



**ITS**  
Institut  
Teknologi  
Sepuluh Nopember

**TUGAS AKHIR - KS141501**

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN  
PROSES BISNIS STUDI KASUS PT. XYZ INDONESIA**

***ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT  
MATURITY STUDY CASE PT. XYZ INDONESIA***

LUTFIA NUZUL IZZATI  
NRP 0521144000010

Dosen Pembimbing  
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI  
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2018

**TUGAS AKHIR - KS141501**

# **ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN PROSES BISNIS STUDI KASUS PT. XYZ INDONESIA**

**LUTFIA NUZUL IZZATI**  
**NRP 05211440000010**

**Dosen Pembimbing**  
**Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D**

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI**  
**Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi**  
**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**  
**Surabaya 2018**

**FINAL PROJECT - KS141501**

***ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT  
MATURITY STUDY CASE PT. XYZ INDONESIA***

**LUTFIA NUZUL IZZATI  
NRP 05211440000010**

**Supervisor  
Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D**

**INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT  
Information and Communication Technology Faculty  
Sepuluh Nopember Institute of Technology  
Surabaya 2018**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN  
MANAJEMEN PROSES BISNIS STUDI KASUS PT.  
XYZ INDONESIA**

**TUGAS AKHIR**

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer  
pada  
Departemen Sistem Informasi  
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

**LUTFIA NUZUL IZZATI**  
**0521 14 4000 0010**

Surabaya, Juni 2018

**KEPALA  
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI**

**Dr. Ir. Aris Tjahvanto, M.Kom.**  
**NIP. 19650310 199102 1 001**



**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN  
MANAJEMEN PROSES BISNIS STUDI KASUS PT.  
XYZ INDONESIA**

**TUGAS AKHIR**

**Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer  
pada  
Departemen Sistem Informasi  
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh :

**LUTFIA NUZUL IZZATI**

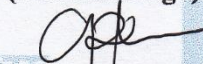
**0521 14 4000 0010**

**Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian : Juni 2018  
Periode Wisuda : September 2018**


**Mabendrawati ER., S.T., M.Sc., Ph.d**

  
**(Pembimbing1)**

**Arif Wibisono, S.Kom., M.Sc.**

  
**(Penguji 1)**

**Andre Parvian Aristio, S.Kom., M.Sc.**

  
**(Penguji 2)**

## **ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN PROSES BISNIS STUDI KASUS PT. XYZ INDONESIA**

**Nama Mahasiswa : Lutfia Nuzul Izzati**  
**NRP : 0521144000010**  
**Departemen : Sistem Informasi**  
**Pembimbing 1 : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D**

### **ABSTRAK**

*PT. XYZ Indonesia merupakan perusahaan multinasional di bidang perpindahan teknologi panas yang terkemuka di Indonesia dan dunia. Untuk dapat tetap unggul dalam persaingan dunia bisnis regional dan internasional, perusahaan harus mampu melakukan peningkatan daya saingnya dengan pengelolaan proses bisnis dan pemanfaatan teknologi. Sehingga perlu dilakukan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis perusahaan untuk mengetahui kondisi perusahaan terkait aspek penting dalam pengelolaan proses bisnis.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kematangan proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia. Kematangan proses bisnis akan diukur dengan metode Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) yang dikembangkan oleh McCormack dan Johnson, yang kemudian disempurnakan oleh Skrinjar dan Trkman. BPOMM terdiri atas 9 area yakni pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, pengelolaan dan pengukuran proses, struktur organisasi proses, manajemen manusia, budaya organisasi proses, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Penelitian akan dilakukan secara kualitatif dengan menyusun kuesioner yang dibagi ke dalam beberapa area penilaian dan setiap area akan dijabarkan*

*menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktik BPM pada tiap area. Berdasarkan perancangan maka akan dilakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan kajian dokumen perusahaan. Penilaian setiap area menggunakan skala likert dengan skala satu sampai tujuh. Penilaian kematangan manajemen proses bisnis dilakukan dengan melakukan perhitungan rata-rata nilai keseluruhan praktik BPM.*

*Hasil dari penelitian ini diperoleh nilai dan tingkat kematangan manajemen proses bisnis perusahaan. Untuk nilai kematangan manajemen proses bisnis PT. XYZ Indonesia mendapatkan nilai sebesar 5,711. Dengan rata-rata nilai tersebut PT. XYZ Indonesia berada pada level Integrated. Untuk tiga sub-area yang masih rendah berada pada area Information Systems, Supplier, serta Pengukuran dan Pengelolaan Proses.*

***Kata kunci : proses bisnis, business process management, business process orientation maturity model.***

# ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY STUDY CASE PT. XYZ INDONESIA

**Nama Mahasiswa** : Lutfia Nuzul Izzati  
**NRP** : 0521144000010  
**Departemen** : Sistem Informasi  
**Pembimbing 1** : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D

## ABSTRACT

*PT. XYZ Indonesia is a leading multinational company in the field of heat exchanger technology in Indonesia and the world. To be able to stay ahead in the competitive world of regional and international business, the company must be able to improve its competitiveness with the management of business processes. So it is necessary to measure the maturity level of the company's business processes to determine the condition of the company related important aspects in the management of business processes.*

*This study aims to determine the level of business process maturity at PT. XYZ Indonesia. The maturity of the business process will be measured by the Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) developed by McCormack and Johnson, which is then refined by Skrinjar and Trkman. BPOMM consists of 9 areas: strategic outlook, process definition and documentation, process management and measurement, organizational structure of process, human management, organizational culture process, market orientation, supplier views, and information system support. The research will be carried out qualitatively by compiling the questionnaires divided into several assessment areas and each area will be spelled out into questions to assess BPM practices in each area. Based on the design it will be conducted data collection through interviews, observation, and study documents company. Assessment of each area using Likert scale with a scale of one to seven. Assessment of business process*



*management maturity is done by calculating the average value of overall BPM practices.*

*The results of this study obtained the value and maturity level of business process management company. For the maturity of business process management of PT. XYZ Indonesia scored 5,711 points. With an average value of PT. XYZ Indonesia is at Integrated level. For the three sub-areas that are still low in the area Information Systems, Supplier, and Measurement and Process Management.*

***Keyword : business process, business process management, business process orientation maturity model.***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas berkat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir sebagai satu syarat kelulusan Program Sarjana Departemen Sistem Informasi dengan judul:

### **ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN MANAJEMEN PROSES BISNIS STUDI KASUS PT. XYZ INDONESIA**

Selama proses pengerjaan tugas akhir telah banyak mendapatkan, bantuan, bimbingan, dukungan, saran, seta masukan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan berkah dan rahmat-Nya selama penulis mengerjakan Tugas Akhir.
2. Bapak Dr. Ir. Aris Tjahyanto M.Kom selaku Kepala Departemen Sistem Informasi ITS Surabaya.
3. Ibu Mahendrawa ER, S.T., M.Sc., Ph.D selaku dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu, memberikan bimbingan, ilmu, petunjuk dan motivasi dami kelancaran tugas akhir ini.
4. Bapak Ir. Ahmad Holil Noor Ali, M.Kom selaku dosen wali penulis yang telah membimbing dari semester satu hingga pengerjaan tugas akhir ini.
5. Bapak Arif Wibisono, S.Kom., M.Sc. dan Bapak Andre Parvian Aristio, S.Kom., M.Sc. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan perbaikan tugas akhir.
6. Orang tua penulis, Alm. Mukhlisin yang telah memberikan pelajaran berharga dalam hidup dan Ernie Erawati Asanto yang selalu mendoakan dan mendukung selama pengerjaan tugas akhir.
7. Saudara kandung penulis, Lutfil Habib Tamlicha yang selalu mendoakan dalam pengerjaan tugas akhir.
8. Sahabat-sahabat yang selalu ada dan menemani setiap hari-hari selama masa perkuliahan Putria Zaza, Dinisa Eka Putri, Redian Galih Irianti, Riksa Riski Zetta Adeli,

- Gusti Bagus Syahrani, Brilianto Wilis Satria Nugraha, Galih Kahirulfalah S, Nuzulia Rachma, Adhiska Putri.
9. Teman-teman seperjuangan PT. XYZ Indonesia Brilianto Wilis Satria Nugraha, Leonardo Adhiguna, Satria Mandala, dan Dewi Chumairoh.
  10. PT. XYZ Indonesia yang telah memberikan kesempatan untuk mempelajari hal baru dalam perusahaan.
  11. Teman-teman Lab Sistem Enterprise, yang telah berjuang bersama dan saling mendukung.
  12. Teman-teman OSIRIS yang telah berjuang bersama menjalani masa perkuliahan di Departemen Sistem Informasi ITS.
  13. Seluruh dosen Departemen Sistem Informasi ITS yang telah memberikan ilmu bagi penulis.
  14. Berbagai pihak yang membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini dan belum dapat disebutkan satu per satu.

Penyusunan laporan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saya menerima masukan, kritik, dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa medatang. Semoga buku tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Surabaya, Mei 2018  
Penulis,

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah.....	3
1.4. Tujuan Penelitian.....	3
1.5. Manfaat Penelitian.....	4
1.5.1. Manfaat teoritis.....	4
1.5.2. Manfaat praktis bagi perusahaan .....	4
1.6. Relevansi .....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	7
2.1 Studi Sebelumnya.....	7
2.2 Dasar Teori.....	9
2.2.1. Proses Bisnis.....	9
2.2.2. Business Process Management .....	10
2.2.3. Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM).....	12
2.2.4. Penelitian Kualitatif.....	14
2.2.5. Desain dan Metode Penelitian Studi Kasus....	15
BAB III METODOLOGI.....	21
3.1. Tahapan Metodologi Penelitian .....	21
3.2. Deskripsi Metodologi Penelitian .....	22
3.2.1. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	22
3.2.2. Studi Literatur.....	22
3.2.3. Pengembangan Instrumen Penelitian .....	22
3.2.4. Rancangan Penelitian Kualitatif .....	23
3.2.5. Pengumpulan Data.....	24
3.2.6. Pengolahan Data .....	24
3.2.7. Pengecekan Keabsahan Data .....	24

3.2.8.	Analisis Data .....	24
3.2.9.	Penyusunan Tugas Akhir .....	24
3.3.	Rangkuman Metodologi .....	25
<b>BAB IV PERANCANGAN .....</b>		<b>29</b>
4.1.	Penelitian Kualitatif.....	29
4.2.	Penelitian Studi Kasus .....	29
4.2.1.	Perencanaan Penelitian.....	30
4.2.2.	Perancangan Penelitian.....	30
4.2.3.	Persiapan Penelitian.....	32
4.2.4.	Pengumpulan Data.....	38
4.2.5.	Penilaian Kematangan Orientasi Proses Bisnis..	38
4.2.6.	Analisis Data .....	38
<b>BAB V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA ..</b>		<b>39</b>
5.1.	Proses Pelaksanaan Penelitian .....	39
5.1.1.	Pengumpulan Data.....	39
5.1.2.	Waktu Pengumpulan Data .....	40
5.1.3.	Hasil Wawancara.....	42
5.1.4.	Informasi Umum Studi Kasus.....	43
5.1.5.	Gambaran Umum Studi Kasus (PT. XYZ INDONESIA).....	43
5.2.	Pengolahan Data.....	47
5.2.1.	Penilaian Kematangan Proses Bisnis PT. XYZ Indonesia	48
5.2.2.	Perhitungan Rata-rata Nilai Kematangan Proses Bisnis PT. XYZ Indonesia.....	64
<b>BAB VI HASIL DAN ANALISIS .....</b>		<b>73</b>
6.1.	Analisis Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis Tiap Area.....	73
6.1.1.	Pandangan Strategis/ Strategic View (SV) ....	73
6.1.2.	Definisi dan Dokumentasi Proses/ Process Documentation (DDP).....	78
6.1.3.	Pengelolaan dan Pengukuran Proses/ Performance Measure (MMP) .....	84
6.1.4.	Struktur Organisasi Proses/ Process Organizational Structure (POS).....	89
6.1.5.	Manajemen Manusia/ <i>People Management</i> (UK)	92

6.1.6.	Budaya Organisasi Proses/ Process Organizational Culture (POK).....	96
6.1.7.	Orientasi Pasar/ Customer (TU).....	99
6.1.8.	Pandangan Pemasok/ Supplier (VD).....	104
6.1.9.	Dukungan Sistem Informasi/ Information Systems (PIP).....	107
6.2.	Analisis Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis	111
6.2.1.	Analisis Area Terkuat Perusahaan .....	113
6.2.2.	Analisis Area Kelemahan Perusahaan .....	114
6.2.3.	Analisis Sub-area atau Item Kelemahan Perusahaan. ....	114
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>121</b>
7.1.	Kesimpulan .....	121
7.2.	Saran.....	122
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>125</b>
<b>BIODATA PENULIS .....</b>		<b>127</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>129</b>
Lampiran A.	Pertanyaan Kuesioner Wawancara dan Narasumber .....	129
Lampiran B.	Rubrik Penilaian BPOMM .....	141
Lampiran C.	Transkrip Wawancara.....	155
Lampiran D.	Lembar Validasi Narasumber .....	193



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Relevansi Laboratorium SE .....	5
Gambar 2.1. <i>Business Process Lifecycle</i> .....	10
Gambar 3.1. Metode Penelitian .....	21
Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. XYZ Indonesia .....	45
Gambar 6.1. Grafik Nilai Area Strategic View.....	73
Gambar 6.2. Grafik Nilai Area Process Documentation (DDP) .....	78
Gambar 6.3. Grafik Nilai Area Performance Measure (MMP) .....	84
Gambar 6.4. Grafik Nilai Area Process Organizational Structure (POS) .....	89
Gambar 6.5. Grafik Nilai Area People Management (UK)....	93
Gambar 6.6. Grafik Nilai Area Process Organizational Culture (POK).....	97
Gambar 6.7. Grafik Nilai Area Customer (CU).....	100
Gambar 6.8. Grafik Nilai Area Supplier (VD) .....	105
Gambar 6.9. Grafik Nilai Area Information Systems (PIP) .	107
Gambar 6.10. Grafik Nilai Kematangan Manajemen Proses Bisnis .....	112





## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Studi Sebelumnya 1 .....	7
Tabel 2.2. Studi Sebelumnya 2 .....	7
Tabel 2.3. Studi Sebelumnya 3 .....	8
Tabel 2.4. Studi Sebelumnya 4 .....	9
Tabel 2.5. Sembilan Aspek Area .....	12
Tabel 2.6. Table Penelitian Kualitaf Robert K Yin .....	15
Tabel 3.1. Rata- rata Nilai Tingkat Kematangan .....	23
Tabel 3.2. Rangkuman Metodologi .....	25
Tabel 4.1. Deskripsi Preancangan 9 Area Penilaian .....	32
Tabel 5.1. Daftar Narasumber .....	39
Tabel 5.2. Waktu Pengumpulan Data .....	40
Tabel 5.3. Contoh Rubrik .....	49
Tabel 5.4. Rubrik Penilaian DDP1 .....	54
Tabel 5.5. Rubrik Penilaian MMP1 .....	56
Tabel 5.6. Rubrik Penilaian PM1 .....	60
Tabel 5.7. Rubrik Penilaian TU4 .....	61
Tabel 5.8. Rubrik Penilaian PIP4 .....	63
Tabel 5.9. Detail Penilaian Kematangan Proses Bisnis .....	65
Tabel 6.1. Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis .....	111



# BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi mengenai gambaran umum tugas akhir meliputi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat tugas akhir, dan relevansi tugas akhir dengan Laboratorium Sistem Enterprise.

## 1.1. Latar Belakang

Semakin meningkatnya kompetitif persaingan di dunia bisnis memaksa perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saingnya. Salah satu cara yang dianggap mampu meningkatkan daya saing perusahaan adalah dengan manajemen proses bisnis. Manajemen proses bisnis merupakan disiplin manajemen yang berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi [1]. Peningkatan kinerja organisasi yang dimaksud adalah dengan pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan kemampuan untuk mengubah bisnis [2]. Business Process Management (BPM) adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan untuk mengawasi bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan di dalam sebuah organisasi untuk memastikan hasil yang konsisten dan untuk mendapatkan peluang peningkatan (*improvement*) [3]. Penerapan BPM ini bertujuan untuk mencapai proses bisnis yang lebih efektif dan efisien [4]. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan penggunaan BPM, tujuan organisasi harus sejalan dengan tujuan strategis organisasi dan penerapan BPM harus dilakukan oleh seluruh aspek organisasi [5].

Salah satu pendekatan untuk menilai tingkat pengelolaan proses bisnis di perusahaan adalah *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM), yang terbagi menjadi 4 tingkatan kematangan yakni *ad-hoc*, *defined*, *linked*, dan *integrated* [6]. Beberapa penelitian juga telah dilakukan untuk mengembangkan BPOMM dalam menilai kematangan proses bisnis perusahaan, seperti yang dilakukan oleh McCormack dkk 2009 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Skrinjar dan Trkman

2013. Pengukuran dengan BPOMM dilakukan dalam 9 area perusahaan terkait praktek proses bisnis antara lain pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, pengelolaan dan pengukuran proses, struktur organisasi proses, manajemen manusia, budaya organisasi proses, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [6]. BPOMM menggambarkan mengenai perbaikan evolusioner yang menuntun organisasi untuk bergerak menjadi perusahaan yang semakin dewasa dan matang. Strategi perbaikan BPOMM akan menyediakan peta proses perbaikan secara berkesinambungan, yang dapat membantu dalam mengidentifikasi kekurangan dalam proses organisasi dan memberikan acuan untuk melakukan perbaikan [7].

PT. XYZ Indonesia adalah sebuah perusahaan multinasional yang berkecimpung di bidang perpindahan panas yang harus memenuhi kebutuhan pelanggan pasar Asia. Jenis usaha yang digunakan PT. XYZ Indonesia ada 2 yaitu *Engineer to Order* (ETO) dan *Make to Order* (MTO). PT. XYZ Indonesia merupakan perusahaan skala besar yang telah memiliki struktur organisasi yang jelas, *Standard Operating Procedure* (SOP), hingga work instruction untuk setiap proses bisnisnya. PT. XYZ Indonesia juga telah menerapkan teknologi terkini yang dapat mendukung peningkatan proses bisnisnya. Selain itu, PT. XYZ Indonesia juga telah memiliki departemen khusus untuk menangani peningkatan proses bisnis yakni Departemen *Change Management* (CM), penerapan Kaizen dan kompetisi Kaizen juga telah diterapkan guna memicu peningkatan proses bisnis. Namun, fungsi dari Departemen CM dan Kaizen yang diterapkan masih pada level departemen.

PT. XYZ Indonesia dirasa perlu melakukan analisis tingkat kematangannya agar tetap mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensi dalam bersaing dengan perusahaan manufaktur bidang perpindahan panas lainnya. PT. XYZ Indonesia perlu melakukan pengelolaan proses bisnis secara komprehensif untuk mengetahui area- area yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kematangan PT. XYZ Indonesia, dengan melakukan analisis proses bisnis yang diterapkan pada PT. XYZ Indonesia. Setelah mengetahui tingkat kematangan, maka dapat diketahui *weak point* dalam manajemen proses bisnis perusahaan. Dari hasil pengukuran tingkat kematangan dan analisis *weak point* maka dapat digunakan sebagai dasar untuk pengelolaan proses bisnis serta peningkatan proses bisnis perusahaan ke depannya.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kematangan proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia?
2. Area mana saja yang menjadi titik kelamahan dalam manajemen proses bisnis bagi PT. XYZ Indonesia?
3. Area apa saja yang perlu ditingkatkan pada pengelolaan proses bisnis PT. XYZ Indonesia?

## **1.3. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Proses bisnis yang dianalisis adalah proses bisnis yang diterapkan pada PT. XYZ Indonesia.
2. Proses bisnis dilihat dari sudut pandang perusahaan bukan dari sudut pandang pihak lainnya.

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari tugas akhir ini berdasarkan latar belakang yang ada adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui hasil tingkat kematangan proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia.
2. Mengetahui area yang menjadi titik kelemahan manajemen proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia.
3. Memberikan masukan terkait area yang perlu ditingkatkan dalam manajemen proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia.

## 1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapat dari penelitian tugas akhir ini, dengan melihat dua sudut pandang yaitu, sudut pandang penulis dan sudut pandang perusahaan:

### 1.5.1. Manfaat teoritis

1. Menjadi bahan kajian ilmu bidang proses bisnis untuk mengetahui dimanakah level kematangan dari perusahaan skala global.
2. Menjadi bahan kajian ilmu dalam hal proses bisnis perusahaan dengan jenis usaha *Make to Order* (MTO) dan *Engineer to Order* (ETO).
3. Menjadi bahan kajian ilmu dalam hal analisis dengan menggunakan metode *impact analysis*.

### 1.5.2. Manfaat praktis bagi perusahaan

1. Menghasilkan pengukuran tingkat kematangan perusahaan dengan menggunakan Business Process Orientation Maturity Model, yang bisa dijadikan masukan perusahaan untuk peningkatan proses bisnis.
2. Menghasilkan rekomendasi area bisnis untuk perbaikan dan peningkatan kualitas PT. XYZ Indonesia sesuai dengan Business Process Maturity Model.

## 1.6. Relevansi

Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan sebagai Sarjana Komputer Departemen Sistem Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Topik yang diangkat pada tugas akhir ini adalah pemodelan proses bisnis (BPM) yang memiliki relevansi dengan bidang minat pada Laboratorium Sistem Enterprise. Topik ini memiliki keterkaitan dengan mata kuliah Desain Manajemen Proses Bisnis (DMPB) dan Manajemen Rantai Pasok dan Hubungan Pelanggan (MRPHP). Dibawah ini merupakan relevansi Laboratorium Sistem Enterprise.



Gambar 1.1. Relevansi Laboratorium SE



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan membahas mengenai tinjauan pustaka yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian tugas akhir. Bab ini menjelaskan mengenai studi sebelumnya dan dasar teori terkait Proses Bisnis, Business Process Management, Business Process Maturity Model.

#### **2.1 Studi Sebelumnya**

Berikut ini merupakan studi sebelumnya terkait dengan penelitian tugas akhir:

**Tabel 2.1. Studi Sebelumnya 1**

Judul	Increasing process orientation with business process management: Critical practices'
Nama, tahun	Rok Skrinjar, Peter Trkman, 2013
Gambaran Umum	Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan campuran dengan studi kasus dan wawancara dan dilakukan analisis eksploratori untuk mengetahui faktor faktor kritis dan non-kritis penentuan keberhasilan dari orientasi proses bisnis perusahaan.
Keterkaitan	Penelitian ini menggunakan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis dengan sembilan area pada <i>Business Process Orientation Maturity Model</i> .

**Tabel 2.2. Studi Sebelumnya 2**

Judul	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis <i>Enterprise Resource Planning (Multiple Case Study</i> Perusahaan Manufaktur Otomotif)
-------	---

Nama, tahun	Anindya Astri Garini, 2016
Gambaran Umum	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kematangan proses bisnis <i>order-to-cash</i> perusahaan manufaktur otomotif kelas menengah yang telah menerapkan ERP pada kegiatan proses bisnisnya. Penelitian ini menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas perusahaan manufaktur otomotif sesuai dengan <i>Business Process Maturity Model</i> .
Keterkaitan	Penelitian ini menunjukkan kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian <i>Business Process Maturity Model</i> dan cara untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis perusahaan skala menengah di sektor otomotif.

**Tabel 2.3. Studi Sebelumnya 3**

Judul	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Garmen
Nama, tahun	Hisyam Naufal Gandhi, 2017
Gambaran Umum	Penelitian ini mengukur tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan kuesioner. Selain itu untuk mengumpulkan informasi tambahan dilakukan juga dengan wawancara, observasi, dan kajian dokumen. Selain mengetahui tingkat kematangan, hasil dari penelitian ini berupa rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas perusahaan.
Keterkaitan	Penelitian ini menunjukkan kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian <i>Business Process Maturity Model</i> , cara untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis

	pada perusahaan skala menengah di sektor garmen.
--	--

**Tabel 2.4. Studi Sebelumnya 4**

Judul	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Nama, tahun	Patricia Hanna Giovani Sabarani, 2018
Gambaran Umum	Penelitian ini mengukur tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI dengan studi kasus usaha makanan dan minuman berskala kecil berdasarkan Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM). Serta, aspek kesiapan penerapan teknologi informasi pada UMKM.
Keterkaitan	Penelitian ini menunjukkan kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian <i>Business Process Maturity Model</i> dan cara untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis pada usaha kecil dan menengah di sector makanan.

## 2.2 Dasar Teori

Berikut ini merupakan dasar teori yang digunakan dalam penelitian tugas akhir.

### 2.2.1. Proses Bisnis

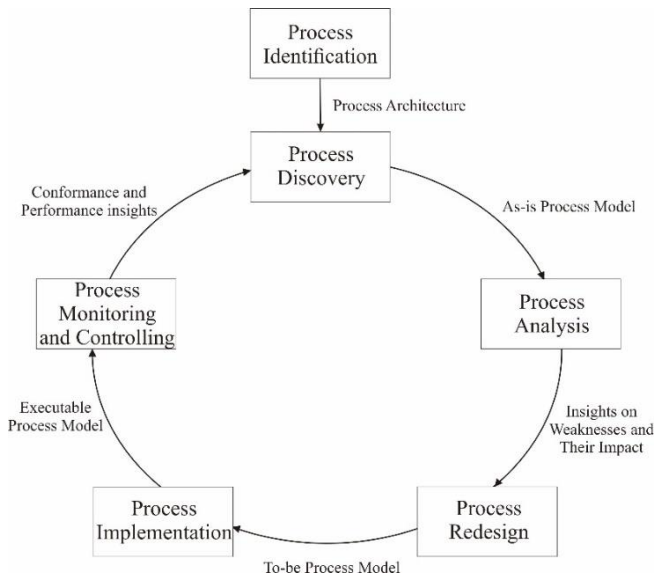
Proses bisnis merupakan suatu rangkaian aktifitas yang terstruktur dan saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Proses bisnis juga digunakan untuk memahami fungsi organisasi secara keseluruhan, dan keuntungan dari organisasi yang berorientasi pada proses [8]. Sebuah proses menjelaskan mengenai urutan aktivitas kerja yang spesifik, yang memiliki

awal serta keluaran yang jelas, dan memiliki *input* dan *output* yang jelas [9].

Suatu proses bisnis harus mempunyai tujuan yang jelas, masukan, keluaran, menggunakan sumber daya, memiliki kegiatan dalam beberapa tahapan, mempengaruhi lebih dari satu unit organisasi, dan menciptakan nilai bagi konsumen [9].

### 2.2.2. Business Process Management

*Business Process Management* (BPM) merupakan fokus dalam manajemen yang menggunakan proses bisnis sebagai kontributor yang signifikan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perbaikan, manajemen performa, dan tata kelola proses bisnis. Proses bisnis merupakan salah satu faktor penting namun sulit untuk diukur dan dimonitoring [6]. Terdapat 6 siklus Manajemen Proses Bisnis, yang dijelaskan oleh Duman dkk dalam bukunya *Fundamentals of Business Process Management*, adalah sebagai berikut [3]:



**Gambar 2.1. Business Process Lifecycle**

Detail setiap proses:

1. Identifikasi Proses (Process Identification)  
Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap permasalahan bisnis yang akan diselesaikan. Dilakukan identifikasi masalah dan identifikasi proses yang relevan untuk menangani masalah yang ada. Hasil dari proses identifikasi adalah arsitektur proses baru.
2. Penemuan Proses (Process discovery)  
Tahap ini disebut juga dengan pemodelan proses. Pada tahap ini dilakukan dokumentasi pada setiap proses yang relevan. Hasil dari tahap ini adalah model kondisi saat ini atau *as-is process model*.
3. Analisis Proses (Process Analysis)  
Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap kondisi *as-is* disokumentasikan, dan jika memungkinkan diukur menggunakan ukuran kinerja. Hasil dari tahap ini adalah kumpulan isu-isu terstruktur.
4. Desain Ulang Proses (Process Re-design)  
Pada tahap ini mengidentifikasi perubahan pada proses yang akan membantu dalam mengatasi masalah yang teridentifikasi. Hasil dari proses ini adalah proses model *to-be* yang akan digunakan sebagai dasar untuk tahap selanjutnya.
5. Implementasi Proses (Process Implementation)  
Pada tahap ini dilakukan implementasi atau perubahan model *as-is* ke model *to-be* dari proses bisnis yang sudah didesain pada tahap sebelumnya. Proses implementasi mencakup 2 aspek yaitu perubahan manajemen organisasi dan otomasi proses. Perubahan manajemen organisasi meliputi perubahan seluruh aktifitas dan orang yang bertanggung jawab didalamnya. Untuk otomasi proses lebih ke pengembangan dan pengimplementasian TI dalam organisasi yang mendukung proses.

6. Monitoring dan Kontroling (Process Monitoring and Controlling)

Pada tahap ini setelah proses *re-design* berjalan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik kinerja proses yang berjalan. Pada tahap ini mungkin ditemukan permasalahan untuk kemudian akan kembali lagi ke tahap *re-design*.

2.2.3. Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)

Menurut McCormack, Business Process Orientation (BPO) tidak berfokus pada efektivitas hierarki namun, lebih menekankan pada hasil dan kepuasan pelanggan [6]. BPO mencakup beberapa elemen antara lain desain dan dokumentasi proses bisnis, komitmen manajemen terhadap orientasi proses, kepemilikan proses, pengukuran kinerja proses, budaya perusahaan yang selaras dengan pendekatan proses, penerapan metodologi peningkatan proses yang terus menerus, dan struktur organisasi berorientasi proses [10].

Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) adalah salah satu konsep yang digunakan untuk membandingkan tingkat kematangan proses organisasi dengan standar industri. BPOMM dapat membantu perusahaan dalam menentukan prioritas untuk meningkatkan luaran operasi organisasi dan mengembangkan kapasitas kebutuhan strategi bisnis [6]. Untuk dapat menentukan tingkat kematangan organisasi dilakukan dengan melihat 9 aspek dalam organisasi [6]. Aspek tersebut adalah:

**Tabel 2.5. Sembilan Aspek Area**

Kode	Area
Sv	Pandangan Strategis (Strateegic View)
ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses (Process Documentation)

Kode	Area
mmp	Pengelolaan dan Pengukuran Proses (Performance Measure)
pos	Struktur Organisasi Proses (Process Organization Structure)
uk	Manajemen Manusia (People Management)
pok	Budaya Organisasi Proses (Process Organizational Culture)
Tu	Orientasi pasar (Customer)
vd	Supplier (Supplier)
pip	Dukungan Sistem Informasi (Information System)

Konstruksi orientasi proses bisnis mendeskripsikan 4 langkah untuk memajukan proses bisnis secara sistematis dalam satu rangkaian kesatuan tingkat kematangan, yaitu *ad hoc*, *defined*, *linked*, dan *integrated*. Setiap langkah melanjutkan kerja dari langkah sebelumnya untuk menerapkan strategi peningkatan sesuai dengan tingkat kematangan. Berikut merupakan penjelasan mengenai tahapan yang harus dilalui setiap organisasi ketika menjadi organisasi yang berorientasi proses bisnis [6]:

a. Ad hoc

Pada tahap ini, proses organisasi belum terstruktur dan belum jelas. Pengukuran proses tidak dilakukan pada tempatnya dan struktur organisasi dilakukan berdasarkan fungsi tradisional, bukan proses.

b. Defined

Pada tahap ini, proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dalam flow diagram. Proses perubahan yang akan dilakukan harus melalui prosedur yang formal. Di tahap ini organisasi mulai memasukkan aspek proses, namun sebagian besar masih berdasarkan fungsi. Setiap perwakilan fungsional mengadakan pertemuan rutin untuk komunikasi dan koordinasi satu sama lain.



c. Linked

Pada tahap ini, merupakan level penerobosan, manager menggunakan manajemen proses dengan maksud untuk mendapatkan hasil strategis. Pekerjaan dan struktur proses yang luas diterapkan di luar fungsi tradisional dan dipusatkan pada proses *end-to-end*.

d. Integrated

Pada tahap ini, struktur organisasi dan pekerjaan didasarkan pada proses dan fungsi tradisional mulai setara atau di bawah proses. Perusahaan, vendor, dan pemasok bekerjasama ditingkat proses. Ukuran proses dan sistem manajemen secara luas dan sering digunakan dalam organisasi.

#### 2.2.4. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bersifat deskriptif dan menitik beratkan pada analisis [11] dengan memeriksa dan mencatat isyarat- isyarat kecil, sehingga dapat memahami dan membangun konteks klaim dengan pengetahuan yang lebih besar terhadap fenomena yang dianalisis [12]. Penelitian kualitatif berkaitan dengan pendapat, pengalaman, dan perasaan individu yang akan menghasilkan data subjektif, sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang terjadi [13]. Dalam penelitian kualitatif membutuhkan waktu yang cukup lama, karena harus mendapatkan dan memahami berbagai data, untuk mendapatkan pemahaman yang mendasar.

Penelitian kualitatif berfokus pada bagaimana seseorang memiliki cara pandang yang berbeda terhadap realita, memperhitungkan kompleksitas dengan menggabungkan konteks nyata dengan perspektif berbeda, mempelajari perilaku dengan orang sebagai data, fokus pada laporan atau data yang tidak didefinisikan dengan angka, fokus pada deskripsi dan interpretasi untuk pengembangan konsep ataupun evaluasi proses organisasi, penelitian kualitatif menggunakan proses yang fleksible namun sistematis [14].

### 2.2.5. Desain dan Metode Penelitian Studi Kasus

Dalam penelitian ini digunakan metode penilaian kualitatif, karena dibutuhkan data yang bersifat mendalam untuk mendapatkan hasil analisis yang sesuai. Menurut Yin, penelitian kualitatif memiliki beberapa metode yang bisa digunakan yaitu eksperimen, survey, analisis kearsipan, sejarah, dan studi kasus [15].

Pada Tabel 2.6 akan menunjukkan kondisi yang harus dipenuhi saat melakukan penelitian kualitatif, kondisi mengacu pada pertanyaan riset, kontrol kejadian, dan berbasis kejadian kontemporer.

**Tabel 2.6. Table Penelitian Kualitatif Robert K Yin**

Method	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focus on Contemporary Events?
Experiment	How, Why?	Yes	Yes
Survey	Who, What, Where, How, Many, How Much?	No	Yes
Archival Analysis	Who, What, Where, How, Many, How Much?	No	Yes/No
History	How, Why?	No	No
Case Study	How, Why?	No	Yes

Berdasarkan tabel diatas, karena dalam penelitian membutuhkan jawaban yang mendalam dan lebih jelas diperoleh kategori pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”, maka penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan metode yang digunakan untuk

penilaian secara dalam dari sebuah data ataupun objek dengan konteks yang spesifik [16].

#### *2.2.5.1. Perencanaan Penelitian*

Tahap pertama yang harus dilakukan menurut buku Robert K. Yin adalah perencanaan penelitian. Konteks perencanaan ini adalah perencanaan pengumpulan data yang akan dilakukan, termasuk menentukan batasan yang dilakukan dalam proses selanjutnya.

#### *2.2.5.2. Perancangan Penelitian*

Tahap kedua adalah melakukan perancangan pengumpulan data. Tahap ini bertujuan untuk menjelaskan lima komponen penelitian studi kasus, yaitu dengan pertanyaan penelitian, proposisi, unit of analysis, teori penghubung data pada proposisi, dan kriteria interupsi temuan.

##### a. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang digunakan dalam penelitian studi kasus adalah jenis pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”. Dari kedua jenis pertanyaan diharapkan mampu mendapatkan informasi yang mendalam.

##### b. Proposisi

Proposisi akan mengarahkan perhatian kepada sesuatu yang harus diperiksa berdasarkan cakupan penelitian. Pada metode studi kasus, terdapat beberapa proposisi yang harus dibuktikan dengan pertanyaan berkategori “bagaimana” dan “mengapa”.

##### c. Unit of analysis

Unit of analysis dapat dilakukan pada saat pertanyaan penelitian selesai dirancang. Pemilihan unit of analysis yang sesuai akan dihasilkan dari pendeskripsian pertanyaan yang sesuai. Jika pertanyaan yang diajukan tidak sesuai dengan unit of analysis maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan mungkin kurang jelas atau terlalu banyak.

- d. Menghubungkan data pada proposisi dan kriteria interupsi temuan  
Komponen keempat dan kelima adalah komponen yang dikembangkan dari studi kasus. Merepresentasikan langkah analisis data yang ada pada penelitian studi kasus.

#### 2.2.5.3. *Persiapan Penelitian*

Tahap ketiga adalah persiapan penelitian bertujuan untuk persiapan sebelum proses pengumpulan data, sehingga ketika masuk dalam proses pengumpulan data tahu apa saja yang dibutuhkan. Persiapan yang dilakukan adalah dengan menyiapkan objek penelitian, menyiapkan interview protocol, seleksi kandidat narasumber, dan mempertajam kemampuan interview.

#### 2.2.5.4. *Pengumpulan Data*

Tahap keempat adalah pengumpulan data. Metode yang digunakan ada 3 yaitu:

- a. Observasi  
Metode ini dilakukan dengan turun langsung ke lapangan sehingga mengetahui bukti bukti terkait, sehingga dapat menguatkan jawaban yang diberikan narasumber. Observasi dilakukan dengan mengikuti program internship.
- b. Wawancara  
Metode ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan narasumber yang dianggap mampu memberikan jawaban yang representatif terhadap penelitian. Wawancara dilakukan kepada jajaran manager dan karyawan.
- c. Dokumen perusahaan  
Metode ini dilakukan dengan melihat beberapa dokumen perusahaan, sehingga dapat juga menjadi penguat jawaban narasumber. Dokumen yang diperlukan seperti

Dokumen Manual, Dokumen *Standar Operation Procedure* (SOP), Dokumen *Work Instruction* (WI).

#### 2.2.5.5. *Analisis Data*

Tahap kelima adalah analisis data. Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap pengumpulan data yang telah dilakukan. Terdapat beberapa teknik yang bisa digunakan, yaitu:

a. *Pattern matching*

Teknik ini disebut juga dengan penyesuaian pola, perbandingan pola berdasarkan pengalaman (penemuan, percobaan, pengamatan yang dilakukan) dengan pola yang diprediksi.

b. *Explanation building*

Teknik ini termasuk dalam golongan pattern matching, namun prosedur yang dilakukan dalam analisis lebih sulit. Tujuan teknik ini adalah menganalisis data studi kasus dengan cara membangun penjelasan dari studi kasus yang ada.

c. *Cross-case synthesis*

Teknik ini dilakukan untuk memabndingkan persamaan dan perbedaan dalam studi kasus yang digunakan pada penelitian studi kasus.

#### 2.2.5.6. *Pengujian Validitas*

Pengujian keabsahan data dalam penelitian dapat dilakukan dengan melakukan uji validitas dan uji reabilitas, seperti yang dijelaskan pada buku Sugiyono. Validitas merupakan pengukuran detajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan. Berikut merupakan beberapa teknik yang bisa digunakan dalam melakukan pengujian keabsahan data:

a. *Perpajangan pengamatan*

Merupakan cara yang dilakukan dengan kembali mengunjungi lapangan studi kasus penelitian. Cara ini digunakan untuk melakukan pengecekan kembali

terhadap data dan hasil pengamatan, apakah telah sesuai dengan kenyataan yang ada.

- b. Peningkatan ketekunan  
Merupakan cara yang dilakukan dengan mengamati studi kasus penelitian secara berkesinambungan. Cara ini digunakan untuk memastikan data dan urutan peristiwa dapat terekam secara sistematis.
- c. Penggunaan bahan referensi  
Merupakan cara yang dilakukan dengan menggunakan referensi pendukung. Cara ini digunakan untuk bahan pendukung dalam pengujian penelitian.
- d. *Member check*  
Merupakan cara yang dilakukan dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh kepada narasumber. Cara ini digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan kepada narasumber.

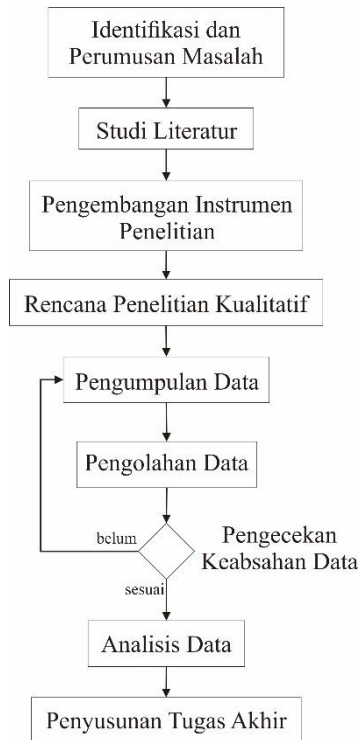
*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB III METODOLOGI**

Pada bab ini akan membahas mengenai metodologi yang berisi tahapan- tahapan yang dilakukan dalam pengerjaan tugas akhir, deskripsi dari setiap tahapan, rangkuman metodologi, dan jadwal pengerjaan tugas akhir ini.

### **3.1. Tahapan Metodologi Penelitian**

Pada sub bab ini membahas mengenai metodologi yang digunakan dalam pengerjaan tugas akhir. Metodologi dapat dilihat pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1. Metode Penelitian**



### 3.2. Deskripsi Metodologi Penelitian

Pada sub bab ini membahas mengenai penjabaran dari tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian tugas akhir.

#### 3.2.1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah yang akan di kerjakan. Proses identifikasi masalah akan dimulai dari pembahasan penelitian sebelumnya mengenai *Business Process Management*, dan *Business Process Maturity Model*. Masalah yang ada pada penelitian sebelumnya diharapkan dapat membantu identifikasi dan perumusan masalah pada tugas akhir. Identifikasi dan perumusan masalah akan dibahas dalam Bab 1 pada tugas akhir ini. Bab 1 akan membahas secara detail mengenai masalah yang akan dikerjakan meliputi, latar belakang dari topik tugas akhir, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan relevansi penelitian yang dikerjakan.

#### 3.2.2. Studi Literatur

Pada tahap ini dilakukan studi literatur, dengan mengumpulkan informasi mengenai *Business Process Management*, dan *Business Process Maturity Model* dari berbagai buku maupun jurnal yang berguna sebagai pendukung dalam pengerjaan tugas akhir. Studi literatur dilakukan agar mampu memahami dasar teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat, yakni mengenai pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di perusahaan manufaktur.

#### 3.2.3. Pengembangan Instrumen Penelitian

Pada tahap ini dilakukan berdasarkan makalah dari Skrinjar dan Trkman mengenai pengukuran tingkat kematangan proses bisnis dalam organisasi.

Tahap pertama, pendefinisian variabel, dengan menggunakan sembilan area dalam *Business Process Orientation Manurity Model*, yaitu pandangan strategis, proses definisi dan

dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, budaya organisasi, orientasi pasar, supplier, dan dukungan sistem informasi [6].

Pada Tabel 2.5. menggambarkan sembilan area pertanyaan yang akan diajukan dalam penelitian tugas akhir. Kemudian setiap area digunakan sebagai bahan pengembangan pertanyaan dan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktik BPM pada area tersebut. Tiap sub bagian akan dinilai menggunakan skala likert dengan skala 1-7. Dengan *range* rata rata nilai dengan tingkat kematangan seperti pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Rata- rata Nilai Tingkat Kematangan**

Rata- rata	Tingkat Kematangan
0 - 4	Tingkat 1: Ad Hoc
4 - 5,5	Tingkat 2: Defined
5,5 - 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 - 7	Tingkat 4: Integrated

Seluruh kriteria akan dinilai, dan dari seluruh area akan dirata-rata, kemudian dari hasil tersebut akan menghasilkan posisi tingkat kematangan proses bisnis perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan yang dikemukakan oleh McCormack dan Johnson.

#### 3.2.4. Rancangan Penelitian Kualitatif

Penelitian ini dilakukan menggunakan proses penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan pemahaman lebih terhadap kondisi proses bisnis perusahaan. Wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan terkait merupakan metode yang digunakan untuk mendapatkan informasi dan menginterpretasikan jawaban narasumber mengenai proses bisnis perusahaan.

### 3.2.5. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi data perusahaan. Wawancara dilakukan kepada 6 manager (Change Manajemen Manager, Sales Manager, TI Manager, HR Manager, Production Manager, MM Manager), 1 bagian sales, dan 4 karyawan (Karyawan Produksi, Karyawan SFC, Karyawan ERP, dan Karyawan After Sales Service), yang dianggap mampu merepresentasikan terhadap sembilan area yang ada.

### 3.2.6. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan translasi wawancara dengan memberikan nilai sesuai dengan skala likert dan rubik penilaian untuk masing- masing pertanyaan. Kemudian dari nilai yang muncul akan dilakukan rata- rata nilai sehingga dapat diketahui level kematangan manajemen proses bisnis perusahaan. Serta dapat diketahui area- area yang menjadi kelemahan dalam manajemen proses bisnis perusahaan.

### 3.2.7. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan translasi hasil rekaman wawancara dan konfirmasi kembali terhadap jawaban narasumber yang telah diberikan, sehingga data yang didapatkan telah sesuai dengan kenyataan.

### 3.2.8. Analisis Data

Analisis data dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data. Hasil dari pengolahan data, akan dilakukan analisis *weak point* untuk mengetahui penyebab pada *point* tersebut memiliki nilai rendah dalam manajemen proses bisnis perusahaan.

### 3.2.9. Penyusunan Tugas Akhir

Setelah seluruh tahapan penelitian tugas akhir dilakukan, maka seluruh hasil data dan analisis akan dirangkum dan dilaporkan ke dalam dokumen tugas akhir. Laporan tugas akhir yang dibuat

dalam dokumen akan disesuaikan dengan format yang telah ditetapkan di Laboratorium Sistem Enterprise dan Departemen Sistem Informasi ITS. Laporan tugas akhir yang disusun berisi pendahuluan, studi literatur, metodologi, perancangan, implementasi, hasil dan pembahasan, serta kesimpulan.

### 3.3. Rangkuman Metodologi

Pada sub bab ini membahas mengenai rangkuman dari metodologi yang akan dilakukan dalam penelitian berisi aktivitas, tujuan, input, output, dan metode yang digunakan. Metodologi akan dirangkum dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Rangkuman Metodologi**

<b>Aktivitas</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Input</b>	<b>Output</b>	<b>Metode</b>
Identifikasi dan perumusan masalah	Menentukan permasalahan yang akan diangkat dalam tugas akhir	Permasalahan dan penelitian terdahulu terkait BPM, dan BPOMM	Rumusan masalah penelitian	Studi pustaka
Studi literatur	Mengumpulkan referensi sebagai pegangan dan pemahaman dasar dalam penelitian	Jurnal dan buku terkait BPM, dan BPOMM.	Dasar teori	Studi pustaka
Pengembangan instrumen penelitian	Mendapatkan alat ukur yang digunakan	Jurnal Skrinjar dan Trkman	Sembilan area penilaian dan kategori	Studi pustaka

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
	dalam penelitian		tingkat kematangan	
Rancangan penelitian kualitatif	Mendapatkan cara pelaksanaan penelitian kualitatif	Jurnal dan buku mengenai penelitian kualitatif	Dasar teori mengenai penelitian kualitatif	Studi pustaka
Pengumpulan data	Mendapatkan data yang dibutuhkan dalam pengerjaan tugas akhir	Wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan	Dokumentasi wawancara, dokumentasi observasi, dan dokumentasi perusahaan	Magang (Wawancara, observasi)
Pengolahan data	Mendapatkan nilai kematangan proses bisnis PT. XYZ Indonesia	Transkrip wawancara	Nilai tingkat kematangan PT. XYZ Indonesia	Penilaian dengan skala likert
Pengecekan keabsahan data	Validasi hasil wawancara dan penelitian	Nilai tingkat kematangan proses bisnis PT. XYZ Indonesia	Persetujuan hasil	Konfirmasi langsung kepada pihak terkait

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Analisis Data	Mengetahui mengapa <i>point</i> tersebut mendapat nilai rendah	Nilai tingkat kematangan proses bisnis PT. XYZ Indonesia	Justifikasi terhadap <i>weak point</i> PT. XYZ Indonesia	Observasi, dan penggalian data
Penyusunan tugas akhir	Menyusun laporan tugas akhir	Seluruh data tugas akhir	Buku tugas akhir	Penyusunan data

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB IV PERANCANGAN**

Pada bab ini akan membahas mengenai perancangan yang akan dilakukan pada pengerjaan tugas akhir. Tahap perancangan ini merupakan panduan dalam pengerjaan tugas akhir.

### **4.1. Penelitian Kualitatif**

Berdasarkan teori yang dijelaskan dalam landasan teori, penelitian tugas akhir ini menggunakan metode kualitatif yang digunakan sebagai metode pengerjaannya. Metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus.

### **4.2. Penelitian Studi Kasus**

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian studi kasus, karena penelitian bertujuan untuk mengumpulkan, menampilkan, menganalisis, dan menyimpulkan data secara terstruktur. Langkah pertama dalam penelitian studi kasus dengan melakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan riset penelitian. Langkah selanjutnya, peneliti diharuskan untuk mengerti batasan dalam melakukan penelitian studi kasus.

Berdasarkan permasalahan pada penelitian Tugas Akhir ini, pengumpulan data akan berfokus pada:

1. Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam menilai *Business Process Orientation Maturity Model* pada perusahaan?
2. Bagaimana hasil *Business Process Orientation Maturity Model* pada perusahaan?
3. Pada area mana saja yang menjadi titik kelemahan dalam manajemen proses bisnis perusahaan?
4. Pada area mana saja yang perlu ditingkatkan pada manajemen proses bisnis perusahaan?



#### 4.2.1. Perencanaan Penelitian

Dalam buku Robert K. Yin, langkah awal dalam penelitian studi kasus adalah perencanaan pengumpulan data. Konteks perencanaan ini adalah perencanaan pengumpulan data yang akan dilakukan, termasuk menentukan batasan yang dilakukan dalam proses selanjutnya.

#### 4.2.2. Perancangan Penelitian

Perancangan digunakan sebagai panduan dalam proses pengumpulan, pengamatan, dan analisis. Tahap ini bertujuan untuk menjelaskan lima komponen penelitian studi kasus, yaitu dengan pertanyaan penelitian, proposisi, unit of analysis, teori penghubung data pada proposisi, dan kriteria interupsi temuan.

##### 4.2.2.1. *Komponen Perancangan Penelitian*

Komponen dalam perancangan penelitian studi kasus ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang digunakan dalam penelitian studi kasus adalah jenis pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”. Pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jurnal Skrinjar dan Trkman dengan judul *Increasing Process Orientation with Business Process Management*.

##### 2. *Unit of Analysis*

Pada tahap ini peneliti memilih 6 manajer departemen yang sesuai dengan pertanyaan (Manajer Improvement, Manajer Manufaktur Manajemen, Manajer Produksi, Manajer TI, Manajer ERP, Manajer HR), 1 bagian Sales, dan 4 karyawan yang mampu merepresentasikan pertanyaan yang diajukan.

#### 4.2.2.2. Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus

Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Metode pengujian validitas yang digunakan pada penelitian studi kasus, antara lain:

1. *Member Check*  
Merupakan cara yang dilakukan dengan melakukan pengecekan data yang diperoleh kepada narasumber. Cara ini digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan kepada narasumber.
2. *Construct Validity*  
Penelitian ini akan menggunakan beberapa sumber bukti sebagai konstruksi validitas dari pengumpulan data, yaitu dengan melakukan wawancara dan dokumen data perusahaan. Pengumpulan data difokuskan ke dalam permasalahan penelitian.
3. *Internal Validity*  
*Internal Validity* adalah untuk membangun hubungan antara kondisi yang terjadi pada studi kasus. Penelitian ini menggunakan unit of analysis dengan wawancara yang dilakukan kepada 6 manajer departemen yang sesuai dengan pertanyaan (Manajer Improvement, Manajer Manufaktur Manajemen, Manajer Produksi, Manajer TI, Manajer ERP, Manajer HR), 1 bagian Sales, dan 4 karyawan. Keseluruhan hasil wawancara akan disusun menjadi *draft* yang kemudian akan dilakukan validasi oleh narasumber yang terkait.
4. *Reliability*  
Metode penelitian dirancang dan dilaksanakan dengan terstruktur sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Sehingga dapat dibuktikan bahwa penelitian berdasarkan studi pengumpulan data dan prosedur penelitian dapat diulangi dan menghasilkan data serupa.

#### 4.2.2.3. Perancangan Studi Kasus

Studi kasus pada penelitian ini adalah PT. XYZ Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan *Unit of Analysis* dengan narasumber berjumlah 11 orang yang terdiri dari 6 manajer departemen, 1 bagian Sales, dan 4 karyawan. Sembilan area yang akan diteliti dalam BPOMM akan dikelompokkan sedemikian hingga sesuai dengan representasi narasumber. Pengelompokan dilakukan berdasarkan departemen yang ada dalam perusahaan yang dianggap mampu memberikan jawaban yang representatif terhadap proses bisnis perusahaan.

#### 4.2.3. Persiapan Penelitian

Persiapan penelitian terkait dengan persiapan pengumpulan data yang akan menggunakan metode wawancara, observasi, pencatatan, dan dokumen artifak fisik perusahaan. Wawancara yang dilakukan menggunakan pertanyaan yang terdapat pada jurnal Skrinjar dan Trkman. Berdasarkan pertanyaan pada jurnal tersebut, terdapat 9 area penilaian, yang dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Sembilan area tersebut dikelompokkan berdasarkan representatif yang dapat menjawab pertanyaan tersebut, yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Deskripsi Preancangan 9 Area Penilaian**

Area	Kode Area	Narasumber	Keterangan
Strategic View	sv1	Manager Change Management	Merupakan pertanyaan yang berhubungan dengan Top Level Manajemen
	sv2		
	sv3		

Area	Kode Area	Narasumber	Keterangan
	sv4	Manajer departemen ( Manager MM, Manager ERP, Manager Produksi)	Manager departemen yang mengetahui kondisi penyebaran informasi ke level manajemen yang lebih rendah
	sv5	Manager Change Management	Merupakan pertanyaan yang berhubungan dengan Top Level Manajemen karena yang berhubungan langsung dengan strategi bisnis
Process Documentation	ddp1	Manajer departemen ( Manager MM, Manager ERP, Manager Produksi)	Semua manajer dianggap harus mengetahui seluruh proses bisnis perusahaan, baik dari alur, pendokumentasian, hingga persebaran dokumen untuk karyawannya
	ddp2		
	ddp3		
	ddp4		
	ddp5		
	ddp6		

Area	Kode Area	Narasumber	Keterangan
Performance Measure	mmp1	Manajer departemen ( Manager MM, Manager ERP, Manager Produksi)	Manajer departemen harus mengetahui performa dalam organisasinya, mulai dari target, indikator, hasil, serta persebaran informasi mengenai performa organisasi
	mmp2		
	mmp3		
	mmp4		
	mmp5		
	mmp6		
	mmp7		
Process Organizational Structure	pos1	Manajer HRGA	Manajer HR mampu merepresentasikan kinerja karyawan dalam organisasinya
	pos2		
	pos3		
	pos4		
	pos5		
	pos6		
	pos7		
People Management	uk1	Manajer HR dan Karyawan ( Karyawan Produksi, Karyawan SFC, Karyawan After Sales	Manajer HR sebagai pihak yang melakukan perekrutan pegawai harus mampu melakukan manajemen
	uk2		
	uk3		
	uk4		
	uk5		
	pok1		
	pok2		

Area	Kode Area	Narasumber	Keterangan
Process Organizational Culture	pok3	Service, KaryawanERP)	manusia serta peningkatan budaya organisasi, yang sesuai untuk kemajuan organisasi. Karyawan merupakan bagian dari perusahaan yang merasakan langsung efek dari adanya manajemen manusia dan budaya yang di terapkan dalam organisasi
	pok4		
	pok5	Manajer departemen ( Manager MM, Manager ERP, Manager Produksi)	Manajer tiap departemen yang memungkinkan melakukan pertemuan guna mendiakusikan masalah bisnis
	pok6	Karyawan ( Karyawan Produksi, Karyawan SFC,	Karyawan yang merasakan kondisi keseharian

Area	Kode Area	Narasumber	Keterangan
		Karyawan After Sales Service, KaryawanE RP)	yang saling berhubungan dengan individu lain dalam organisasi
Customer	tu1	Sales	Sales merupakan pihak yang melakukan hubungan langsung dengan pelanggan organisasi
	tu2		
	tu3		
	tu4		
	tu5		
	tu6		
	tu7		
Supplier	vd1	Manajer MM	Manajer pengadaan yang sepenuhnya menjalin hubungan dengan supplier, baik kebutuhan material maupun non material/ office
	vd2		
	vd3		
Information System	pip1	Manajer TI dan Manager ERP	Manajer TI adalah orang yang bertanggung jawab atas segala dukungan TI di
	pip2		
	pip3		
	pip4		

Area	Kode Area	Narasumber	Keterangan
	pip5		perusahaan, baik software juga hardware yang diperlukan organisasi. Manager ERP merupakan dukungan TI yang paling besar bagi perusahaan karena semua sistem terintegrasi dengan perusahaan pusat, ERP yang digunakan juga telah mendukung sebagian besar proses bisnis organisasi
	pip6		
	pip7		

#### 4.2.3.1. Wawancara

Wawancara bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini pada perusahaan yang dijalankan berdasarkan kuesioner pada jurnal Skrinjar dan Trkman. Selama wawancara berlangsung, dilakukan pula perekaman suara dan kemudian dilakukan pencatatan dalam bentuk transkrip wawancara.



#### 4.2.3.2. *Observasi*

Observasi dilakukan untuk memperkuat jawaban narasumber. Observasi dilakukan dengan merasakan atmosfer perusahaan, yakni dengan mengikuti program magang.

#### 4.2.3.3. *Dokumen Pendukung*

Dokumen pendukung digunakan untuk memperkuat jawaban narasumber. Dokumen pendukung yang untuk memperkuat jawaban adalah Dokumen Manual, Dokumen SOP, Dokumen WI, KPI, Struktur Organisasi.

#### 4.2.4. *Pengumpulan Data*

Pengumpulan data adalah tahap mengumpulkan semua data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data yang dibutuhkan adalah wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan yang dapat memperkuat pernyataan narasumber (dokumen manual, dokumen SOP, dokumen WI, KPI, dan struktur organisasi).

#### 4.2.5. *Penilaian Kematangan Orientasi Proses Bisnis*

Penilaian kuesioner adalah tahap pemberian nilai terhadap setiap sub-area pada 9 area yang diteliti, dengan melihat hasil wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan. Penilaian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan memenuhi syarat sub-area tersebut. Dalam proses penilaian menggunakan skala likert dengan 7 skala penilaian. Nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata, sehingga menghasilkan tingkat kematangan perusahaan.

#### 4.2.6. *Analisis Data*

Analisis data merupakan tahap terakhir dalam penelitian studi kasus. Pada tahap ini, data wawancara yang didapat akan diketik ulang dan dilakukan pengolahan hasil wawancara menggunakan *Microsoft Word* dan *Microsoft Excel*.

## **BAB V**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan membahas mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data yang berisi proses pelaksanaan penelitian dan pengolahan data.

#### **5.1. Proses Pelaksanaan Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai proses dalam pelaksanaan pengerjaan penelitian tugas akhir.

##### **5.1.1. Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi dan kondisi terkini mengenai perusahaan yang akan diteliti terkait informasi perusahaan dan manajemen proses bisnis perusahaan. Pengumpulan data ini dilakukan wawancara kepada 6 manager, 1 bagian sales dan 4 karyawan, detail narasumber pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1. Daftar Narasumber**

Narasumber	Kode Narasumber
Manager MM	N1
Manager Produksi	N2
Manager ERP	N3
Manager TI	N4
Manager HRGA	N5
Sales	N6
Karyawan ERP	N7
Karyawan Produksi	N8
Karyawan SFC	N9
Karyawan Sales After Service	N10
Manager Change Managemet (CM)	N11

Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara merujuk kuesioner pada paper Skrinjar dan Trkman. Selain dilakukan wawancara, juga dilakukan dengan observasi dan pengumpulan dokumen sebagai bukti pendukung yang dibutuhkan.

### 5.1.2. Waktu Pengumpulan Data

Waktu pengumpulan data penelitian dapat pada tabel 5.2.

**Tabel 5.2. Waktu Pengumpulan Data**

<b>Tanggal</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Keterangan</b>
7 Februari 2018	Edy Kasianto (N1)	Manager MM	Pandangan Strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Pengolahan dan Pengukuran Proses, Budaya Organisasi, dan supplier.
9 Februari 2018	Yantje Yupiter Tanuwijaya (N3)	Manager ERP	Pandangan Strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Pengolahan dan Pengukuran Proses, Budaya Organisasi, dan Dukungan Sistem Informasi.

Tanggal	Narasumber	Jabatan	Keterangan
9 Februari 2018	Fauzi Arif (N2)	Manager Produksi	Pandangan Strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Pengolahan dan Pengukuran Proses, dan Budaya Organisasi.
12 Februari 2018	Riza Harjana (N8)	Karyawan Produksi	Manajemen Manusia dan Budaya Organisasi Proses.
12 Februari 2018	Yudi Cahyono (N7)	Karyawan ERP	Manajemen Manusia dan Budaya Organisasi Proses.
14 Februari 2018	Salim Mukti (N9)	Karyawan SFC	Manajemen Manusia dan Budaya Organisasi Proses.
14 Februari 2018	Miftakhul Lutfi (N10)	Karyawan After Sales Service	Manajemen Manusia dan Budaya Organisasi Proses.
15 Februari 2018	Miftakhul Lutfi (N10)	Karyawan After Sales Service	Manajemen Manusia dan Budaya Organisasi Proses.

<b>Tanggal</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Keterangan</b>
15 Februari 2018	Yudi Chrisdianto (N11)	Manager Change Management	Pandangan Strategis.
26 Februari 2018	Dina Ratih Gustiani (N6)	Sales	Sales.
26 Februari 2018	Florentina Nining (N5)	Manager HRGA	Struktur Organisasi Proses, Manajemen Manusia, dan Budaya Organisasi Proses.
28 Februari 2018	Henry (N4)	Manager TI	Pandangan Strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Pengolahan dan Pengukuran Proses, Budaya Organisasi, dan Dukungan Sistem Informasi.

### 5.1.3. Hasil Wawancara

Hasil wawancara yang telah dilakukan akan dilakukan pengolahan dengan melakukan transkripsi atau menulis ulang rekaman wawancara. Hasil wawancara yang telah diubah akan diubah menjadi satuan angka dengan skala likert 1-7, yang

disesuaikan dengan rubrik penilaian. Dari hasil penilaian tersebut akan muncul tingkat kematangan manajemen proses bisnis perusahaan.

#### 5.1.4. Informasi Umum Studi Kasus

Informasi umum yang didapatkan dari hasil pengenalan awal perusahaan bersama dengan Manajer Change Management (CM) dan Karyawan CM adalah sebagai berikut:

- Industri  
Perusahaan merupakan industri manufaktur di bidang *heat exchanger* (penukar kalor), yang harus memenuhi kebutuhan pelanggan di seluruh pasar Asia Pasifik.
- Proses Produksi  
Proses produksi utama perusahaan adalah *Engineer to Order* (ETO), namun perusahaan juga menerima pesanan secara *Make to Order* (MTO) ketika barang yang dipesan merupakan *repeat order*. Persentase ETO:MTO adalah 70:30 persen.
- Jumlah karyawan  
Perusahaan memiliki kurang karyawan dengan range 500-999 karyawan, baik yang berada pada office maupun pabrik produksi.
- Pendapatan per tahun  
Pendapatan yang di dapat perusahaan per tahunnya adalah lebih dari 500 Milyar Rupiah.

#### 5.1.5. Gambaran Umum Studi Kasus (PT. XYZ INDONESIA)

##### **Gambaran Umum PT. XYZ Indonesia**

PT. XYZ Indonesia merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang *heat exchanger* atau alat penukar panas. PT. XYZ Indonesia merupakan perusahaan *join venture* dari penanam modal antara Jerman dan Indonesia.

Awal mula berdirinya PT. XYZ Indonesia adalah di Jerman pada tahun 1931 yang merupakan bengkel peralatan pendingin. Pada tahun 1950 berubah menjadi perusahaan manufaktur, setelah perkembangan perusahaan PT. XYZ Indonesia

mendirikan plant di beberapa lokasi yakni Romania, Rusia, Tata, Mexico, Brazil, serta Indonesia. Berdirinya PT. XYZ Indonesia di Indonesia pada tahun 1995 yang berlokasi di Beji, Wonokoyo, Pasuruan, Jawa Timur. PT. XYZ Indonesia mulai beroperasi menjadi perusahaan manufaktur pada tahun 1996. Kini pendapatan pertahun PT. XYZ Indonesia mencapai 500 Milyar rupiah, dengan total karyawan sekitar 500-999 orang. Sasaran pasar PT. XYZ Indonesia adalah pasar asia hingga timur tengah. Business lines PT. XYZ Indonesia adalah commercial (aplikasi pada supermarket dan hotel), industrial (aplikasi pada industri makanan dan pergudangan), HVAC, dan Energy & Process (aplikasi pada PLN).

PT. XYZ Indonesia merupaka perusahaan yang akan memproduksi sesuai dengan permintaan yang masuk yang sering di sebut sebagai *Engineer to Order* (ETO), ketika pesanan masuk produsen akan membuat produk mulai dari perancangan, desain, hingga produk yang di harapkan jadi. Selain itu, PT. XYZ Indonesia juga dapat memproduksi dengan *Make to Order* (MTO), perusahaan menerima pesanan MTO ketika pelanggan sudah pernah membeli produk custom sebelumnya (*reorder*). Sehingga, produk yang di dihasilkan akan bervariasi sesuai dengan permintaan pelanggan. Produk yang dihasilkan merupakan bagian sistem pendingin dengan detail produk seperti berikut:

- a. Evaporator, merupakan unit yang ada dalam ruangan berfungsi untuk pendingin ruangan agar mencapai suhu yang diinginkan, agar barang yang ada di dalam tetap berada pada kondisi segar.
- b. Kondensor, merupakan unit yang ada di luar ruangan berfungsi untuk mengubah gas bertekanan tinggi berubah menjadi cairan yang bertekanan tinggi.

PT. XYZ Indonesia telah menerapkan ERP dalam proses perusahaan, awal mula penggunaan ERP adalah dengan BAAN, yang kemudian dilakukan develop oleh PT. XYZ Indonesia sendiri. Dan kemudian dilakukan perubahan ERP secara global yakni dengang penggunaan INFOR v.3, yang kemudian

dilakukan upgrade ke INFOR LN v.10. INFOR tersebut merupakan sistem yang terintegrasi dengan pusat dan dapat menghubungkan seluruh plant PT. XYZ global.

### Visi PT. XYZ Indonesia:

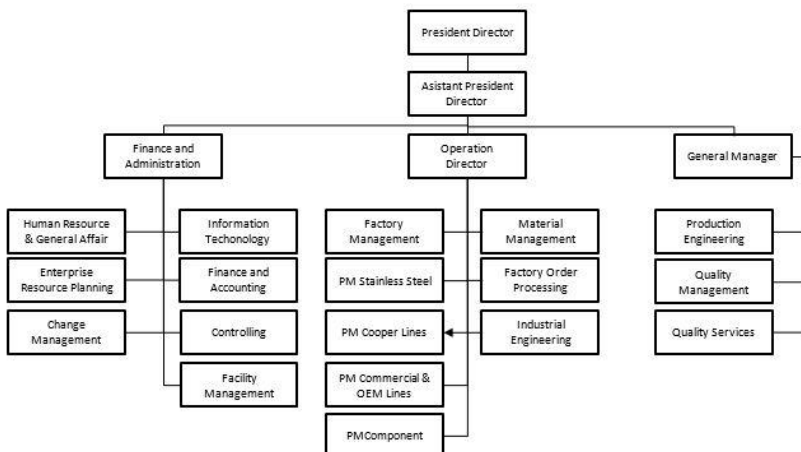
PT. XYZ INDONESIA menjadi perusahaan manufaktur alat penukar panas yang efektif dan efisien dengan pelayanan yang memuaskan dalam grup

### Misi PT. XYZ Indonesia:

PT. XYZ INDONESIA akan menghasilkan produk penukar panas yang berkualitas tinggi melalui:

- Memberikan kepuasan pelanggan
- Perbaikan berkelanjutan dan mempertahankan efisiensi biaya
- Meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan
- Menjaga keamanan dan lingkungan

### Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. XYZ Indonesia



Struktur Organisasi PT. XYZ Indonesia dipimpin oleh Presiden Director dan Asisten Presiden Director yang membawahi Finance and Administration, Operation Director, dan General Manager.

Finance and Administration dibagi menjadi 7 bagian yang berada di bawahnya, sebagai berikut:

- Human resource and General Affair
- Enterprise Resource Planning
- Change Management
- Information Technology
- Finance and Accounting
- Controlling
- Facility Management

Operation Director dibagi menjadi 8 bagian yang berada di bawahnya, sebagai berikut:

- Factory Management
- PM Stainless Steel
- PM Cooper Lines
- PM Commercial and OEM Lines
- PM Component
- Material Management
- Factory Order Processing
- Industrial Engineering

General Manager dibagi menjadi 3 bagian yang berada di bawahnya, sebagai berikut:

- Production Engineering
- Quality Management
- Quality Service

### **Proses Bisnis Perusahaan**

PT. XYZ Indonesia memiliki 13 proses bisnis utama yang diidentifikasi sebagai berikut:

1. Order Management
2. Procurement
3. Product Engineering
4. Fabrication Process

5. Delivery Product
6. After Sales Service
7. QSHE Management
8. Human Resorce Management
9. Improvement Activity
10. Information Management
11. Facility Management
12. Finance and Accounting
13. Industial Management

Setiap proses utama tersebut didukung dengan aktivitas, seperti tugas atau sub-proses. Monitoring dan kontroling dilakukan oleh top level management guna memastikan aktivitas perusahaan berjalan dengan baik.

Setiap proses bisnis utama memiliki Dokumen Prosedur Manual, *Standar Operating Procedure* (SOP) hingga *Work Instruction* (WI) yang digunakan sebagai petunjuk dalam melakukan pekerjaan. Dalam Prosedur Manual dan SOP berisi:

- Input and Output
- Process Owner
- Applicable responsibilities and authorities
- Applicable risks and opportunity
- Critical and supporting resource
- Criteria and methods employed to ensure the effectiveness of the process
- Quality objective related to that process

## **5.2. Pengolahan Data**

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data terhadap hasil wawancara dan observasi yang sudah dilakukan. Proses pengolahan data bertujuan untuk mendapatkan nilai kematangan proses bisnis dari PT. XYZ Indonesia. Kegiatan yang dilakukan dalam pengolahan data adalah translasi wawancara dengan pemberian nilai sesuai dengan rubrik penilaian dan perhitungan nilai rata-rata kematangan proses bisnis. Hasil dari rata-rata nilai akan muncul level kematangan proses bisnis perusahaan.

### 5.2.1. Penilaian Kematangan Proses Bisnis PT. XYZ Indonesia

Penilaian dilakukan dengan pemberian nilai terhadap setiap 9 area penilaian yakni pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, pengelolaan dan pengukuran proses, struktur organisasi proses, manajemen manusia, budaya organisasi proses, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Jawaban dari hasil wawancara yang telah dilakukan akan disesuaikan dengan rubrik penilaian, seperti pada Table 5.3 .

**Tabel 5.3. Contoh Rubrik**

Kode	Bobot						
	1	2	3	4	5	6	7
SV 1	Tidak pernah aktif terlibat	Jarang aktif terlibat	Kadang-kadang aktif terlibat	Cukup aktif terlibat	Aktif terlibat tetapi tidak langsung	Aktif secara langsung tetapi tidak keseluruhan	Aktif secara langsung pada keseluruhan proses/ selalu memonitoring secara langsung
SV 2	Tidak terkait sama sekali	Sedikit terkait	Cukup terkait	Sebagian kecil terkait	Sebagian besar terkait	Hampir semua terkait	Semua terkait dan jelas peta keterkaitan
SV 3	Tidak ada agenda	Jarang ada agenda	kadang-kadang ada agenda	Ada agenda, tetapi tidak selalu	Cukup sering ada agenda	Sering ada agenda (rutin)	Sangat sering ada agenda dan dijadikan prioritas

Kode	Bobot						
	1	2	3	4	5	6	7
SV 4	Tidak pernah sama sekali dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Cukup Dikomunikasikan, tetapi sebagian kecil	Cukup Dikomunikasikan dan sebagian besar	Sering dikomunikasikan	Sangat sering dikomunikasikan dan alurnya jelas
SV 5	Tidak didorong sama sekali oleh pelanggan	Sedikit didorong oleh pelanggan	Cukup didorong oleh pelanggan	Sebagian kecil didorong oleh pelanggan	Sebagian besar didorong oleh pelanggan	Hampir semua didorong oleh pelanggan	Semua didorong oleh pelanggan dan ada buktinya

Proses penilaian kematangan dilakukan setelah transkripsi semua wawancara yang telah dilakukan. Dari hasil transkrip, maka diambil informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian dan disesuaikan dengan rubrik penilaian. Berikut merupakan contoh proses penilaian yang dilakukan:

### **Process Documentation (ddp)**

#### **Ddp1:**

#### **Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami**

Pertanyaan yang diajukan:

- “Apakah proses bisnis utama maupun pendukung telah di definisikan dengan baik?”
- “Apakah pernah dilakukan perubahan terhadap proses bisnis tersebut?”

Wawancara dilakukan kepada 3 Manager departemen sebagai berikut:

#### 1. Manager MM (DDP1N1)

*“Setau saya sudah semua. Semua bagian di perusahaan sudah ada SOP yang jelas, SOP ujung dari proses, ada proses, supaya proses standar. Nah apabila ada pelanggaran, kok ini tidak ada peraturannya, maka kita buat SOP nya. Itu tugasnya Pak Rudy. Nah, apabila sudah tidak relevan, maka kita lakukan perubahan terhadap SOP. Untuk review terhadap SOP dan proses bisnis dilakukan tahunan. Mengenai proses approval yang ada di dalam SOP memang tidak dijelaskan harus ke siapa saja disana, kalau di perusahaan memang tidak perlu dijelaskan secara detail, biasanya kalau detail itu untuk proses bisnis pada BUMN. Untuk approval memang tidak dijelaskan dalam Prosedur manual maupun SOP, namun di sistem yang kita pakai sudah dilakukan setting untuk approval selanjutnya akan lari ke mana. Sebagai contoh: PO tidak akan mungkin*

*terkirim ke supplier kalau saya belum melakukan approve di sistem. Jadi semua sudah diatur di sistemnya”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan bahwa proses bisnis sudah didefinisikan adalah **“Semua bagian di perusahaan sudah ada SOP yang jelas ”** dan untuk menambahkan informasi bahwa proses bisnis telah didefinisikan dengan baik adalah dengan bukti bahwa pernah dilakukan perbaikan atau review terhadap proses bisnis adalah pada penjelasan **“Nah, apabila sudah tidak relevan, maka kita lakukan perubahan terhadap SOP. Untuk review terhadap SOP dan proses bisnis dilakukan tahunan”**.

2. Manager ERP (DDP1N3)

**“SOP kita tiap tiap departemen punya SOP dan WI, semua departemen ada disini (di intranet), dari FOP order masuk sampai di shipment sampai pengiriman, semua ada SOP nya. Apakah datanya sudah terdokumentasi dan terdefiniskan?”**

*Pak Dudy: “Iyaa di CM ada semua datanya””*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan bahwa proses bisnis sudah didefinisikan adalah **“SOP kita tiap tiap departemen punya SOP dan WI, semua departemen ada disini (di intranet)”** dari kalimat tersebut menunjukkan bahwa tidak hanya SOP saja yang didefinisikan, ada pula WI (Work Instruction) juga didefinisikan dengan baik.

Selain dari jawaban, narasumber juga menunjukkan atau mendemokan sistem yang mereka miliki **Intranet** di dalam intranet terdapat berbagai Prosedur Manual, SOP, hingga WI dari setiap proses yang ada di perusahaan.

3. Deputy Manager Change Management (DDP1N11)  
*“Untuk proses bisnis perusahaan semua sudah didefinisikan, dan dilakukan review tahunan, untuk melihat apakah masih relevan atau tidak untuk dipakai, atau untuk melakukan penambahan maupun perubahan terhadap proses tersebut. Disini ada Prosedur Manual, SOP, dan WI. Dan itu semua sudah tersimpan dalam intranet kita. Di intranet tepatnya pada bagian Knowledge Manajement System itu berisi mulai dari SOP, WI, Modul training, buku pengetahuan tentang manajemen, dan macam-macam”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan bahwa proses bisnis sudah didefinisikan dengan baik serta tambahan informasi mengenai review tahunan yang sudah dilakukan *“Untuk proses bisnis perusahaan semua sudah didefinisikan, dan dilakukan review tahunan, untuk melihat apakah masih relevan atau tidak untuk dipakai, atau untuk melakukan penambahan maupun perubahan terhadap proses tersebut”*

Selain informasi yang didapatkan pada saat melakukan wawancara, informasi tambahan juga didapatkan dari hasil observasi langsung ke perusahaan. Informasi tambahan didapatkan dari **intranet** pada bagian **Knowledge Management** pada bagian tersebut didapati seluruh Prosedur Manual, SOP, dan WI disimpan dan dikelola. Dari proses bisnis perusahaan di detailkan kembali pada bagian Prosedur Manual, SOP, dan WI.

Dari ketiga narasumber yang sudah memberikan informasi dan observasi yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa **semua proses bisnis utama dan pendukung telah didefinisikan dengan baik**. Selain itu, untuk membuktikan bahwa pendefinisian proses telah dilakukan dengan baik adalah adanya **review tahunan terhadap proses bisnis perusahaan**.



Setelah mendapatkan kesimpulan tersebut, maka mencocokkan hasil dengan rubrik penilaian:

**Tabel 5.4. Rubrik Penilaian DDP1**

DDP	BOBOT						
DDP1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan sama sekali	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil didefinisikan	Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	Semua didefinisikan dan ada buktinya

Karena semua proses bisnis dari Prosedur Manual, SOP, hingga WI sudah didefinisikan dengan baik oleh perusahaan maka sesuai dengan rubrik penilaian diatas pada **ddp1** ini mendapatkan nilai **7**.

### Performance Measure (MMP)

#### MMP1:

**Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses**

Pertanyaan yang diajukan:

“Apakah ukuran proses atau KPI di perusahaan didefinisikan untuk setiap prosesnya?”

Wawancara dilakukan kepada 3 Manager departemen sebagai berikut:

#### 1. Manager MM (MMP1N1)

*“Oh KPI, biasanya kita set saat strategic meeting, kita turunkan ke KPI level bawah. KPI tiap departemen pasti ada, lalu apakah setiap proses itu ada nah itu tidak. Jadi kan yang penting gini yang KPI kan untuk men support KPI yang lebih tinggi, kalau KPI lv 0 sales, sales turn over, ontime delivery, kualitas bagus,*

*waranty cost. Nah untuk support sales saya kan ke bisa ke inventory bisa ke harga, kalau saya bisa menurunkan harga kan saya bisa kontribusi ke sales. Ada 4 KPI di departemen Pengadaan: dept cost, price index, ontime deliv ngikut produksi, sevice grade seberapa banyak material yang tersedia untuk 7 hari kedepan”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan informasi mengenai ukuran proses yang didefinisikan dalam perusahaan adalah **“KPI, biasanya kita set saat strategic meeting, kita turunkan ke KPI level bawah. KPI tiap departemen pasti ada, lalu apakah setiap proses itu ada nah itu tidak”** selain itu, didapati pula informasi mengenai KPI yang dimiliki departemen MM adalah **“Ada 4 KPI di departemen Pengadaan: dept cost, price index, ontime deliv ngikut produksi, sevice grade”**

2. Manager Produksi (MMP1N2)

**“Ada KPI dari level perusahaan diturunkan ke level departemen. (Dilanjutkan dengan demo menunjukkan KPI dari departemen Produksi, akan tetapi tidak diperbolehkan untuk melakukan dokumentasi)”**

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan informasi mengenai ukuran proses yang didefinisikan dalam perusahaan adalah **“Ada KPI dari level perusahaan diturunkan ke level departemen”**

3. Manager ERP (MMP1N3)

**“Ya ada KPI, dan kita set di awal. KPI level 0 itu untuk company, diturunkan level 1 untuk Departemen, lv 2 juga untuk tiap orang, jadi tiap orang juga ini kpi mu ini, tergetnya berapa, ada angka angkanya semua bisa dihitung ya, nanti di akhir tahun**

*bisa dihitung tercapai atau nggak. KPI setahun, kita set di awal tahun”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan informasi mengenai ukuran proses yang didefinisikan dalam perusahaan adalah **“KPI level 0 itu untuk company, diturunkan level 1 untuk Departemen, lv 2 juga untuk tiap orang”**

Selain informasi yang didapatkan pada saat melakukan wawancara, informasi tambahan juga didapatkan dari hasil observasi langsung ke perusahaan. Informasi didapatkan dari dokumen KPI perusahaan, setiap departemen memiliki dokumentasi KPI, target dan capaian.

Dari ketiga narasumber yang sudah memberikan informasi dan observasi yang sudah dilakukan, menunjukkan bahwa **ukuran perusahaan dinilai dengan KPI, dan KPI untuk setiap departemen diturunkan dari KPI Company, bukan berdasarkan proses bisnis yang ada di perusahaan.**

Setelah mendapatkan kesimpulan tersebut, maka mencocokkan hasil dengan rubrik penilaian:

**Tabel 5.5. Rubrik Penilaian MMP1**

MM P	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
MMP 1	Tidak didefini sikan dan didoku mentasi kan sama sekali,	Sedikit didefin isikan dan didoku mentas ikan, untuk	Cukup didefin isikan dan didoku mentas ikan, untuk	Sebagian kecil didefinisi kan dan didokum entasikan , untuk setiap proses	Sebagian besar didefinisi kan dan didokum entasikan , untuk setiap proses	Hampir semua didefin isikan dan didoku mentas ikan, untuk	Semua didefin isikan dan didoku mentas ikan, untuk

MM P	BOBOT				
	untuk setiap proses	setiap proses	setiap proses		setiap proses

Karena jawaban dari narasumber menunjukkan bahwa telah dilakukan dokumentasi namun, pendokumentasian dan pendefinisian KPI belum dilakukan untuk setiap prosesnya. KPI perusahaan diturunkan untuk tiap departemen, bukan berdasarkan proses. Akan tetapi sudah ada usaha untuk pendefinisian dan pendokumentasian maka nilai untuk **mmp1** ini ada **4**.

### People Management (UK)

#### UK1:

#### **Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya**

Pertanyaan yang diajukan:

- “Apakah selalu mempelajari hal baru dalam bekerja?”
- “Hal baru apa saja yang dirasakan?”

Wawancara dilakukan kepada 4 karyawan yang berasal dari departemen yang berbeda:

#### 1. Karyawan ERP (UK1N7)

*“Ya, jadi kalau hal baru disini adalah mengenai dengan **finance**, mengenai **aturan perpajakan**, misal dari Arab sekarang sebelum 2018 belum ada pajak sekarang sudah mulai ada pajak, jadi mulai berkembang. Misal dari sisi custom, kawasan berikat gitu ya custom, dari tahun ke tahun bagaimana dari regulasi pemerintah itu bagaimana sistem bisa mengakomodir permintaan pemerintah. Jadi seperti **aturan-aturan dan perkembangan software** itu kita ikuti terus karena ilmu selalu berkembang”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan informasi mengenai hal- hal baru yang diadapati selama bekerja adalah “*Ya*”, dan informasi mengenai hal baru yang diadapati adalah “*finance, mengenai aturan perpajakan, aturan-aturan dan perkembangan software*”. Perkembangan software yang dimaksudkan oleh narasumber yang berasal dari departemen ERP ini salah satunya mengenai perkembangan sistem ERP dari Beji BAAN hingga sekarang penggunaan INFOR LN.

2. Karyawan Produksi (UK1N8)

*“Kemampuan bhs inggris, kemampuan mengatur orang, scheduling, komputer excel, melakukan handle project yang harus dilakukan. Project yang pernah saya handle itu ada Project cycle time dulu pernah, project implementasi INFOR, upgrade INFOR juga pernah , buat line baru itu juga pernah, ya ada beberapa sudah lupa”*

Dari jawaban narasumber diatas menunjukkan berbagai hal-hal baru yang diadapati selama narasumber bekerja, ditambah lagi dengan informasi detail project yang pernah dipegang selama bekerja.

3. Karyawan SFC (UK1N9)

*“Kita kan, ini kan perusahaan internasional nah kalo di lihat dari manusinya pun kita juga kelihatan, dari awal gimana caranya menghandle orang orangnya sendiri. Dari perekrutan dulu lebih mudah aku butuh orang gitu aja wes, kalo sekarang ada proses tertentu, karena grade nya makin naik untuk perekrutan sendiri sekarang juga sudah lebih ketat. Dari hasil perkembangannya banyak, dulu yang mesin rosok, dengan adanya perkembangan mesin kita juga mengajukan mesin mesin baru. Dari segi metodenya juga penanganannya juga makin berkembang, dulu masalah pengkajian kedisiplinan dulu mengalir aja,*

*keluar masuk dengan mudah, kalau dulu boleh merokok di semua tempat, sekarang kan udah ada tempat sendiri”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan informasi mengenai hal- hal baru yang diadapati selama bekerja adalah **“cara *menghandle manusia, proses perekrutan, metode perusahaan, serta kedisiplinan yang diterapkan*”**.

#### 4. Karyawan After Sales Service (UK1N10)

*“Ya, soalnya kita menerima produk sesuai order pelanggan. Karena produk kita spesial sesuai keinginan pelanggan, sehingga selalu di tuntun hal hal baru. Kalo secara teknik teknologi baru yang berhubungan dengan saving energi kontrol yang dilakukan 10 tahun terakhir, juga isu isu terkait green product”*

Dari jawaban narasumber diatas bagian yang menunjukkan informasi mengenai hal- hal baru yang diadapati selama bekerja adalah “Ya” dan informasi tambahan mengenai hal baru yang didapati adalah **“Karena produk kita spesial sesuai keinginan pelanggan, dan teknik teknologi baru yang berhubungan dengan saving energi kontrol yang dilakukan 10 tahun terakhir, juga isu isu terkait green product”**.

Dari ke-4 narasumber yang sudah memberikan informasi maka dapat disimpulkan bahwa banyak hal- hal baru yang didapatkan mulai dari **perkembangan sistem, perkembangan software, kemampuan dalam manajemen manusia, dan masih banyak lagi.**

Setelah mendapatkan kesimpulan tersebut, maka mencocokkan hasil dengan rubrik penilaian:

Tabel 5.6. Rubrik Penilaian PM1

PM	BOBOT						
PM1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak ada hal baru	Sedikit hal baru yang dipelajari	Cukup ada hal baru yang dipelajari	Sebagian kecil mendapat hal baru	Sebagian besar mendapat hal baru	Cukup banyak menda patkan hal baru	Sangat banyak mendapat hal baru

Karena dari jawaban narasumber menunjukkan banyak hal baru yang didapat selama bekerja maka nilai untuk **uk1** ini adalah 7.

### Customer (TU)

#### TU4:

**Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan**

Pertanyaan yang diajukan:

- “Apakah pernah dilakukan analisis atau pengukuran kepuasan pelanggan terhadap produk, seperti melakukan survey kepuasan atau kuesioner?”

Wawancara dilakukan kepada satu orang narasumber yang berasal dari Departemen Sales. Departemen tersebut yang bertanggung jawab secara langsung kepada pelanggan. Berikut hasil wawancara yang sudah dilakukan:

#### 1. Sales (TU4N6)

*“Tidak pernah melakukan pengukuran kepuasan pelanggan. Ketika barang sudah masuk ke gudang pelanggan itu proses kita sudah selesai sampek situ aja. Kita tidak pernah menyebar kuesioner”*

Dari penjelasan narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak pernah melakukan analisis kepuasan pelanggan atau bahkan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan dari produk yang sudah dikirimkan.

Setelah mendapatkan kesimpulan tersebut, maka mencocokkan hasil dengan rubrik penilaian:

**Tabel 5.7. Rubrik Penilaian TU4**

TU	BOBOT						
TU4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Cukup pernah	Kadang-kadang	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal dan selalu dijalankan

Sesuai dengan rubrik penilaian diatas, karena perusahaan tidak pernah melakukan analisis kepuasan pelanggan, maka nilai untuk **tu4** adalah **1**.

### Information System (PIP)

#### PIP1:

#### Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses

Pertanyaan yang diajukan:

“Apakah perencanaan maupun pengembangan sistem informasi yang digunakan di perusahaan dibuat sesuai dengan proses bisnis atau sesuai dengan proses bisnis di perusahaan?”

Wawancara dilakukan kepada satu orang narasumber yakni Manager IT. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

*“Iya, itu selalu kita diskusikan. Dari manual prosedur kita buat ke sistemnya bagaimana. Itu semua disinkronkan. Lebih banyak aplikasi supporting itu yang tidak di support oleh main aplikasi kita. Main aplikasi kita adalah ERP terus yang dari Jerman. Banyak kita aplikasi yang tidak di support oleh main sistem, baru kita buat. Salah satunya adalah ticketing system, terus ada*



*permintaan investasi kita ngomongnya CAPEX itu kan investasi mengenai pembelian barang yang besar itu ada prosedurnya dan ketentuan biaya sehingga dapat dimasukkan dalam investasi perusahaan. Prosedurnya kita minta penawaran, kita submit datanya, nanti pihak finance cek, oke ini termasuk investasi, kemudian di cek oleh Pak Hendra, dan naik ke Pak Bjorn, terus di cek apakah perlu sampai ke Singapura kalau perlu ya di lempar ke sana”*

*“kita punya **ERP sistem, HR sistem, kita punya banyak aplikasi yang terkait untuk supporting itu ticketing sistem (dari IT ada, quality ada, CM ada, maintenance punya).** Kita lebih banyak ke web, makanya kita ada tim web programming itu yang membuat aplikasi aplikasi supporting untuk kebutuhan keseharian perusahaan. Kita juga punya **capex online juga ada banyak aplikasi kita”***

Dari jawaban narasumber tersebut menunjukkan bahwa sistem yang dibuat berdasarkan proses yang ada, ditunjukkan pada bagian *“**Iya, itu selalu kita diskusikan. Dari manual prosedur kita buat ke sistemnya bagaimana. Itu semua disinkronkan**”*. Untuk informasi tambahan mengenai sistem yang dipakai yang didapat dari PT. XYZ Jerman adalah sistem ERP, sedangkan sistem *support* yang dibuat dan dikembangkan sendiri oleh PT. XYZ Indonesia adalah *“**HR sistem, kita punya banyak aplikasi yang terkait untuk supporting itu ticketing sistem (dari IT ada, quality ada, CM ada, maintenance punya), dan Capex Online**”*

Sehingga dapat disimpulkan bahwa **sistem yang dibuat oleh perusahaan disesuaikan dengan proses bisnis yang ada**, dengan menyesuaikan dengan Prosedur Manual perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan membutuhkan sistem untuk HR, karena PT. XYZ Global tidak menyediakan sistem tersebut maka setiap plant membuat sistemnya sendiri.

Tabel 5.8. Rubrik Penilaian PIP4

PIP	BOBOT						
PIP4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak disesuaikan	Sedikit disesuaikan	Cukup disesuaikan	Sebagian kecil disesuaikan	Sebagian besar disesuaikan	Hampir semua disesuaikan	Semua disesuaikan

Setelah mendapatkan kesimpulan diatas, maka dicocokkan dengan rubrik penilaian. Sesuai dengan rubrik penilaian yang ada, karena sistem yang dibuat berdasarkan hasil pengkajian dari prosedur manual (dokumen prosedur untuk setiap proses bisnis perusahaan) maka nilai pada **pip1** adalah **7**.

### 5.2.2. Perhitungan Rata-rata Nilai Kematangan Proses Bisnis PT. XYZ Indonesia

Perhitungan nilai rata-rata dilakukan untuk mengetahui area yang masih lemah dan yang sudah baik, serta menentukan level kematangan proses bisnis perusahaan yang terdiri dari 9 area penilaian. Proses perhitungan dilakukan 2 tahap yakni:

1. Perhitungan rata-rata untuk setiap area  
Perhitungan di setiap area ini bertujuan untuk mengetahui pada area mana saja yang masih dianggap lemah dan area mana saja yang sudah baik dalam proses bisnis PT. XYZ Indonesia. Dilakukan dengan menjumlahkan seluruh nilai pada satu area dan menghitung rata-rata pada area tersebut.
2. Perhitungan rata-rata untuk seluruh area  
Perhitungan seluruh area bertujuan untuk mengetahui level kematangan proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia. Dilakukan dengan menjumlahkan seluruh nilai pada 9 area dan menghitung rata-rata pada 9 area.

Hasil penilaian dan perhitungan kematangan proses bisnis PT. XYZ Indonesia dapat dilihat pada Tabel 5.9.

**Tabel 5.9. Detail Penilaian Kematangan Proses Bisnis**

<b>Aktivitas</b>	<b>Kode</b>	<b>Kuisisioner</b>	<b>Nilai</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Rata-rata</b>
Strategic View	sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	7	25	6,250
	sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	5		
	sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	7		
	sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	6		
Process Documentation	ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	7	40	6,667

Aktivitas	Kode	Kuisisioner	Nilai	Jumlah	Rata-rata
	ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	7		
	ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	7		
	ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaiman cara mereka bekerja	7		
	ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	7		
	ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	5		
Performance Measure	mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	4	33	5,500

Aktivitas	Kode	Kuisisioner	Nilai	Jumlah	Rata-rata
	mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	4		
	mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	4		
	mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	7		
	mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	7		
	mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	7		
Process Organizational structure	pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	7	24	6,000
	pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	6		

Aktivitas	Kode	Kuisiонер	Nilai	Jumlah	Rata-rata
	pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	6		
	pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	5		
People Management	uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	7	26	6,500
	uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	7		
	uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	7		
	uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	5		

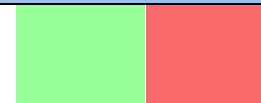
Aktivitas	Kode	Kuisiонер	Nilai	Jumlah	Rata-rata
Process Organizational Culture	pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	7	28	7,000
	pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	7		
	pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	7		
	pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	7		
Customer	tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	6	31	4,429
	tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	7		



Aktivitas	Kode	Kuisisioner	Nilai	Jumlah	Rata-rata
	tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	7		
	tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	1		
	tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	5		
	tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	3		
	tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	2		
Supplier	vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	7	20	6,667

Aktivitas	Kode	Kuisiner	Nilai	Jumlah	Rata-rata
	vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	6		
	vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	7		
IS	pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	7	30	4,286
	pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	4		
	pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	7		
	pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	2		

Aktivitas	Kode	Kuisiонер	Nilai	Jumlah	Rata-rata
	pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	4		
	pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	5		
	pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	1		
<b>Jumlah</b>			<b>257</b>		
<b>Rata-rata</b>			<b>5,711111111</b>		



## BAB VI HASIL DAN ANALISIS

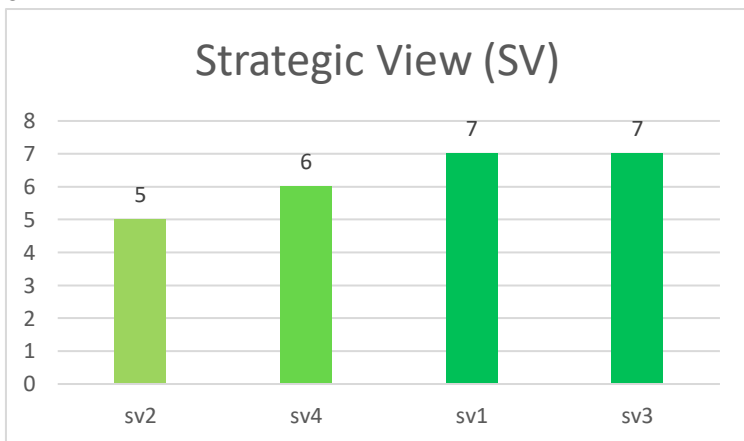
Pada bab ini akan membahas mengenai hasil dan analisis terhadap hasil proses pengolahan data pada pengerjaan tugas akhir. Hasil analisis yang dibahas mengenai penilaian BPOMM pada studi kasus.

### 6.1. Analisis Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis Tiap Area

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai analisis untuk setiap area yang dilakukan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan.

#### 6.1.1. Pandangan Strategis/ Strategic View (SV)

Pada area Pandangan Strategis PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar **6,250**. Pandangan strategis memiliki 4 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.1.



Gambar 6.1. Grafik Nilai Area Strategic View

Terlihat bahwa SV2 terkait dengan tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi

mendapatkan nilai terendah. Hal ini karena dalam perusahaan penurunan tujuan dilakukan per departemen bukan berdasarkan proses yang ada di perusahaan.

Pandangan strategis pada penilaian ini memang sudah bagus, namun perusahaan dalam menjalankan operasinya mengacu pada pusat yakni PT. XYZ Global (Jerman), sehingga tindakan seperti analisis- analisis yang diperlukan PT. XYZ Indonesia sendiri tidak dilakukan perusahaan, seperti: analisis pelanggan dan analisis kompetitor. Padahal organisasi juga perlu mengetahui bagaimana kondisi pelanggan PT. XYZ Indonesia itu sendiri dan kompetitor PT. XYZ Indonesia itu sendiri (kompetitor dalam negeri). Analisis yang dilakukan global merupakan analisis yang diambil secara global, pada kenyataannya masalah yang ditemukan untuk setiap *plant* pada PT. XYZ yang lain akan berbeda- beda. Sehingga perusahaan perlu melakukan analisisnya sendiri agar perusahaan tetap dapat berkembang, menjaga eksistensi, dan tetap memberikan produk yang baik serta berkualitas.

Selain itu, pada perusahaan juga sudah memiliki satu program untuk *improvement* perusahaan, dengan adanya kompetisi kaizen. Namun, kompetisi tersebut dilakukan untuk setiap departemen yang artinya peningkatan dilakukan dengan penyelesaian masalah kecil- kecil yang berada di departemen. Masalahnya, apakah *improvement* yang dilakukan tersebut membawa dampak atau memunculkan masalah lain di departemen lain. Improvement perusahaan sebaiknya dilihat secara keseluruhan, dicari akar masalah, dan ditentukan penyelesaian atau *improvement* seperti apa yang sesuai dan minim kemungkinan terjadi masalah pada bagian lain.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

### **SV1: Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses Definisi dan Dokumentasi Proses**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan *Deputy Manager Change Management* didapati informasi

bahwa manajemen puncak senantiasa melakukan kontrol terhadap aktivitas perusahaan. Terdapat 3 aktivitas kontrol yang dilakukan presiden direktur:

1. *Weekly meeting*: yaitu mengadakan rapat mingguan yang dilakukan rutin setiap hari Senin, diikuti oleh seluruh manajer yang ada di perusahaan. Dalam weekly meeting membahas mengenai isu-isu yang ada dalam departemen terkait.
2. *Shop Floor*: yaitu meninjau kondisi pabrik dalam melakukan produksi. Peninjauan ini dilakukan pada proyek VVIP yang merupakan proyek spesial. Pada proyek VVIP tersebut membutuhkan penanganan khusus karena jika produk yang dikirim tidak sesuai jadwal ataupun tidak sesuai dengan spesifikasi dari customer maka perusahaan akan mendapatkan klaim dari pihak customer. *Shop floor* ini memberikan kemudahan, apabila suatu hal terjadi pada bagian pabrik akan cepat keluar suatu keputusan dari presiden direktur langsung.
3. *Review Project Manajemen*: yaitu melakukan review terhadap proyek yang dikerjakan oleh setiap manager. Manajemen puncak akan melakukan review perkembangan proyek yang dikerjakan, kesesuaian dengan timeline yang sudah ditentukan, dan apabila terdapat ketidaksesuaian maka presiden direktur akan memberikan pengarahan.

Selain itu, setiap tahun diadakan "*Strategic Meeting*" yang membahas berbagai isu seperti kondisi perekonomian global dan masih banyak lagi, mereview ketercapaian KPI per tahun, menentukan KPI dan target untuk setahun kedepan, dan melakukan review terhadap prosedural perusahaan (Prosedur Manual, SOP, dan WI).

Tidak hanya dari wawancara, dari hasil observasi dengan terjun langsung di lapangan, didapati bahwa presiden direktur senantiasa mengadakan *weekly meeting*, dan

melakukan *shop floor*. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **SV2: Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan *Deputy Manager Change Management* diperoleh informasi mengenai penurunan tujuan dari setiap proses dikaitkan dengan strategi organisasi. Menurut narasumber, strategi, visi, dan misi organisasi tidak dapat dikur dengan nilai, maka ditentukanlah KPI sebagai acuan atau target yang harus dikerjakan oleh setiap karyawan.

Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa strategi organisasi mempengaruhi tujuan proses yang diasumsikan dalam target KPI dari setiap departemen. KPI departemen didapatkan dari penurunan KPI perusahaan, tujuan utama KPI departemen adalah mendukung untuk ketercapaian KPI perusahaan. Jadi, strategi organisasi mempengaruhi ketercapaian perusahaan namun bukan untuk setiap proses yang ada di perusahaan, melainkan ketercapaian untuk setiap departemen. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

### **SV3: Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan *Deputy Manager Change Management* didapati informasi mengenai agenda manajemen puncak terkait peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis. Pembahasan mengenai peningkatan dan perencanaan ulang proses bisnis menjadi agenda rutin yang diadakan oleh manajemen puncak dalam *strategic meeting* dan *weekly meeting*.

*Strategic Meeting* merupakan pertemuan yang diadakan manajemen puncak yakni presiden direktur, serta seluruh manajer departemen perusahaan. Dalam *strategic meeting* membahas mengenai: arahan untuk satu tahun kedepan yang bersumber dari *global meeting* (seperti: *economic situation*, perkembangan main material, potensi market, fokus pertumbuhan, *financial highlight*, dan masih banyak lagi), membahas mengenai KPI perusahaan atau KPI level 0 beserta target yang harus dicapai, serta dilakukan pula review terkait prosedural proses yang ada dalam perusahaan, apabila suatu Prosedur Manual, SOP, hingga WI dirasa kurang atau sudah tidak relevan maka akan dilakukan revisi, hal tersebut menjadi agenda Departemen *Change Management*.

Selain pada *strategic meeting* pembahasan mengenai proses bisnis perusahaan juga dilakukan pada setiap minggu yang dipimpin oleh Presiden Direktur. *Weekly meeting* untuk mereview apakah setiap proses berjalan dengan baik di setiap departemen. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

#### **SV4: Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manajer departemen yakni, Manager MM, Manager ERP, dan Manager Produksi didapati informasi mengenai strategi dan kebijakan perusahaan sebagian besar disebarluaskan ke seluruh organisasi.

Dari hasil *strategic meeting* yang diikuti oleh seluruh manajer departemen di perusahaan akan dilakukan penyaringan terlebih dahulu yang sesuai untuk disampaikan kepada seluruh anggota yang ada di departemen terkait, karena untuk informasi yang terlalu mendetail mengenai departemen lain dan tidak bersifat *urgent* dirasa tidak perlu diketahui untuk seluruh organisasi. Namun, untuk isu-isu departemen lain yang



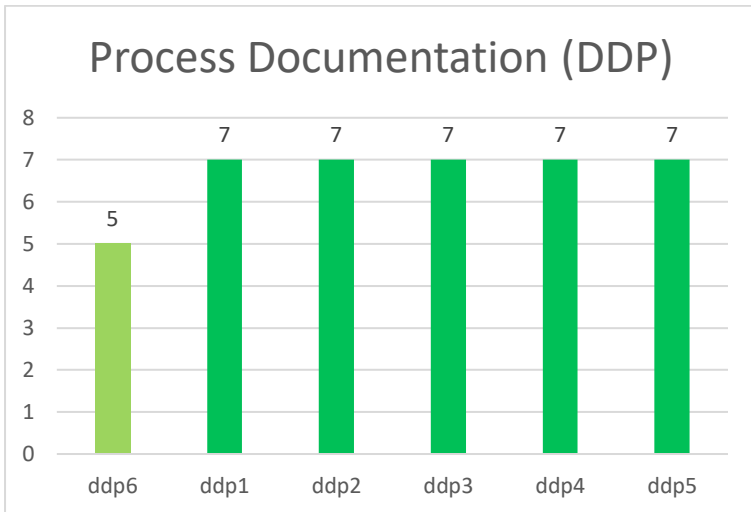
dirasa perlu untuk diketahui tetap disebarluaskan. Sehingga sebagian besar informasi disebarluaskan ke setiap anggota pada setiap departemen.

Untuk kebijakan yang diatur setiap departemen juga akan di komunikasikan di setiap departemen, seperti penentuan KPI departemen, target yang harus dicapai, hingga tindakan apa yang harus dilakukan.

Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 6.

### 6.1.2. Definisi dan Dokumentasi Proses/ Process Documentation (DDP)

Pada area Definisi dan Dokumentasi Proses PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 6,67. Definisi dan Dokumentasi Proses memiliki 6 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.2.



**Gambar 6.2. Grafik Nilai Area Process Documentation (DDP)**

Seperti pada gambar 6.3, DDP6 mendapatkan nilai terendah. Hal tersebut terjadi karena dalam penggambaran proses bisnis

belum menggunakan metode standar seperti BPMN (*Business Process Model Notation*).

Secara keseluruhan pada area ini memiliki nilai yang baik. Namun, jika dilihat lebih dalam terhadap Prosedur Manual perusahaan yang didapatkan terdapat aktivitas yang belum terstandar. Seperti pada Prosedur Manual untuk *Purchasing Process*, seharusnya dalam satu flow merupakan suatu proses yang saling berhubungan dan harus dijalankan semuanya secara berurutan.

Pada kenyataannya ditemukan pada salah satu dokumen yang didapat, suatu prosedur dengan 1 flow namun untuk 2 proses yang berbeda. Pada "*Purchasing Process*" yang digunakan untuk proses pengadaan kebutuhan departemen dan untuk proses pengadaan kebutuhan material produksi. Perbedaan kedua proses tersebut terletak pada bagian awal aktivitas pengadaan:

- Pengadaan kebutuhan departemen perlu dilakukan analisis kebutuhan, perencanaan kebutuhan dan melakukan submit kebutuhan pada bagian pengadaan. Dengan keterangan kepemilikan proses pada "*all departement*". Apabila terdapat keterangan tersebut berarti semua departemen harus melakukan dan pada kenyataannya departemen lain tidak perlu melakukan analisis untuk keperluan bahan produksi.
- Pengadaan kebutuhan bahan hanya dilakukan oleh pihak produksi, FOB, dan MM saja. Namun, apabila dilihat dari flow yang sudah ada semua departemen juga harus melakukan analisis untuk keperluan bahan produksi.

Dari dokumen tersebut menunjukka bahwa belum adanya standarisasi proses yang digunakan. Perusahaan dapat melakukan standarisasi salah satunya dengan menggunakan BPMN (*Business Process Model Notation*).

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

**DDP1: Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP, dan informasi tambahan yang diberikan oleh *Deputy Manager Change Management* didapati informasi mengenai 13 proses bisnis utama yang ada di dalam perusahaan.

Proses bisnis perusahaan adalah: *Order Management, Procurement, Product Engineering, Fabrication Process, Delivery Product, After Sales Service, QSHE Management, Human Resorce Management, Improvement Activity, Information Management, Facility Management, Finance and Accounting, dan Industial Management.*

Berdasarkan jawaban dari setiap narasumber seluruh proses bisnis telah didefinisikan dengan baik. Untuk melakukan *review* dari keseluruhan proses apakah masih relevan untuk digunakan di perusahaan, dilakukan review terhadap proses bisnis tersebut yang dilakukan satu tahun sekali, dan difasilitasi oleh departemen *Change Management* selaku pihak yang juga melakukan review. Seluruh proses bisnis utama perusahaan memiliki Prosedur Manual, SOP, hingga WI. Semua dokumen tersebut disimpan dalam intranet pada bagian *Knowledge Management.*

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, intranet perusahaan memang memuat berbagai jenis dokumen dari Prosedur Manual, SOP, dan WI yang didefinisikan hingga detail sub-proses yang dilakukan pada proses bisnis utama. Meskipun peneliti tidak dapat melihat atau mengakses keseluruhan informasi yang ada pada intranet, namun dari demo yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa proses bisnis utama maupun pendukung telah dilakukan perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka, untuk item penilaian ini diberikan nilai nilai maksimal sebesar 7.

**DDP2: Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP diperoleh informasi mengenai adanya definisi input dan output yang jelas dari setiap proses pada dokumen baik Prosedur Manual, SOP, dan WI.

Dokumen perusahaan berupa PT. XYZ Indonesia Manual menunjukkan standar isi yang harus ada pada Prosedur Manual, SOP, hingga WI adalah sebagai berikut:

- *Input and Output*
- *Process Owner*
- *Applicable responsibilities and authorities*
- *Applicable risks and opportunity*
- *Critical and supporting resource*
- *Criteria and methods employed to ensure the effectiveness of the process*
- *Quality objective related to that process*

Dari dokumen berupa Prosedur Manual, SOP, dan WI yang didapatkan, juga memiliki konten seperti diatas. Input dan Output dari suatu proses juga sudah dijelaskan dalam setiap proses yang ada. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**DDP3: Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi bahwa peran dan tanggung jawab untuk setiap proses telah terdefinisi dan terdokumentasi. Tanggung jawab untuk setiap proses yang ada pada departemen dipegang langsung

oleh Manager dari setiap departemen. Untuk penanggung jawab terhadap keseluruhan proses yang ada di perusahaan dipegang oleh Presiden Direktur.

Selain dokumentasi untuk setiap proses yang diserahkan ke manager departemen, dalam perusahaan juga sudah ada pendefinisian dan pendokumentasian tanggung jawab dari Top Management sampai pada level sub-departemen. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**DDP4: Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi bahwa semua proses telah terdefinisi dengan baik sehingga karyawan dapat memahami bagaimana cara mereka bekerja.

Seperti penjelasan pada sub-area sebelumnya bahwa semua proses terdapat dokumentasi prosesnya mulai dari Prosedur Manual, SOP, hingga WI. WI sendiri merupakan *Work Instruction* yang berisi panduan atau instruksi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. Dalam WI terdapat detail proses yang harus dijalankan, disertai dengan foto aktivitas untuk memberikan pemahaman lebih terhadap pekerjaan yang harus dilakukan karyawan. Dan WI dari setiap aktivitas ditempelkan pada papan informasi, agar karyawan dapat melihat dengan mudah. Selain pada papan informasi, WI serta prosedur lainnya juga bisa diakses melalui intranet perusahaan.

Dari penjelasan diatas, maka untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**DDP5: Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai ketersediaan proses bisnis untuk setiap karyawan, manager kurang mengetahui terhadap akses karyawan untuk membuka intranet, karena manager dapat membuka seluruh informasi yang ada di intranet.

Dari penuturan narasumber *Deputy Manager Change Management* Prosedur Manual, SOP, dan WI dapat diakses untuk seluruh karyawan.

Untuk WI biasanya juga dipasang pada papan informasi yang ada di beberapa area pada setiap sub-departemen, agar karyawan bisa dengan mudah mengetahui aktivitas dari pekerjaan yang harus dilakukan. Akses untuk karyawan tidak hanya itu saja, namun informasi yang ada pada intranet pada bagian *Knowledge Management*. Di dalam *Knowledge Management* tidak hanya bisa melihat Prosedur Manual, SOP, dan WI saja, disana juga terdapat dokumentasi modul training dan buku mengenai management, yang tersedia untuk setiap karyawan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**DDP6: Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai metodologi yang digunakan dalam menggambarkan proses bisnis.

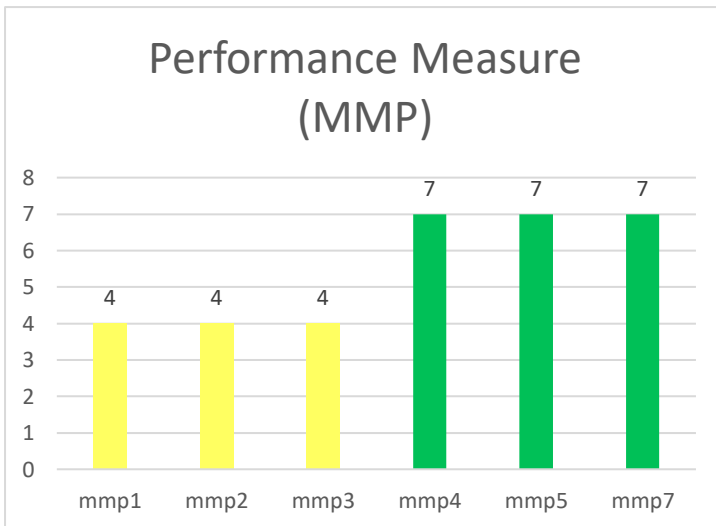
Dalam penggambaran proses bisnis menggunakan aplikasi Bizagi, dan untuk formatnya digunakan format standar perusahaan, mulai dari penomoran, penulisan, bagian awal,

hingga isi. Namun, tidak ada metode standarisasi yang digunakan untuk penggambaran proses tersebut. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

Standar yang bisa digunakan untuk menggambarkan proses bisnis adalah BPMN (*Business Process Model Notation*) merupakan tools yang menjelaskan bagaimana bisnis proses didesain dan dideskripsikan.

### 6.1.3. Pengelolaan dan Pengukuran Proses/ Performance Measure (MMP)

Pada area Pengelolaan dan Pengukuran Proses PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 5,50. Pengelolaan dan Pengukuran Proses memiliki 6 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.3.



**Gambar 6.3. Grafik Nilai Area Performance Measure (MMP)**

Seperti pada grafik diatas, MMP1, MMP2, dan MMP3 mendapatkan nilai 4. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan KPI, KPI Perusahaan di turunkan guna mendapatkan KPI

Departemen untuk melakukan pengukuran di departemen masing- masing. Nilai 4 didapat karena pengukuran kinerja perusahaan belum dilakukan berdasarkan proses perusahaan, sehingga nilai yang didapat tidak maksimal.

Akibat dari pengukuran kinerja yang dilakukan untuk setiap departemen adalah, KPI satu departemen dengan departemen lain saling tumpang tindih, seperti pada KPI *on time delivery*, pada departemen Produksi yang melakukan pembuatan produk memiliki KPI tersebut dan salah satu departemen lain yaitu MM juga memiliki KPI yang sama, namun *on time delivery* MM mengikuti pada Departemen Produksi.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

### **MMP1: Ukuran- ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai ukuran proses perusahaan yaitu dalam bentuk KPI. KPI perusahaan diset pada saat *Strategic Meeting* yang diadakan di awal tahun. KPI perusahaan ditentukan oleh Presiden Direktur, yang kemudian diturunkan ke departemen sehingga menjadi KPI Departemen. Ukuran proses perusahaan dinilai dengan KPI agar lebih mudah untuk mengetahui nilai dari ketercapaiannya.

Dari penjelasan diatas diketahui bahwa pengukuran bukan berdasarkan proses namun berdasarkan fungsi (departemen) yang ada pada perusahaan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 4.

### **MMP2: Kinerja proses diukur dalam perusahaan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai kinerja yang diukur perusahaan. Perusahaan



telah melakukan pengukuran kinerja akan tetapi belum berdasarkan proses yang ada. Berikut merupakan KPI perusahaan:

1. *Sales to asset ratio*
2. *Operational cost*
3. *PT. XYZ Indonesia output capacity*
4. *PT. XYZ Indonesia operating provit*
5. *Output per head count*
6. *Percentage on time delivery*

Berikut beberapa KPI departemen yang diturunkan dari KPI perusahaan:

- KPI Departemen MM:
  1. *Departemen cost*
  2. *Price index*
  3. *Ontime delivery* (mengikuti departemen produksi)
  4. *Service grade* (seberapa banyak material yang tersedia untuk 7 hari kedepan)
- KPI Produksi:
  1. *Departemen budget*
  2. *Total Product output*
  3. *Ontime delivery*
  4. *Product finish on time*
- KPI FOP:
  1. *Departemen budget*
  2. *Average actual sales PT. XYZ Indonesia against sales order income*
  3. *Ontime delivery*
  4. *Percentage warranty cost*

Dari beberapa KPI diatas apabila dilihat pada KPI Departemen MM, Produksi dan FOP terdapat ontime delivery, dan berdasarkan penuturan narasumber KPI untuk ontime delivery mengikuti dari Departemen Produksi. Pada bagian tersebut terjadi tumpang tindih antara KPI Produksi, FOP dan MM. Hal tersebut dapat terjadi karena KPI atau target capaian yang digunakan per

departemen, bukan per proses yang dilakukan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 4.

### **MMP3: Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai target kinerja. Seperti pada penjelasan di sub-area sebelumnya pengukuran tidak dilakukan untuk setiap proses yang ada di perusahaan, melainkan setiap fungsi (departemen) yang ada pada perusahaan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 4.

### **MMP4: Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai pengkomunikasian indikator kinerja dalam perusahaan. Untuk penentuan KPI Perusahaan akan di bahas pada *strategic meeting* dan dilakukan review setiap 3 bulan sekali.

Kemudian untuk penentuan KPI departemen, dilakukan setelah *Strategic Meeting* dengan mengadakan *meeting* departemen. KPI perusahaan akan dilakukan pengkajian bersama seluruh anggota departemen pada *meeting* departemen. Mulai dari penentuan KPI departemen, target yang diharapkan dilakukan secara internal departemen, sehingga setiap anggota departemen mengetahui dan memahami KPI mereka.

Selain saat penentuan KPI, hasil ketercapaian KPI juga disebarluaskan ke setiap departemen, agar setiap anggota mengetahui perkembangan dan pada bagian mana yang harus ditingkatkan dari departemen tersebut. Hasil tersebut

juga dikomunikasikan dalam *meeting* departemen. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

#### **MMP5: Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi mengenai penentuan target KPI. Dari semua narasumber menuturkan bahwa capaian KPI di tahun sebelumnya menjadi pertimbangan dalam penentuan target KPI untuk satu tahun kedepan.

Dari capaian di tahun sebelumnya dilakukan analisis terlebih dahulu sebelum dilakukan penentuan target untuk satu tahun kedepan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

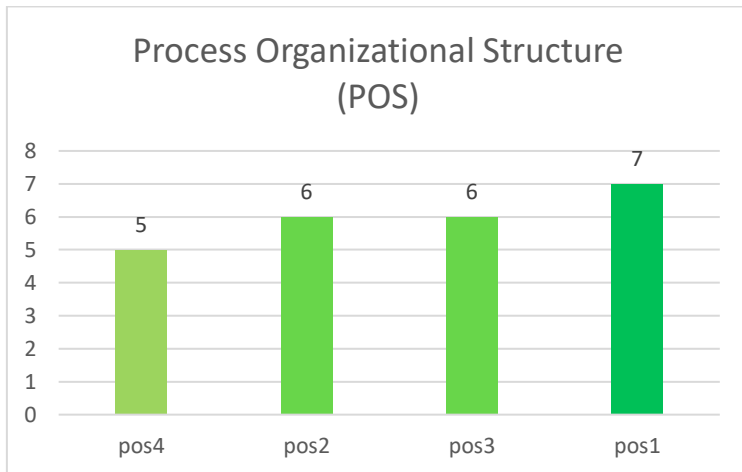
#### **MMP7: Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 2 orang manager departemen yakni Manager MM dan Manager IT didapati informasi mengenai pengkomunikasian terhadap perubahan proses. Untuk perubahan proses maupun KPI perusahaan akan dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait.

Seperti pada departemen IT apabila terdapat suatu perubahan SOP pada *policy* IT maka akan disebarluaskan perubahan tersebut, biasanya juga dilakukan sosialisasi kepada karyawan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

#### 6.1.4. Struktur Organisasi Proses/ Process Organizational Structure (POS)

Pada area Struktur Organisasi Proses PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 6,00. Struktur Organisasi Proses memiliki 4 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.4.



**Gambar 6.4. Grafik Nilai Area Process Organizational Structure (POS)**

Seperti pada grafik diatas nilai dari sub-area pada Area Struktur Organisasi Proses ini sudah cukup baik. Pada POS4 didapati nilai paling rendah dibanding yang lain, hal tersebut terjadi karena kepemilikan proses belum jelas siapa yang akan bertanggung jawab, sehingga apabila akan dilakukan suatu perubahan maka siapa yang akan memegang kendali seutuhnya belum bisa didefinisikan.

Secara keseluruhan pada penilaian ini sudah baik. Namun, jika dilihat lebih dalam untuk aktivitas proses perusahaan terjadi beberapa ketidak sinkronan. Hal yang ditemukan adalah ketika BOM (*Bill Of Material*) atau pengadaan salah dalam melakukan pembelian barang, maka pihak yang dianggap bertanggung jawab adalah bagian drawing yang merupakan bagian dari departemen FOP. Apabila produk yang di buat tidak sesuai

dengan harapan pelanggan bagian yang dianggap bertanggung jawab adalah drawing. Pada dasarnya bagian drawing merupakan bagian yang melakukan penggambaran model produk yang dibutuhkan pelanggan, namun bagian drawing tidak bertemu langsung dengan pelanggan. Pihak yang bisa bertemu dengan pelanggan adalah sales. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidaksesuaian informasi yang didapat dari pelanggan, karena bagian sales bisa saja menangkap dan menyampaikan informasi yang berbeda dari pelanggan.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

### **POS1: Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana**

Berdasarkan hasil observasi yang sudah dilakukan didapati informasi mengenai dimensi pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Karyawan dalam perusahaan cenderung melakukan pekerjaan yang multidimensi, yakni mampu mengerjakan beberapa tugas dan tidak merupakan pekerjaan yang sederhana.

Sebagai contoh: receptionist, mengerjakan tugasnya yakni mempersilahkan tamu yang datang, menghubungi pihak yang dibutuhkan tamu, hingga membuat laporan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **POS2: Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager HRGA didapati informasi mengenai dukungan struktur organisasi terhadap pelaksanaan proses perusahaan. Dari struktur organisasi yang ada, cukup mendukung pelaksanaan proses perusahaan, yang di bagi berdasarkan fungsi sehingga terbentuklah departemen yang ada di perusahaan.

Struktur organisasi memang mendukung jalannya kelancaran proses perusahaan. Namun, pada kenyataan dari hasil analisis wawancara yang dilakukan, suatu departemen terlalu fokus pada departemennya masing-masing. Suatu contoh: pada pengadaan, ketika bagian purchasing melakukan *order* kepada *supplier*, maka finance yang akan membayarkan *order* yang sudah dilakukan, namun apabila terjadi keterlambatan pada kedatangan barang, maka pihak pengadaan tidak berurusan dengan hal tersebut. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 6.

**POS3: Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager HRGA didapati informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan karyawan. Hampir semua pekerjaan memang dilakukan dalam tim.

Suatu contoh: pada proses produksi, yang terdiri atas departemen sales, departemen FOP, departemen produksi, departemen MM, dan departemen pengiriman, maka semua departemen tersebut akan bekerjasama dalam usaha pemenuhan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 6.

**POS4: Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat**

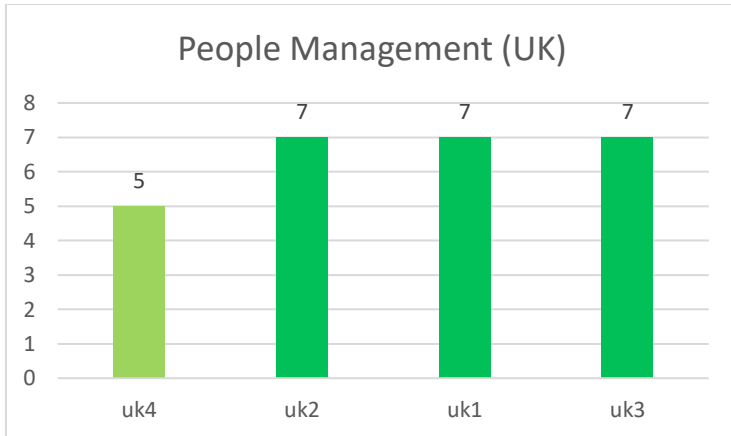
Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager HRGA didapati informasi mengenai kepemilikan atau tanggungjawab proses bisnis. Kepemilikan proses bisnis secara keseluruhan berada pada Top Management yakni Presiden Direktur PT. XYZ Indonesia, dan untuk setiap unit fungsinya akan diserahkan kepada Manager dari setiap departemen.

Namun, penanggung jawab untuk setiap proses bisnis (berdasarkan Manual PT. XYZ Indonesia terdapat 13 proses bisnis utama perusahaan). Sehingga, apabila akan dilakukan perubahan untuk salah satu proses bisnis tidak ada yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut, karena dalam satu proses bisnis bersinggungan dengan beberapa departemen yang ada di perusahaan. Jadi, apabila akan dilakukan perubahan membutuhkan banyak kepala dari setiap Manager departemen yang berhubungan dengan proses tersebut.

Sebagai contoh: dalam proses delivery product, akan ada beberapa departemen yang masuk dalam proses tersebut seperti: Departemen FOP (yang melakukan planning produksi), Departemen Produksi (yang melakukan produksi), Departemen MM (yang melakukan pengadaan produksi), Departemen Shipment (yang melakukan pengiriman produk), sehingga apabila terjadi perubahan proses siapa pihak yang akan bertanggung jawab. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

#### 6.1.5. Manajemen Manusia/ *People Management* (UK)

Pada area Manajemen Manusia PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 6,5. Manajemen Manusia memiliki 4 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.5.



**Gambar 6.5. Grafik Nilai Area People Management (UK)**

Seperti pada grafik diatas nilai dari sub-area pada Area Manajemen Manusia ini sudah cukup baik. Pada UK4 didapati nilai paling rendah dibanding yang lain, hal tersebut karena tanggung jawab setiap karyawan diturunkan menjadi KPI departemen, sehingga setiap karyawan belum tentu mengetahui tujuan bisnis secara utuh.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

### **UK1: Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan *After Sales Control* didapati informasi mengenai hal baru yang didapat oleh karyawan dalam pekerjaan. Banyak hal baru yang dipelajari oleh karyawan, dari pernyataan karyawan ERP mempelajari hal baru mengenai integrasi sistem dalam perusahaan, mulai dari awal menggunakan Beji BAAN hingga sekarang menggunakan INFOR, dan perkembangan-perkembangan yang ada pada INFOR, selain itu juga mendapatkan hal baru mengenai perpajakan



yang sekarang baru berlaku pada tahun 2018, dan mengenai *finance*.

Dari pernyataan karyawan produksi mempelajari hal baru mengenai *schedulling*, mengatur orang, komputerisasi terutama excel, juga hal baru yang berhubungan dengan INFOR, karena beliau mulai bekerja sejak belum menggunakan INFOR.

Karyawan SFC mendapatkan beberapa perubahan sistem di perusahaan, mulai dari perekrutan, pelatihan yang diberikan, kedisiplinan.

Karyawan After Sales Service selalu mempelajari hal baru karena produk yang diorder pelanggan merupakan produk yang spesial yang selalu berbeda antara pelanggan satu dengan yang lainnya, selain itu mengenai teknologi baru yang diterapkan dan digunakan di perusahaan.

Berbagai hal baru yang didapatkan oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab mereka dalam bidang pekerjaan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

## **UK2: Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan *After Sales Control* didapati informasi mengenai pelatihan yang didapat guna peningkatan proses.

Proses utama perusahaan terdapat pada sistem ERP yang digunakan di perusahaan, yakni INFOR. INFOR merupakan ERP yang dapat menghubungkan PT. XYZ Jerman dengan seluruh *plant* PT. XYZ. Penggunaan INFOR membantu dalam proses manufaktur perusahaan.

Pelatihan INFOR diikuti oleh karyawan yang akan berhubungan dengan sistem. Dan pelatihan yang diikuti hingga luar negeri.

Selain pelatihan awal saat perubahan dengan penggunaan INFOR, karyawan juga mengikuti pelatihan mengenai update versi dari INFOR yang diadakan di Jakarta, untuk menginformasikan dan mensosialisasikan update terbaru dari sistem yang mereka gunakan.

Selain pelatihan INFOR, semua karyawan juga mendapatkan pelatihan Kaizen. Pelatihan itu bertujuan untuk memberkan bekal kepada pegawai untuk melakukan *improvement*. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **UK3: Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan *After Sales Control* didapat informasi mengenai pelatihan untuk mengoperasikan proses baru.

Seperti pada keterangan di sub-area UK2, pelatihan INFOR didapat karyawan pada saat awal implementasi. Pelatihan INFOR tidak hanya dilakukan satu kali. Setiap terdapat *update* terhadap sistem maka pegawai selalu mengikuti pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **UK4: Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan

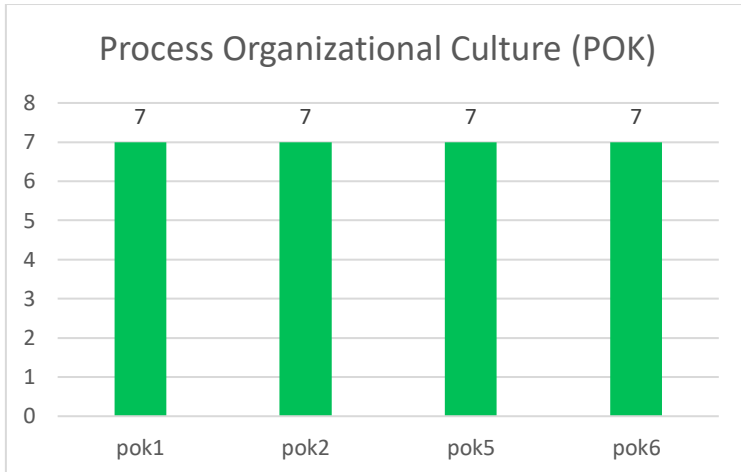
*After Sales Control* didapati informasi mengenai tanggung jawab terhadap pencapaian bisnis.

Bentuk tanggung jawab karyawan terhadap ketercapaian tujuan bisnis adalah dengan ikut bertanggung jawab terhadap ketercapaian KPI departemen. Namun, apakah setiap karyawan mengetahui tujuan bisnis yang ingin dicapai.

Sebagai contoh: pembelian bahan pengadaan dari pemasok. Keuangan bertanggung jawab atas pembayaran. Selama materi diterima tepat waktu untuk produksi, pengadaan tidak tahu apakah materi telah dibayar oleh keuangan. Masalah pembayaran adalah tanggung jawab keuangan. Keterlambatan pembayaran kepada pemasok dapat menimbulkan biaya keterlambatan pembayaran, yang tidak baik untuk seluruh proses dan perusahaan. Mungkin juga dalam hubungan jangka panjang yang merusak hubungan dengan pemasok. Proses ini dikenal sebagai *procure-to-pay*, dan bukan hanya pengadaan. Dalam menilai apakah karyawan bertanggung jawab untuk penilaian bisnis harus melihatnya dalam keseluruhan proses bisnis, bukan hanya bagian / tugas mereka. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

#### 6.1.6. Budaya Organisasi Proses/ Process Organizational Culture (POK)

Pada area Budaya Organisasi Proses PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 7. Budaya Organisasi Proses memiliki 4 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.6.



**Gambar 6.6. Grafik Nilai Area Process Organizational Culture (POK)**

Seerti pada grafik diatas nilai dari sub-area pada Area Budaya Organisasi Proses ini sudah sangat baik. Dari ke empat penilaian yang dilakukan semua didapati nilai sempurna. Karena dalam area ini membahas mengenai budaya yang ada di perusahaan, karena budaya yang digunakan sedikit banyak menganut budaya luar yang cukup baik, maka perusahaan hanya perlu mempertahankan pada area ini.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

### **POK1: Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan *After Sales Control* didapati informasi mengenai penggunaan istilah-istilah proses.

Dalam perusahaan istilah seperti input, output, proses, sering digunakan dalam perusahaan bahasa keseharian. Bahkan tidak hanya saat di jam kerja, diluar jam kerjapun

pembahasan juga masih sering seputar pekerjaan dengan istilah-istilah proses. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**POK2: Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan *After Sales Control* didapati informasi mengenai pandangan karyawan mengenai bisnis. Karyawan memandang bisnis sebagai proses yang saling berkaitan.

Sebagai contoh: suatu proses yang terkait dengan proses lain: dalam produksi berhubungan dengan bagian purchasing karena dari produksi membutuhkan pengadaan dari bagian purchasing apabila bahan tidak tersedia maka akan mengganggu proses produksi, pada kasus lain bagian quality akan berhubungan dengan produksi karena quality harus melakukan pengecekan terhadap bahan yang masuk dan produk yang akan dikeluarkan, pada kasus bagian ERP akan berhubungan dan terkait dengan berbagai departemen karena ERP sendiri mensupport berbagai bagian untuk kelancaran proses perusahaan.

Apabila terdapat proses yang tidak saling berhubungan atau memiliki keterkaitan dalam perusahaan, maka proses tersebut pasti sudah dihilangkan atau digabungkan dengan proses besarnya. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**POK5: Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 3 orang manager departemen yakni Manager MM, Manager Produksi, Manager ERP didapati informasi

mengenai pertemuan yang diadakan manager departemen untuk mendiskusikan masalah proses bisnis.

Pertemuan manager departemen dilakukan setiap minggu pada hari Senin yang dinamakan dengan *weekly meeting*. Pada rapat mingguan ini manager dari setiap departemen berkumpul membahas mengenai isu-isu yang ada di tiap departemen yang memerlukan *support* dari departemen lain, kasus-kasus yang terjadi pada proses produksi, dan membahas mengenai keberlangsungan proses yang terjadi di setiap departemen. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

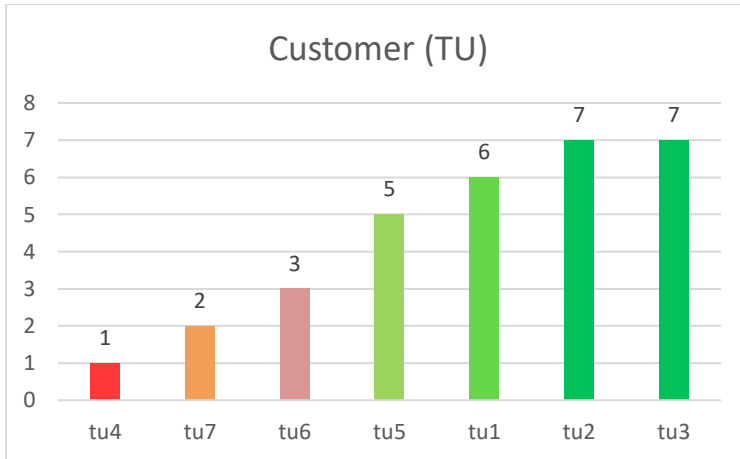
#### **POK6: Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan 4 orang manager departemen yakni Karyawan ERP, Karyawan Produksi, Karyawan SFC, dan Karyawan *After Sales Control* didapati informasi komunikasi yang terjalin dalam setiap diskusi.

Dalam setiap diskusi yang mengumpulkan beberapa departemen tetap nyaman, meskipun terjadi ketegangan seperti perbedaan pendapat atau saling mempertahankan pendapat masing-masing. Namun, diskusi tetap berjalan dengan baik dan komunikasi tetap nyaman, meskipun terdapat perbedaan pendapat semua harus kembali normal setelah itu. Karena dalam bekerja harus profesional, apabila masalah dalam diskusi maka diselesaikan pula dalam diskusi tersebut. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

#### **6.1.7. Orientasi Pasar/ Customer (TU)**

Pada area Orientasi Pasar PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 4,429. Orientasi Pasar memiliki 7 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.7.



**Gambar 6.7. Grafik Nilai Area Customer (CU)**

Seperti pada grafik diatas pada Area Customer ini memiliki banyak nilai yang masih rendah, diantaranya:

1. Pada TU4, dengan nilai 1. Nilai tersebut muncul karena, perusahaan tidak pernah melakukan analisis kepuasan pelanggan ataupun memberikan kuesioner untuk mengetahui pada level mana kepuasan pelanggan terpenuhi.
2. Pada TU7, dengan nilai 2. Nilai tersebut muncul karena, PT. XYZ Indonesia tidak pernah melakukan tindakan respon terhadap tindakan kompetitor. PT. XYZ Indonesia tidak pernah melakukan analisis kompetitor, karena analisis mereka terpusat pada PT. XYZ Global.
3. Pada TU6, dengan nilai 3. Nilai tersebut muncul karena, PT. XYZ Indonesia tidak pernah melakukan pemantauan terhadap aktivitas kompetitor. Tapi Gunetner Indonesia tetap mengetahui kondisi kompetitor dengan adanya hasil analisis kompetitor yang dilakukan PT. XYZ Global. PT. XYZ Indonesia tidak pernah melakukan analisis kompetitornya sendiri.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

**TU1: Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian Sales didapati informasi mengenai studi pasar yang dilakukan perusahaan.

Analisis pasar sudah dilakukan perusahaan namun, tidak dilakukan secara mendetail. Hanya mengenai kira-kira produk apa yang dibutuhkan dan produk seperti apa yang baik untuk pelanggan, tipe-tipe unit, dan lead time. Yang dilakukan 1 sampai 3 kali dalam satu tahun.

Pihak sales menganggap bahwa studi pasar tidak menjadi suatu yang diutamakan karena, produk yang dijual PT. XYZ Indonesia hanya seperti itu dan pihak sales menganggap bahwa customer sudah mengenal PT. XYZ Indonesia, jadi PT. XYZ Indonesia sudah memiliki pasarnya sendiri. Selain itu karena pemesan dari produk PT. XYZ Indonesia adalah kontraktor, yang sudah mengetahui PT. XYZ Indonesia itu sendiri. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 6.

**TU2: Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian Sales didapati informasi mengenai pemahaman karyawan terhadap karakteristik produk yang dijual.

Karyawan sales sangat memahami karakteristik produk yang diinginkan oleh *customer*. Karena, sales adalah pihak yang bertanggung jawab penuh dengan penjualan dan penawaran produk ke *customer*. Oleh karena itu, sales harus memahami semua karakteristik produk dan spesifikasi produk yang dibutuhkan oleh *customer*, baik dari ukuran, bahan, hingga spesifikasi tertentu jika terdapat *case* khusus.



Karena Sales hanya fokus ke penjualan dengan memberikan penawaran ke *customer*, jadi pihak sales harus tau produk apa yang akan dijualnya. Hal tersebut juga bertujuan untuk meyakinkan customer bahwa pihak sales dan perusahaan kompeten dalam memenuhi permintaan *customer*. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **TU3: Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian Sales didapati informasi umpan balik yang digunakan untuk peningkatan proses.

*Feedback* yang diterima dari *customer* mengenai kecepatan respon dalam menjawab keinginan pelanggan. *Feedback* yang masuk akan dibuat *report* dan dijadikan sebagai bahan evaluasi *internal* Departemen Sales.

Sebagai contoh: Produk yang diterima pelanggan bagian atas menatap komponen lain, maka dilakukan analisis dan hasil tindakan yang harus diambil, seperti memotong komponen. Contoh lain: komponen yang digunakan mudah terbakar, sehingga muncul keputusan untuk mengganti komponen tersebut dengan komponen lain dengan spesifikasi sama namun tidak mudah terbakar. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **TU4: Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian Sales didapati informasi mengenai pengukuran kepuasan pelanggan.

Perusahaan tidak pernah melakukan analisis kepuasan pelanggan ataupun usaha untuk mengetahui kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan. Proses berakhir

ketika produk sampai pada *warehouse customer*. Perusahaan hanya melakukan maintain customer, namun tidak pernah melakukan analisis kepuasan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai minimal sebesar 1.

#### **TU5: Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian Sales didapati informasi mengenai produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Perusahaan akan memproduksi barang ketika order dari customer masuk, dimana *order* tersebut memiliki spesifikasi dan keinginan yang berbeda dari setiap *customer*, yang disebut dengan ETO. Ketika *order* dari pelanggan masuk maka perusahaan baru akan melakukan desain produk yang akan ditawarkan, mulai dari harga, bahan, desain produk, spesifikasi produk. Setelah semua kebutuhan pelanggan terpenuhi dan disepakati di awal barulah produk tersebut dibuat.

Jadi produk yang dirancang memang sesuai kebutuhan pelanggan. Namun, untuk produk yang dikirimkan ke pelanggan tidak pernah dilakukan analisis kepuasan pelanggan, sehingga tidak dapat didefinisikan apakah sesuai dengan ekspektasi pelanggan atau belum. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

#### **TU6: Kami memantau aktivitas kompetitor**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian *Sales* dan *Deputy Manager Change Management* didapati informasi mengenai aktivitas pemantauan kompetitor.

Perusahaan tidak melakukan aktivitas pemantauan kompetitor. Aktivitas tersebut dilakukan oleh PT. XYZ

Global, untuk PT. XYZ Indonesia hanya menerima hasil analisis dari global. Secara individu PT. XYZ Indonesia tidak pernah melakukan aktivitas tersebut. Namun, hasil dari analisis global akan disebarluaskan ke seluruh *plant* PT. XYZ. Jadi, setiap *plant* akan mengikuti tindakan yang diputuskan oleh global. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 3.

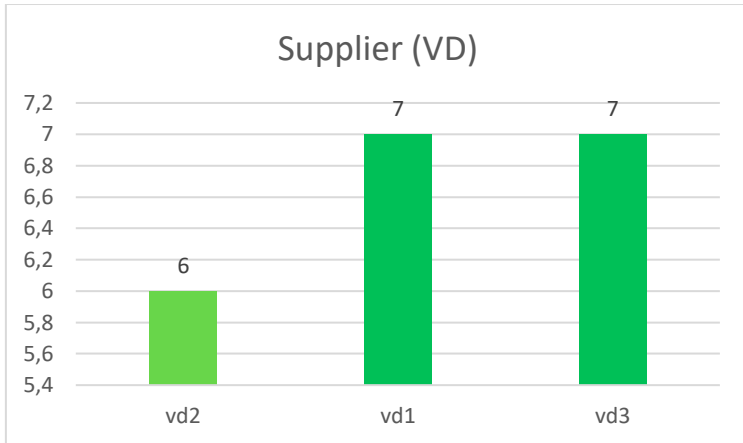
#### **TU7: Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan bagian Sales didapati informasi mengenai respon terhadap tindakan kompetitor.

Karena perusahaan tidak pernah melakukan analisis komtetitor secara individu, maka perusahaan tidak melakukan respon kompetitor dengan cepat. PT. XYZ Indonesia hanya mengikuti keputusan yang dikembangkan global. Yakni dengan ikut mengembangkan produk yang ramah lingkungan atau eco green. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 2.

#### 6.1.8. Pandangan Pemasok/ Supplier (VD)

Pada area Pandangan Pemasok PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 6,67. Pandangan Pemasok memiliki 3 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.8.



**Gambar 6.8. Grafik Nilai Area Supplier (VD)**

Seperti pada grafik diatas nilai dari sub-area pada Area Pandangan Pemasok ini sudah cukup baik. Nilai terendah pada VD2, mengenai tindakan bersama dengan pemasok untuk meningkatkan proses.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

### **VD1: Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager MM didapati informasi mengenai mitra perusahaan.

Perusahaan bermitra dengan mengadakan hubungan jangka panjang dengan *supplier* untuk memenuhi bahan baku produksi, dan pasti perusahaan memiliki 2-4 *supplier* untuk memasok bahan baku produksi dan untuk *supplier* bahan baku tertentu disepakati secara global untuk seluruh *plant* PT. XYZ. Dalam bermitra, disertai kontrak resmi dan spesifikasi yang diharapkan perusahaan serta harga yang sudah disepakati. Untuk kebutuhan produksi dan non produksi lainnya ada beberapa yang tidak dilakukan mitra,

karena memang bahan tersebut tidak dibutuhkan untuk bermitra.

Selain mitra dengan supplier bahan, perusahaan juga bermitra dengan *forwarder*. Saat ini perusahaan memiliki 4 *forwarder* kontrak. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

### **VD2: Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager MM didapati informasi mengenai kerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses.

Dalam melakukan proses produksi pasti memerlukan bahan baku yang berasal dari *supplier*, produksi tidak akan berjalan tanpa bahan baku. Selain bahan baku produksi, *supplier* yang dibutuhkan juga bahan baku non produksi, seperti kayu, plastik yang digunakan untuk membungkus produk, ataupun bahan *stationary* untuk keperluan kantor. Jadi perusahaan harus bekerjasama dengan pemasok untuk menjalankan proses bisnisnya. Namun, tidak ada usaha yang dilakukan bersama antara pemasok dan perusahaan guna peningkata proses. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 6.

### **VD3: Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier**

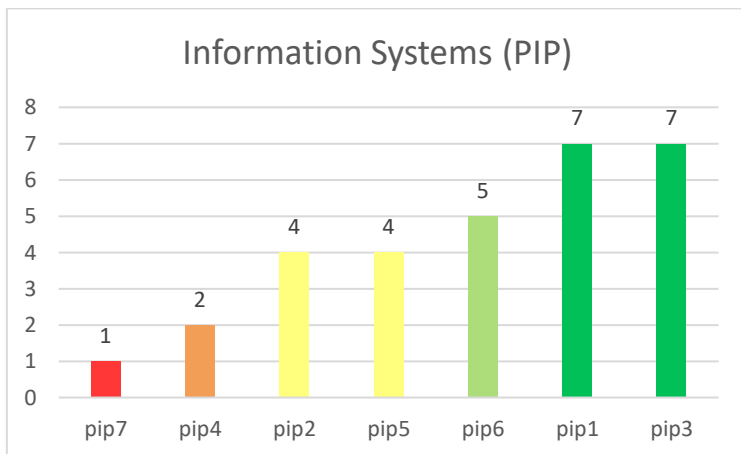
Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager MM didapati informasi mengenai perubahan secara formal disampaikan ke *supplier*.

Perusahaan melakukan penyampaian formal kepada *supplier* apabila terjadi perubahan- perubahan atau kebijakan perusahaan. Perubahan- perubahan seperti kebijakan yang harus dilakukan *supplier* PT. XYZ Indonesia akan disampaikan kepada semua pihak supplier, penyampaian informasi dilakukan dengan mengirimkan

surat resmi, dan harus disepakati oleh pihak *supplier*. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

#### 6.1.9. Dukungan Sistem Informasi/ Information Systems (PIP)

Pada area Dukungan Sistem Informasi PT. XYZ Indonesia mendapatkan rata-rata sebesar 6,67. Dukungan Sistem Informasi memiliki 7 sub area memperoleh nilai seperti ditampilkan pada gambar 6.9.



**Gambar 6.9. Grafik Nilai Area Information Systems (PIP)**

Seperti pada grafik diatas nilai dari sub-area pada Area Dukungan Sistem Informasi ini terdapat 4 sub-area dari total 7 sub-area yang mendapatkan nilai di bawah 5. Pada area ini masih banyak yang mendapatkan nilai rendah. Karena dukungan sistem informasi yang kurang optimal.

Penilaian akan dijelaskan secara mendetil pada paragraf berikut.

**PIP1: Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai perancangan dan pengembangan sistem informasi yang ada di perusahaan.

Sistem informasi yang dibuat dikaji berdasarkan Prosedur Manual yang ada pada perusahaan, sehingga sistem sesuai dengan kebutuhan proses yang ada. Apabila pada prosedur manual terdapat beberapa proses yang memerlukan suatu sistem baru dan sistem tersebut tidak didukung oleh PT. XYZ Global, maka PT. XYZ Indonesia akan mengembangkan sistem baru yang dibutuhkan, guna melakukan support terhadap proses PT. XYZ Indonesia.

Adapun sistem yang digunakan di PT. XYZ Indonesia adalah ERP sistem, HR sistem, aplikasi *ticketing* (*ticketing* untuk: IT ada, quality ada, CM ada, maintenance), Web, dan CAPEX online. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**PIP2: Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai sistem informasi yang relevan dengan kinerja proses bisnis perusahaan.

Sistem informasi yang dibuat menyediakan manajemen yang relevan dengan proses sebesar 90%, untuk 10% masih terdapat masalah kecil yang terjadi di lapangan.

Namun, selama pengumpulan data kami, dibutuhkan upaya yang luar biasa untuk bisa mendapatkan data atau informasi untuk seluruh proses pengadaan. Data dimiliki oleh setiap fungsional departemen, dan tidak mudah

diekstrak. Oleh sebab itu, tidak dapat dipastikan apakah data terhubung dengan baik untuk mengukur kinerja proses bisnis organisasi. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 4.

**PIP3: Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai fleksibilitas sistem informasi beradaptasi terhadap kebutuhan perubahan proses.

Sistem informasi yang digunakan dapat fleksibel terhadap proses yang ada di perusahaan. Perubahan juga dapat dilakuka terhadap sistem, seperti penambahan atau penggunaan modul baru. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai maksimal sebesar 7.

**PIP4: Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai sistem CRM perusahaan.

Pihak narasumber tidak menjelaskan mengenai sistem CRM untuk *customer* PT. XYZ Indonesia. Narasumber hanya mampu menjelaskan mengenai sistem CRM untuk pelanggan internal. Pelanggan internal yang dimaksudkan adalah user dari sistem yang dibuat oleh pihak departemen IT. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 2.



**PIP5: E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai sistem yang digunakan untuk menghubungkan dengan pemasok. Sistem E-procurement dan EDI tidak diimplementasikan pada perusahaan. Karena hubungan dengan pemasok hanya dilakukan melalui *e-mail*, telpon, atau tatap muka. Hanya ada satu sistem yang digunakan untuk menghubungkan dengan pihak *forwarder*. Setiap forwarder PT. XYZ Indonesia akan diberikan akun untuk masuk ke dalam *website*. Dalam *website forwarder* harus melakukan input data dan update data mengenai posisi kapal mereka. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 4.

**PIP6: Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai penerapan sistem manajemen dokumen.

Perusahaan sudah memiliki sistem elektronik untuk menghubungkan semua dokumentasi perusahaan. Namun, untuk dokumentasi secara sentralisasi seperti *library* belum ada dalam perusahaan. Bahkan, pihak *Change Management* sempat menawarkan proyek mengenai dokumentasi perusahaan. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai sebesar 5.

**PIP7: Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap**

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Manager IT didapati informasi mengenai penggunaan sistem manajemen proses bisnis perusahaan.

Perusahaan tidak didapati sistem *Business Process Management System* (BPMS) merupakan sistem perangkat lunak yang dapat menghubungkan sistem perangkat lunak yang berbeda untuk mengotomatisasi seluruh proses bisnis. Oleh karena itu, untuk item penilaian ini diberikan nilai minimal sebesar 1.

## 6.2. Analisis Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil dari penilaian tingkat kematangan manajemen proses bisnis pada studi kasus. Penilaian tingkat kematangan manajemen proses bisnis dinilai dengan menggunakan 9 area kematangan proses bisnis yaitu pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, pengelolaan dan pengukuran proses, struktur organisasi proses, manajemen manusia, budaya organisasi proses, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Hasil penilaian yang telah didapat dari proses pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 6.1.

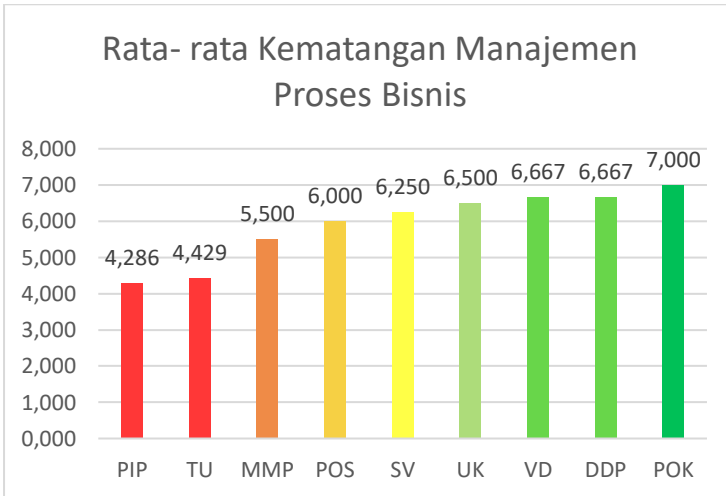
**Tabel 6.1. Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis**

Area	Kode	Jumlah	Rata-rata
Strategic View	SV	25	6,250
Process Documentation	DDP	40	6,667
Performance Measure	MMP	33	5,500
Process Organizational structure	POS	24	6,000
People Management	UK	26	6,500
Process Organizational Culture	POK	28	7,000
Customer	TU	31	4,429
Supplier	VD	20	6,667
IS	PIP	30	4,286

Area	Kode	Jumlah	Rata-rata
Nilai Total Kematangan Manajemen Proses Bisnis		257	
Rata-rata Kematangan Manajemen Proses Bisnis		5,711	

Berdasarkan tabel diatas PT. XYZ Indonesia memiliki rata-rata kematangan sebesar **5,711**. Berdasarkan Tabel 3.1 maka PT. XYZ Indonesia berada pada tingkat kematangan level 3 yaitu “**Linked**” karena nilai rata-rata masuk pada range 5,5-6,5.

Untuk dapat meningkatkan level kematangan manajemen proses bisnis menjadi integrated, perusahaan harus meningkatkan 5 area yang masih memiliki nilai rata rata di bawah 6,5. Pada Gambar 6.1 dapat dilihat urutan area dengan nilai terendah hingga nilai tertinggi.



**Gambar 6.10. Grafik Nilai Kematangan Manajemen Proses Bisnis**

### 6.2.1. Analisis Area Terkuat Perusahaan

Dari Gambar 6.1 dapat diketahui bahwa terdapat 1 area yang menjadi kekuatan perusahaan yakni Area *Process Organization Culture* (POK), bahkan mendapatkan nilai maksimal yakni 7. Dengan kata lain item yang ada pada area tersebut juga sudah mendapatkan nilai maksimal. Area tersebut mendapatkan nilai maksimal karena budaya atau kebiasaan dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik, sehingga dari ke-4 item yang diteliti mendapatkan nilai maksimal. Perusahaan ini juga menganut peraturan dari induk perusahaan global di Jerman, sehingga budaya yang dipakai juga diadopsi dari kebudayaan Jerman. Mulai dari istilah- istilah proses yang digunakan dalam perusahaan, pandangan karyawan terhadap bisnis, pertemuan yang diadakan secara rutin, budaya diskusi antar karyawan, hingga profesionalitas pegawai.

Area tertinggi kedua adalah area *Process Documentation* (DDP) dan area *Supplier* (SV) dengan nilai rata-rata 6,67. Pada area *Process Documentation*, dari 6 sub area yang diteliti, 5 diantaranya mendapatkan nilai optimal, sedangkan pada 1 item pada **ddp6** belum mendapatkan nilai optimal, karena perusahaan belum menggunakan metodologi standar dalam penggambaran proses bisnis. Sementara pada area *Supplier* dari ke-3 item yang diteliti, 2 antaranya mendapatkan nilai optimal, sedangkan 1 item **vd2** belum mendapatkan nilai optimal, karena belum ada bentuk kerjasama dengan pemasok untuk peningkatan proses.

Area tertinggi ketiga adalah area *People Management* (UK) dengan nilai rata-rata 6.50. Rata-rata nilai untuk setiap item pada area ini sudah bagus, namun pegawai juga perlu mengetahui tujuan bisnis dalam perusahaan, tidak hanya capaian dan pekerjaan yang harus dilakukan saja agar pegawai benar-benar memahami bahwa apa yang dia kerjakan sesuai dengan tujuan bisnisnya.

### 6.2.2. Analisis Area Kelemahan Perusahaan

Dari Gambar 6.1 dapat diketahui pula bahwa pada beberapa area masih memiliki nilai rata-rata yang rendah yaitu pada area:

1. **Information Systems (PIP)** dengan nilai 4,286.

Pada area ini mendapatkan rata-rata yang terendah karena pada perusahaan dukungan sistem informasi atau penggunaan sistem informasi belum dilakukan secara maksimal. Seperti belum optimalnya sistem dokumentasi yang digunakan, sistem CRM yang belum dioptimalkan, sistem dengan pemasok yang belum tersedia, dan sistem manajemen proses bisnis yang belum ada.

2. **Customer (TU)** dengan nilai 4,429.

Pada area ini mendapatkan rata-rata terendah kedua karena hubungan dengan pihak eksternal (pelanggan dan kompetitor) belum bahkan tidak dilakukan secara optimal oleh perusahaan. Seperti, tidak pernah melakukan analisis kepuasan, tidak pernah melakukan analisis kompetitor, dan tindakan aktif terhadap kompetitor.

3. **Performance Measure (MMP)** dengan nilai 5,5.

Pada area ini mendapatkan rata-rata terendah ketiga karena penilaian kinerja yang diimplementasikan perusahaan berbasis fungsi atau penilaian dilakukan untuk setiap departemen. Sedangkan, perusahaan memiliki 13 proses bisnis yang mana, dari satu proses saja terdiri atas beberapa fungsi (lintas fungsi). Sehingga, penilaian yang dilakukan dengan KPI per departemen tidak efektif karena, berpotensi tumpang tindih antara satu departemen dengan departemen lain.

### 6.2.3. Analisis Sub-area atau Item Kelemahan Perusahaan.

Apabila dilihat dari setiap sub-area atau item penilaian yang ada, maka terdapat 10 sub-area atau item yang mendapat nilai dibawah rendah. Berikut ini item yang memiliki nilai rendah:

1. **Area Customer, Kode TU4** (Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan) dengan nilai 1.

Perusahaan tidak pernah melakukan analisis kepuasan pelanggan. Analisis kepuasan pelanggan sebenarnya penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan evaluasi internal, apakah pelanggan sudah puas terhadap produk yang dikirim dan untuk mengetahui pada bagian mana yang harus ditingkatkan terkait produk perusahaan.

Selain itu, karena perusahaan memiliki jenis usaha ETO, memproduksi barang yang berbeda-beda antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya, dan pelanggan juga memesan barang dalam jumlah yang cukup besar, maka tidak akan sesuai jika mereka harus membayar mahal untuk produk yang mungkin tidak sesuai harapan. Oleh sebab itu, analisis pelanggan tepat digunakan untuk memastikan bahwa barang sesuai dengan harapan.

Hal yang mungkin terjadi jika pelanggan tidak puas dengan produk perusahaan adalah pelanggan pindah ke penyedia jasa lainnya, komplain dan kemungkinan terjadinya klaim.

2. **Area Information Systems, Kode PIP7** (Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap) dengan nilai 1.

Sistem Informasi merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan perusahaan. Sistem Informasi harus diperhatikan karena dapat meningkatkan nilai bisnis. Oleh karena itu *Process Management Management Systems* (BPMS) harus diperhatikan dan diimplementasikan dalam perusahaan.

3. **Area Customer, Kode TU7** (Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat) dengan nilai 2.

Perusahaan tidak bisa memberikan respon yang cepat terhadap perkembangan yang dilakukan kompetitor, karena semua kebijakan yang akan diambil perusahaan berdasarkan keputusan dari pusat yaitu keputusan dari

PT. XYZ Jerman. Meskipun perusahaan menganut keputusan Global, tetap harus memperhatikan tindakan kompetitor dalam negeri dan Asia, agar tetap eksis dan menjadi perusahaan yang dipercaya oleh pelanggan.

4. **Area Information Systems, Kode PIP4** (Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan) dengan nilai 2.

*Customer Relationship Management* (CRM) merupakan sistem yang digunakan untuk menghubungkan organisasi dengan pelanggan. Implementasi CRM dapat memberikan perubahan besar bagi perusahaan dalam proses bisnis lintas fungsi dengan transisi ke proses bisnis yang berorientasi pada pelanggan.

Manfaat CRM adalah mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelayanan ke pelanggan, mendapatkan informasi mengenai data atau tren pembelian sehingga dapat menawarkan produk yang tepat ke pelanggan, dan karena mengetahui kebutuhan pelanggan dan menawarkan produk yang tepat maka dapat meningkatkan pendapatan.

5. **Area Customer, Kode TU6** (Kami memantau aktivitas kompetitor) dengan nilai 3.

Perusahaan tidak pernah melakukan analisis kompetitor. Analisis kompetitor hanya dilakukan secara Global dan satu tahun sekali diberikan hasil analisis tersebut.

Kompetitor merupakan suatu ancaman bagi keberlangsungan perusahaan. Apabila tidak melakukan analisis kompetitor atau pemantauan terhadap kondisi kompetitor, maka kemungkinan akan tersaingi oleh perusahaan lain.

Meskipun kompetitor dari perusahaan masih sedikit, namun hal tersebut penting untuk dilakukan. Analisis kompetitor juga untuk mengetahui perkembangan

seperti apa yang dilakukan kompetitor untuk meningkatkan proses bisnisnya. Dengan melakukan analisis kompetitor perusahaan mampu dengan cepat memberikan respon terhadap aktivitas kompetitor.

6. **Area Performance Measure, Kode MMP1, MMP2, dan MMP3** dengan nilai 4.

Penilaian perusahaan berdasarkan fungsional atau departemen. KPI setiap departemen merupakan turunan dari KPI Perusahaan. Namun, terdapat 13 proses bisnis pada perusahaan dan dalam proses tersebut terdiri atas beberapa departemen yang bersinggungan, sehingga berpotensi saling tumpang tiduh antara KPI satu departemen dengan departemen lain.

Perusahaan dapat melakukan pengukuran untuk setiap proses dengan mengacu pada kerangka SCOR sebagai berikut:

*Metric:* ***RS.1.1 Order Fulfillment Cycle Time***

*Definition:* *The average actual cycle time consistently achieved to fulfill customer orders. The actual cycle time starts with the receipt of the order and ends with the customer acceptance of the delivery. The unit of measure is days.*

*Calculation:* *[Sum Actual Cycle Times For All Orders Delivered] / [Total Number Of Orders Delivered]*

*Diagnostic Metrics:* (examples)

- *RS.2.2 Make Cycle Time*
- *RS.2.3 Deliver Cycle Time*
- *RS.3.96 Pick Product Cycle Time*



*Notes: Order Fulfillment Cycle Time includes dwell time. Dwell time is the time no value add activities are performed on the order or product, imposed by customer requirements.*

Seperti pada contoh diatas, satu ukuran waktu *order fulfillment cycle time*, akan berhubungan dengan proses:

- Make, dalam perusahaan adalah Departemen Produksi, FOP, dan MM.
- Delivery dan Pick, dalam perusahaan adalah Departemen Shipment, FOP.

Jika dihubungkan dengan perusahaan, maka setiap *order fulfillment cycle time* setiap departemen akan memiliki KPI sendiri untuk *ontime delivery*. Padahal pada dasarnya *ontime delivery* tidak bisa di pecah berdasarkan departemen karena hal tersebut merupakan suatu proses yang berhubungan dengan beberapa departemen.

7. **Area Information Systems, Kode PIP2** (Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami) dengan nilai 4.

Integrasi merupakan salah satu fokus yang selalu dikembangkan perusahaan. Sehingga, perusahaan harus mengembangkan sistem yang dapat menyediakan data kinerja setiap proses bisnis seperti yang dicontohkan pada item 6 di atas.

8. **Area Information Systems, Kode PIP5** (E-procurement, EDI, atau *Supply Chain Management* (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok) dengan nilai 4.

E-Procurement, EDI, atau SCM merupakan suatu sistem yang dapat menghubungkan perusahaan dengan

pemasok. Perusahaan perlu mengimplementasikan sistem demikian agar mempermudah hubungan dengan pemasok. Karena kebutuhan bahan tidak semua mudah ditemukan, oleh sebab itu perusahaan akan lebih baik jika mengimplementasikan sistem ini. Dengan penggunaan sistem tersebut perusahaan dapat meningkatkan daya saing dengan perusahaan lain. Kelebihan dari implementasi efisiensi proses operasional, penurunan biaya operasional, dan terjalinnya hubungan yang baik dengan pemasok.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan membahas mengenai kesimpulan dan saran terhadap pengerjaan tugas akhir. Kesimpulan berisi rangkuman dari hasil analisis proses bisnis yang telah dilakukan. Saran berisi rekomendasi yang diberikan peneliti terhadap keberlanjutan hasil penelitian tugas akhir, sehingga hasil tugas akhir dapat digunakan sebaik-baiknya.

#### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, berikut beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. Pada penelitian tugas akhir, telah dilakukan penilaian tingkat kematangan manajemen proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia, dengan nilai rata-rata sebesar **5,711**. Sehingga, berada pada level **3** yakni *Linked*.
2. Dari ke-9 area pada penilaian BPOMM, rata-rata **terendah** terdapat pada area *Information Systems* atau **Dukungan Sistem Informasi (PIP)**, dengan nilai **4,28** karena penggunaan sistem informasi perusahaan yang belum optimal. Berikut merupakan sub-area atau item yang mendapatkan nilai rendah:
  - a. Penggunaan sistem manajemen proses bisnis (PIP7) dengan nilai 1.
  - b. Penggunaan CRM untuk mengelola hubungan dengan pelanggan (PIP4) dengan nilai 2.
  - c. Ketersediaan sistem informasi yang relevan dengan kinerja proses bisnis (PIP2) dengan nilai 4.
  - d. Sistem supply chain yang diimplementasikan dalam perusahaan (PIP5) dengan nilai 4.
3. Dari ke-9 area pada penilaian BPOMM, rata-rata **terendah kedua** terdapat pada area *Customer* atau **Pandangan Pelanggan (TU)**, dengan nilai **4,429** karena perusahaan belum melakukan tindakan aktif untuk menjalin hubungan dengan pihak eksternal perusahaan.

Beberapa sub-area atau item mendapatkan nilai yang rendah diantaranya:

- a. Pengukuran kepuasan pelanggan (TU4) dengan nilai 1.
  - b. Respon terhadap tindakan kompetitor dengan cepat (TU7) dengan nilai 2.
  - c. Pemantauan terhadap aktivitas kompetitor (TU6) dengan nilai 3.
4. Dari ke-9 area pada penilaian BPOMM, rata-rata **terendah ketiga** terdapat pada area *Performance Measure* atau **Pengukuran Kinerja Proses** (MMP), dengan nilai **5,5** karena penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan berdasarkan proses yang ada, melainkan untuk tiap departemen yang menyebabkan tumpang tindih antara satu KPI departemen dengan KPI departemen lain. Beberapa sub-area atau item yang masih mendapatkan nilai rendah adalah MMP1, MMP2, dan MMP3 dengan nilai 4. Karena, penilaian kinerja perusahaan belum berdasarkan proses yang berjalan di perusahaan.
  5. Dari ke-9 area pada penilaian BPOMM, rata-rata **tertinggi** terdapat pada area *Process Organization Culture* atau **Budaya Organisasi Proses** (POK), dengan nilai **7** yakni nilai optimal dalam penilaian BPOMM.

## 7.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, adapun saran yang dapat digunakan untuk perbaikan pada penelitian selanjutnya adalah:

1. Untuk melakukan penggalian informasi dengan perusahaan skala besar, maupun perusahaan multidimensi harus menyiapkan interview protocol, agar informasi yang disampaikan dan informasi yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan penelitian.
2. Apabila melakukan penggalian informasi dengan studi kasus perusahaan skala besar atau perusahaan multidimensi, paper atau dasar sebagai bekal pengetahuan dalam melakukan wawancara. Karena dalam perusahaan banya orang yang lebih paham lebih dari yang kita ketahui.

3. Untuk informasi tambahan berupa dokumen atau lain sebagainya yang digunakan sebagai pendukung untuk kebutuhan penelitian, list terlebih dahulu seluruh kebutuhan dokumen.
4. Transkrip wawancara sangat disarankan, karena dapat membantu mengingat kembali jawaban yang di dapat saat proses wawancara berlangsung.
5. Penggunaan tools tambahan seperti QDA Miner atau tools lain sangat disarankan untuk mempermudah jalannya proses penilaian.

Saran yang diberikan kepada perusahaan untuk perbaikan di masa yang akan datang adalah:

1. Perbaikan yang dapat digunakan pada area *Process Documentation* (DDP), dengan kode **DDP6** adalah dengan menggunakan standar dalam penggambaran proses bisnis perusahaan. Seperti menggunakan BPMN.
2. Perbaikan yang dapat digunakan pada area *Performance Measure* (MMP), dengan kode MMP1, MMP2, dan MMP3 adalah dengan menggunakan pengukuran kinerja bersarkan proses bisnis perusahaan.
3. Perbaikan yang dapat digunakan pada area *Customer* (TU), dengan kode:
  - a. **TU4**: analisis kepuasan pelanggan akan lebih baik jika diterapkan dari perusahaan. Karena perusahaan perlu tau apakah pelanggan puas dengan barang yang dikirimkan, dan apakah barang sesuai dengan ekspektasi pelanggan.
  - b. **TU6** dan **TU7**: analisis atau pemantauan kompetitor akan lebih baik jika dilakukan perusahaan. Karena meskipun sekarang kompetitor perusahaan masih sedikit. Meskipun analisis kompetitor dilakukan secara global, namun perlu juga perusahaan untuk memantau setidaknya kompetitor yang ada di Indonesia, agar mampu memberikan respon apabila kompetitor melakukan suatu perkembangan yang signifikan.

4. Perbaikan yang dapat dilakukan pada area **Information Systems** (PIP) dengan kode PIP4 adalah dengan mengimplementasikan CRM guna mengelola dan menjalin dengan baik hubungan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] I. Dallas and M. T. Wynn, "Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises," *Inf. Syst. Small Mediu. Enterp.*, pp. 25–47, 2014.
- [2] D. Miers, "The keys to bpm project success," *BPTrends*, no. January, pp. 1–20, 2006.
- [3] M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, and H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*. 2013.
- [4] M. Zairi, "Business Process Management: a Boundaryless Approach to Modern Competitiveness," 2009.
- [5] A. A. Garini, J. S. Informasi, and F. T. Informasi, "Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Berbasis Enterprise Resource Planning : Studi," *J. Tek. ITS*, vol. 6, no. 1, 2017.
- [6] R. Škrinjar and P. Trkman, "Increasing process orientation with business process management: Critical practices'," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 33, no. 1, pp. 48–60, 2013.
- [7] B. Curtis and J. Alden, "The Business Process Maturity Model ( BPMM ): What , Why and How," *BPTrends*, pp. 1–4, 2007.
- [8] N. Damij and T. Damij, "Process Management," *Process Manag.*, pp. 7–25, 2014.
- [9] S. S. U. Tutorial, "Uml Tutorials Uml Tutorial Part 2, The Business Process Model," pp. 2–4, 2004.
- [10] M. Bronzo *et al.*, "International Journal of Information Management Improving performance aligning business analytics with process orientation," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 33, no. 2, pp. 300–307, 2013.
- [11] J. W. Creswell, "Chapter 3: Designing a Qualitative Study," *Qualitative. Inquiry. Research. Design. Choosing. among five approaches*, pp. 35–41, 2007.
- [12] V. Barada, *Sarah J. Tracy, Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, vol. 43, no. 1. 2013.



- [13] B. Hancock, "Trent Focus for Development in Primary Health Care An Introduction to Qualitative Research An Introduction to Qualitative," *Development*, vol. 319, no. 7212, p. 753, 1998.
- [14] B. Hancock, "An Introduction to Qualitative Research Authors," *Qualitative. Research.*, vol. 4th, p. 504, 2006.
- [15] R. K. Yin, "Case Study Reserach - Design and Methods," *Clinical. Research.*, vol. 2, pp. 8–13, 2006.
- [16] R. H. Fletcher *et al.*, "Case study as a research method," *Academy. Management. Review.*, vol. 5, no. 2, pp. 301–316, 1997.

## BIODATA PENULIS



Penulis memiliki nama lengkap Lutfia Nuzul Izzati. Penulis lahir di Blora pada tanggal 6 Oktober 1996. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Muhammadiyah Blora, SMP Negri 2 Blora, SMA Negri 1 Blora, dan melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi di Surabaya pada tahun 2014, yakni pada Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi dan

Komunikasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).

Sebagai mahasiswa penulis aktif dalam akademik maupun non akademik. Tercatat penulis telah menjadi Staff dan Sekretaris pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manasiswa, penulis juga aktif dalam segala kegiatan dalam maupun luar organisasi. Penulis juga aktif menjadi peserta LKMM hingga menjadi Pemandu. Tercatat penulis juga berpartisipasi aktif dalam kegiatan terbesar Departemen Sistem Informasi, yaitu pada Information Systems Expo (ISE) sebagai Staff dan Staff Ahli.

Untuk mendapatkan gelar Sarjana Komputer (S.Kom), penulis mengambil laboratorium bidang minat Sistem Enterprise (SE). Untuk kepentingan penelitian penulis dapat dihubungi melalui e-mail: [lutfianuzu@gmail.com](mailto:lutfianuzu@gmail.com)



## LAMPIRAN

Lampiran A.

Pertanyaan Kuesioner Wawancara dan Narasumber

<b>Kode</b>	<b>Praktik</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>X</b>	<b>Narasumber</b>
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses									Top manajemen (merupakan pertanyaan yang berhubungan dengan Top Level Manajemen)
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi									
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak									

sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi									Manajer departemen (manager departemen yang mengetahui kondisi penyebaran informasi ke level manajemen yang lebih rendah)
ddp 1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami									Manajer departemen (semua manajer dianggap harus mengetahui seluruh
ddp 2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas									proses bisnis perusahaan, baik dari alur, pendokumentasian, hingga persebaran dokumen
ddp 3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan									untuk karyawannya )



mm p1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses										Manajer departemen (manajer departemen harus mengetahui performa dalam organisasinya, mulai dari target, indikator, hasil, serta persebaran informasi mengenai performa organisasi)
mm p2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan										
mm p3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses										
mm p4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin										
mm p5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan										
mm p7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait										
pos 1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak										Manajer HR (manajer HR mampu merepresentasikan kinerja)







pok 5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis								Manajer departemen (manajer tiap departemen yang memungkinkan melakukan pertemuan guna mendiakusikan masalah bisnis)
pok 6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan								Karyawan (karyawan yang merasakan kondisi keseharian yang saling berhubungan dengan individu lain dalam organisasi)
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan								Manager Sales (menejer sales merupakan pihak yang melakukan hubungan langsung



	competitor dengan cepat									
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci									Manajer Pengadaan (manajer pengadaan yang sepenuhnya menjalin hubungan dengan supplier, baik kebutuhan material maupun non material/ office)
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses									
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier									
pip 1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses									Manajer TI (manajer TI adalah orang yang bertanggung jawab atas segala

pip 2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami									dukungan TI di perusahaan, baik software juga hardware yang diperlukan organisasi). Manager
pip 3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses									ERP (ERP merupakan dukungan TI yang paling besar bagi perusahaan karena semua sistem terintegrasi dengan perusahaan pusat, ERP yang digunakan juga telah mendukung sebagian besar proses bisnis organisasi)
pip 4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan									
pip 5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementas									





Lampiran B.  
 Rubrik Penilaian BPOMM

SV	BOBOT						
SV1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah aktif terlibat	Jarang aktif terlibat	Kadang-kadang aktif terlibat	Cukup aktif terlibat	Aktif terlibat tetapi tidak langsung	Aktif secara langsung tetapi tidak keseluruhan proses	Aktif secara langsung pada keseluruhan proses / selalu memonitor secara langsung
SV2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak terkait sama sekali	Sedikit terkait	Cukup terkait	Sebagian kecil terkait	Sebagian besar terkait	Hampir semua terkait	Semua terkait dan jelas peta keterkaitannya
SV3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak ada agenda	Jarang ada agenda			Cukup sering ada agenda	Sering ada agenda (rutin)	



			kadang-kadang ada agenda	Ada agenda, tetapi tidak selalu			Sangat sering ada agenda dan dijadikan prioritas
SV4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Cukup Dikomunikasikan, tetapi sebagian kecil	Cukup Dikomunikasikan dan sebagian besar	Sering dikomunikasikan	Sangat sering dikomunikasikan dan alurnya jelas
SV5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didorong sama sekali oleh pelanggan	Sedikit didorong oleh pelanggan	Cukup didorong oleh pelanggan	Sebagian kecil didorong oleh pelanggan	Sebagian besar didorong oleh pelanggan	Hampir semua didorong oleh pelanggan	Semua didorong oleh pelanggan dan ada buktinya

PV	BOBOT						
PV1	1	2	3	4	5	6	7
		Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan		Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	

	Tidak didefinisikan sama sekali		Sebagian kecil didefinisikan			Semua didefinisikan dan ada buktinya	
PV2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak terdokumentasikan sama sekali	Sedikit terdokumentasikan	Cukup terdokumentasikan	Sebagian kecil terdokumentasikan	Sebagian besar terdokumentasikan	Hampir semua terdokumentasikan	Semua terdokumentasikan dan ada buktinya
PV3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan dan didokumentasikan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan didokumentasikan	Cukup didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian kecil didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian besar didefinisikan dan didokumentasikan	Hampir semua didefinisikan dan didokumentasikan	Semua didefinisikan dan didokumentasikan
PV4	1	2	3	4	5	6	7
		Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan		Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	

	Tidak didefinisikan sama sekali			Sebagian kecil didefinisikan			Semua didefinisikan dan ada buktinya
PV5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak tersedia sama sekali	Sedikit tersedia	Cukup tersedia	Sebagian kecil tersedia	Sebagian besar tersedia	Hampir semua tersedia	Tersedia semua dan ada buktinya
PV6	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak menggunakan sama sekali	Sedikit menggunakan	Cukup menggunakan	Sebagian kecil menggunakan	Sebagian besar menggunakan	Hampir semua menggunakan	Menggunakan semua dan ada buktinya

POS	BOBOT						
POS1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak multidimensi sama sekali	Sedikit multidimensi	Cukup multidimensi	Sebagian kecil multidimensi	Sebagian besar multidimensi	Hampir semua multidimensi	Semua multidimensi

POS2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak mendukung sama sekali	Sedikit mendukung	Cukup mendukung	Sebagian kecil mendukung	Sebagian besar mendukung	Hampir semua mendukung	Semua mendukung
POS3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali	Jarang dilakukan	Pernah beberapa kali dilakukan	Cukup sering dilakukan	Sering dilakukan, tetapi tidak terjadwalkan	Sering dilakukan, dan terjadwalkan	Selalu dilakukan
POS4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan dan ditetapkan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan ditetapkan	Cukup didefinisikan dan ditetapkan	Sebagian kecil didefinisikan dan ditetapkan	Sebagian besar didefinisikan dan ditetapkan	Hampir semua didefinisikan dan ditetapkan	Semua didefinisikan dan ditetapkan
POS5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak sama dengan						Benar sama dengan manajer fungsional

	manajer fungsional						
POS6	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak ada dalam Hirarki (tidak memiliki)				Supervisor/Mandor/Pengawas	General Manager	Manajemen Puncak / Owner /CEO / Direktur
POS7	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak ada yang bertanggung jawab dalam struktur			Ada unit yang bertanggung jawab dalam struktur			Tanggung jawab unit atau CEO

PPM	BOBOT						
PPM 1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil			

	dan didokumentasikan sama sekali	dan didokumentasikan	dan didokumentasikan	didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian besar didefinisikan dan didokumentasikan	Hampir semua didefinisikan dan didokumentasikan	Semua didefinisikan dan didokumentasikan
PPM 2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali diukur	Mulai diukur	Jarang diukur	Kadang-kadang diukur	Cukup diukur	Sering diukur	Sangat sering diukur
PPM 3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali digunakan	Mulai digunakan	Jarang digunakan	Kadang-kadang digunakan	Cukup sering digunakan	selalu digunakan, tetapi tidak untuk semua proses	selalu digunakan dan untuk semua proses
PPM 4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak dikomunikasikan sama sekali	Mulai dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Sebagian besar dikomunikasikan	Hampir semua sudah dikomunikasikan	Semua dan selalu dikomunikasikan
	1	2	3	4	5	6	7

PPM 5	Tidak ada evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Mulai ada evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Ada cukup evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Kadang-kadang dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Sebagian besar dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Hampir semua dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Selalu dilakukan evaluasi untuk menetapkan target peningkatan
PPM 6	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak harus formal						Harus melalui perubahan formal
PPM 7	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak dikomunikasikan sama sekali	Mulai dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Sebagian besar dikomunikasikan	Hampir semua sudah dikomunikasikan	Semua dan selalu dikomunikasikan

CVB	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7

CVB 1	Tidak pernah sama sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dilakukan, tetapi jarang	Kadang-kadang dilakukan	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah dilakukan, tetapi belum semuanya	Pernah dan selalu dilakukan percakapan CEO dengan staf
CVB 2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak tahu sama sekali	hanya tahu sedikit	Cukup mengetahui	Sebagian kecil mengetahui	Sebagian besar mengetahui	Hampir semua mengetahui	Sangat jelas, semua karyawan tahu
CVB 3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah terjadi sama sekali	Hampir tidak pernah terjadi	Pernah terjadi tetapi sangat jarang	Kadang-kadang ada ketegangan	Pernah ada, tetapi tidak selalu	Hampir selalu ada ketegangan	Selalu ada ketegangan
CVB 4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak tahu sama sekali	Hanya tahu sedikit	Cukup mengetahui	Sebagian kecil mengetahui	Sebagian besar mengetahui	Mayoritas mengetahui	Sangat jelas, semua karyawan tahu



CVB 5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah Sama Sekali	Jarang dilakukan	Kadang-kadang saja	Cukup sering, tetapi tidak terjadwalkan	Sering, tetapi tidak terjadwalkan	Selalu dilakukan dan spontanitas	Selalu ada pertemuan dan terjadwalkan
CVB 6	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sangat jarang berkonsultasi satu sama lain	Kadang-kadang berkonsultasi	Pernah berkonsultasi, tapi tidak selalu dilakukan	Cukup banyak konsultasi yang dilakukan satu sama lain	Hampir semua dikonsultasikan	Selalu ada konsultasi satu sama lain dalam departemen

PM	BOBOT						
PM1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan
PM2	1	2	3	4	5	6	7

	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan
PM3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan
PM4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Sama Sekali	Hampir tidak ada	Mulai ada tanggung jawab	Sedikit tanggung jawab	Sebagian kecil	Sebagian besar	Semua ada tanggung jawab
PM5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan

SO	BOBOT						
SO1	1	2	3	4	5	6	7
		Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra
SO2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra
SO3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra

CO	BOBOT						
CO1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Cukup pernah	Kadang-kadang	Pernah, tidak terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal dan selalu dijalankan
CO2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Paham Sama Sekali	Cukup Paham	Sebagian kecil paham	Sebagian besar paham	Hampir semua paham	Mayoritas paham	Selalu paham
CO3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian kecil saja	Kadang-Kadang	Cukup sering	Sebagian besar	Hampir semua	Selalu
CO4	1	2	3	4	5	6	7

	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Cukup pernah	Kadang-kadang	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal dan selalu dijalankan
CO5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian kecil saja	Kadang-Kadang	Cukup sering	Sebagian besar	Hampir semua	Selalu

Lampiran C.  
Transkrip Wawancara

## **Transkrip Wawancara Manager Change Management**

**Narasumber** : N : Rudy  
**Jabatan** : Manager Change Management  
**Hari, Tanggal** : 15 Februari 2018  
**Durasi** : 23 menit 21 detik  
**Mahasiswa** : M1 : Lutfia Nuzul Izzati  
                  M2 : Brilianto Wilis  
                  M3 : Dewi Chumairoh  
                  M4 : Satria Mandala

M1 : nah yang pertama mungkin bisa dijelaskan high level proses yang ada di perusahaan itu apa saja?  
N : high level proses, di PT. XYZ Indonesia manual ada, sudah baca belum PT. XYZ Indonesia manualnya?  
N : itu ada supplier kemudian ada outsourcing. Kalau supplier itu material, kalau outsourcing itu nanti ke sumber daya manusianya, kemudian ke customer dari supplier frame utamanya langsung masuk ke procurement atau purchasing. Purchasing itu trigernya dari order yang masuk, order yang masuk itu dari order manajemen yang mengelola order yang dikelola melalui ERP. Kalau ada produk baru karena memang sebagian besar produk kita custom, itu drawing akan didapat dari PE, kalau ada hanya repeat order FOP langsung memberikan kebutuhan melalui BOM ke Procurement. Nah setelah itu masuklah ke schedule planning, planning itu release sama drawing nya ke fabrication proses, fabrication proses itu ke SFC dulu, nanti material apa harus masuk ke komponen, material apa harus masuk ke line, yang pasti komponen yang jalan dulu itu sheet metal, selain itu bersamaan

pembuatan header, terus fin itu di kerjakan di fin processing. Targetnya adalah delivery date, packing, packing ini masuk ke MM, kemudian masuk ke customer, kalau ada komplain atau klain itu akan diatas Service atau Seles. Sales ini yang berhubungan terkait komplain dan warranty. Supporting departemennya adalah QSHE manajemen terkait implementasi standarisasi ISO kita sudah migrasi dari ISO 2008 ke 2015, Cuma untuk OSHAS kita tetep pake yang 2007. Jadi untuk yang ISO 90001 sudah versi 2015, ISO 140001 versi 2015, untuk OSAS itu masih 2007. Nah ini sertifikasi kita migrasi baru tahun 2017, jadi sertifikasi kita baru nanti sampai 5 tahun kedepan. Terus Human resource Management, ini menyiapkan sumber daya manusia sesuai kebutuhan produksi dan mempunyai kompetensi yang dibutuhkan, jadi di HR manajemen punya matrix dan kompetensi assesment. Untuk activity kita ada 2, untuk level departemen leader itu adalah Deputy dan Manager, itu tiap tahun ada project manajemen. Sementara untuk kebawah mulai worker sampek SDH itu namanya kaizen dan 6s.

Terus supporting lain Information Manajemen, itu support untuk hardwarenya. Kemudian facility manajemen terkait operasional, transportasi, pemeliharaan gedung, termasuk kalau ada pembangunan area baru. Terus ada Finance & Accounting pasti ya yang mengontrol budgeting termasuk mbayari saya itu di finance. Kemudian industrial engineering ini terkait project- project development yang diinginkan oleh produksi, misal pengembangan area bending, dulu hanya 2 meter sekarang bisa 6. Jadi bendingnya lebih panjang untuk sekali proses untuk unit besar.

M1 : kalau rencana pengembangan atau improvement dari top level proses ini apakah ada pak?

N : jadi ceritanya adalah kembali ke strategic meting, itu apa yang dilakukan? Pertama adalah presiden direktur

dan direktur memberikan arahan, jadi sebelumnya presiden direktur dan direktur itu ikut meeting global dari meeting global itu ada beberapa arahan yang harus diberikan untuk PT. XYZ Indonesia itu apa saja, sebentar saya buatkan arahan secara garis besar ya.

Ini hasil dari meeting global. Ini termasuk global economic situation untuk tahun 2018 nanti arahnya gimana, eropa itu apa, asia itu apa. Kalau disini kita fokus ke beberapa area, tidak saya sebutkan ya, ini termasuk perkembangan atau fluktuasi main material kita, jadi untuk coper ada di mana, untuk material aluminium itu ada dimana, dan sebagainya. Kemudian secara market, mana yang potensial mana yang harus digarap oleh sales, itu nanti menjadikan target planing di produksi, di manufakturing. Kemudian fokus pertumbuhannya, jadi ada arahan fokus pertumbuhannya, market market mana yang dituju, berapa targetnya itu ada, market market mana yang akan turun kemudian indikasinya apa itu ada analisisnya. Yang selanjutnya ada financial highlight ini dibawakan oleh direktur financial, jadi trennya apa, kondisi finansial kita, ini tidak saya tampilkan ya karena rahasia. Kondisi finansial kita secara umum, performa perusahaan, posisi kita, kondisi market kita. Nah yang ada beberapa arahan terkait pengembangan secara global direction, memperkuat dengan inovasi, nah ini sudah ada beberapa itemnya, intinya kalau saya sebutkan sekilas ya, IE fokus untuk pengembangan teknologi dan include per custom proses nah ini juga langsung diakomodir oleh project manajemen di departemen IE jadi ini secara tidak langsung adalah urut dari direction. Kemudian KPI level 0 itu level company, kemudian dari company itu harus support masing masing departemen itu KPI level 1, kemudian turun lagi ke level 2. Nah ini ada angka angkanya tapi tidak saya jelaskan. Disini seperti Cost structurenya juga dijelaskan dengan gablang disana sehingga kita tahu



posisinya. Termasuk kalau ada perubahan organization structure, kan kita baru ada pembangunan plant baru, nah itu posisi organisasinya diisi oleh siapa. Sama target termasuk target, target mulai beroperasi di plan baru. Setelah itu selesai kita melakukan review visi misi, masih sesuai tidak sama directionnya global, kalau masih sesuai ya kita pakai.

Terus selanjutnya setelah visi misi lanjut ke. Penentuan KPI level 0 tadi dari global directon. KPI level 0, jadi targetnya market sekarang berapa itu ada, terus target lain, termasuk ontime delivery, saya bacakan item itu aja ya, secara capacity itu ada targetnya, amountnya tidak saya sebutkan ya, secara supplier development itu ada, supaya tidak terpaku kita terus gali supplier mana yang masih memungkinkan kerjasama dengan kita dan spesifikasinya sama atau lebih bagus. Kemudian secara quality excellence program itu ditargetkan juga secara kualitas. HR development program itu juga ada, saya tidak sebutkan item yang khususnya ya. Kemudian savety excellence program, itu masuk juga di KPI level 0. Terus PT. XYZ Indonesia output, sales to accept rasio, operational cost, kemudian output per head count, sama ontime delivery itu KPI level 0, dan warranty cost. Nah gimana mengetahui di tiap, nanti masuk di level 1 per departemen. Jadi termasuk saya target savetynya itu ada sendiri, project manajemennya ada. Setelah membuat KPI para manager menentukan target, itu di approve oleh presiden directur itu harus sesuai dengan keinginan presiden direktur, mengacunya kemana? Ya KPI level 0. Jadi kalau katakanlah targetnya 100, manager departemen menentukan 95 nah itu yang 5 kemana itu ndak boleh, paling tidak harus sama atau lebih tinggi dari KPI level 0. Setelah itu di approve KPI level 1 nya oleh presiden direktur, manajemen harus membuat manajemen plan, itu adalah beberapa action plan yang akan dilakukan untuk mencapai KPI level 1. Setelah membuat manajemen plan harus membuat

project manajemen, jadi item item utama KPI dijadikan sebagai objek untuk memastikan keberhasilan 100 % kontrolnya lebih dari project.

M1 : tadi kan bapak bilang mengenai visi misi pak, apakah tujuan dari setiap sub departemen atau sub proses diturunkan dari strategi organisasi?

N : iya, acuannya adalah visi misi, itu dilihat dari global, itu dijadikan acuan, ibaratnya sebagai acuan. Seara tidak langsung iya, karena visi misi kan tidak ada angkanya ya, global direction juga. Nah yang ada angkanya KPI jadi index yang harus dicapai oleh karyawan nah itu yang jadikan acuan, jadi kayak KPI level 2 cost untuk hazerdous ways handling itu tidak boleh lebih dari berapa, itu ada, termasuk harus melakukan proses apa, kalau dari sisi safety saya harus melakukan apa untuk safety excellence program itu, targetnya tidak boleh lebih dari sekian lost time injury, lost time injury itu kecelakaan kerja yang menyebabkan karyawan harus absen. Jadi kalau saya itu kan pak dudy, pak firman, pak hakim itu kan punya target masing-masing.

M1 : kalau untuk keterlibatan manajemen puncak itu seberapa jauh?

N : ya jadi manajemen puncak itu ada kontrolnya, pertama ada weekly meeting itu mengontrol semua isu departemen, kedua satu hari dia satu kali shop floor meninjau yang ditinjau itu pertama ada VVIP project jadi kita ada namanya VVIP itu projek spesial saya tidak sebutkan customer nah itu yang butuh penanganan khusus mesti di pantau sekarang harus sampai mana, karena apa kalau kita tidak sesuai dengan spesifikasi customer kita kena klaim, kedua kita terlambat delivery itu juga kena klaim, jadi tidak cuma komplain tapi klaim langsung uang, kalau gitu kan jadi masalah bagi manajemen. Selain meeting sama terjun langsung, kontrolnya adalah review project manajemen jadi manajer manajr kan punya project itu di review sampai

posisi kuarter ini bagaimana proses bagaimana. Kalau behind schedule di belakang dari time line kenapa, nanti akan diberikan jalan keluar. Termasuk sekarang ini program WWTP itu masuk saya, ini timelinennya harus sesuai karena per Mei harus sudah jalan, makanya kita benar-benar cari selektif supplier. Intinya patokannya adalah dimonitoring berdasarkan timeline yang sudah di approve. Yang pasti kerasa itu ya setiap hari turun, dengan itu bagus kalau ada yang kurang saat itu juga ada keputusan, jadi keputusannya tidak nunggu lama-lama.

M1 : mungkin udah itu saja pak sekarang.

N : iya kalau ada yang kurang nanti bisa tanya tanya lagi ya.

## Transkrip Wawancara Manager ERP

**Narasumber** : N : Yantje Yupiter T.  
                   N2 : Rudy (Pendamping)  
**Jabatan** : Manager ERP  
**Hari, Tanggal** : Rabu, 09 Februari 2018  
**Durasi** : 60 menit 43 detik  
**Mahasiswa** : M1 : Lutfia Nuzul Izzati  
                   M2 : Brilianto Wilis  
                   M3 : Dewi Chumairoh  
                   M4 : Satria Mandala

- M4 : mungkin pertama tama dimulai dari saya dulu pak, saya berfokus untuk mengevaluasi penerapan atau implementasi erp INFOR, dimana kemarin waktu presentasi guntner telah mengimplementasi INFOR LN v.10. sebelumnya saya mau bertanya dulu pak sebenarnya apa tugas pokok departemen ERP di PT. XYZ Indonesia ini, soalnya di PT. XYZ Indonesia ini memiliki 2 yaitu departemen ERP dan departemen TI nah setau saya ERP itu masuk TI ak tapi di Guentner ini dipisahkan pak?
- N : ERP sama IT itu di sini dipisahkan karena di global juga dipisah yang di Jerman itu antara TI dan ERP. Kalau TI lebih ke hardwarenya, ke arah server, ke arah apa namanya, kalau misal ada development di luar ERP itu yang akan menangani departemen TI. Tapi kalau ERP lebih ke arah ERP sistem INFOR LN, jadi kalau INFOR LN sistem itu merupakan big aplikasi, dari ERP bertanggung jawab untuk problem solving, development, improvement di ERP itu.
- M4 : kemudian saya juga ingin menanyakan latar belakang PT. XYZ Indonesia ini mengimplementasikan ERP INFOR ini pak, soalnya saya mengetahui bahwa sebelumnya menerapkan Beji BAAN, nah saya ingin tahu pak apa bedanya Beji BAAN dan latar belakang penggunaan INFOR?

- N : Beji BAAN itu kita buat sendiri, aplikasi buatan sendiri sebelum ada ERP apapun di guentner ini, jadi kita development sendiri. Awalnya juga kita tidak punya apapun meskipun Beji BAAN pun tidak punya, jadi masih manual pakai excel, mungkin sebelum tahun 1999. Kemudian setelah 1999 saya join ke development Beji BAAN itu, jadi kita buat belum ada ERP apapun ya, kita development sendiri dari row material sampai pengiriman, finance, semua lengkap. Waktu tahun 2009 itu ada global kuartar memutuskan untuk semua Guentner grup memakai ERP yang sama, jadi disana memakai INFOR LN, jadi kita juga pakai, itu pakai versi 3. Versi 3 itu di pakai sampai tahun 2016, kemudian di tahun 2016 melakukan upgrade ke versi 10 yang dipakai sampai sekarang.
- N2 : versi 3 langsung versi 10?
- N : iya tidak urut, versi 3 itu kita dulu yang pakai INFOR, jerman belum pakai masih pakai BAAN mereka. Mereka bukan pakai Beji BAAN ya, Beji BAAN itu buatan PT. XYZ Indonesia sendiri, kalau BAAN itu beli, tapi nama Beji BAAN diambil dari BAAN itu sendiri dan hasil develop dari PT. XYZ Indonesia yang berlokasi di Desa Beji.
- M4 : berarti implementasinya baru dari tahun 2009 samapi sekarang?
- N : iya, terus upgrade nya 3 langsung 10, kalau 3 itu kan kita sendiri indonesia sendiri yang masih pakai, baru tahun berapa jerman pakai 10, akhirnya kita juga upgrade ke 10. Banyak perbedaan dari 3 ke 10. Yang ada yang berubah skemanya master datanya juga semua berubah, item master item jeneral dan sebagainya itu sama semua.
- M1 : kalau untuk perubahan dari 3 ke 10 apakah membawa masalah atau challenge tersendiri selama masa implementasinya?
- N : ya namanya problem pasti ada, jadi kita menyesuaikan lagi bisnis prosesnya, ada yang

berubah, jadi bisnis proses yang dari Jerman ada juga yang kita adopsi.

- M1 : itu bisnis proses apa saja ya pak yang berubah?  
 N : seperti integrasi finance ya di samakan semua antara kita dan Eropa. Item data, sebelumnya beda antar Indonesia dan Eropa jadi sekarang sama semua, item code 1234 sama, PT. XYZ Indonesia, PT. XYZ Jerman sama semua.
- M3 : pak kalau pengguna INFOR PT. XYZ grup yang pertama kan Indonesia ya pak, nah itu selain dorongan bisnis sendiri apakah ada dorongan lain untuk beralih ke INFOR?  
 N : INFOR itu dipilih oleh Jerman, jadi bukan kita yang menentukan
- N2 : itu memang sudah kebutuhan  
 N : Jerman yang memutuskan
- M4 : harus menyesuaikan ya pak?  
 N : iya menyesuaikan
- M4 : untuk modul modul yang diterapkan kira-kira apa saja pak? Dari INFOR sendiri di PT. XYZ Indonesia ? Modul kan misal kalau belajar SAP di global bike dulu menerapkan sales and distribution, material manajemen, production plan
- N : modul-modul itu lengkap, dari dulu ya, waktu masuk ada quotation sales modul namanya, sales modul di dalamnya ada sales quotation, sales order, CRM, terus setelah itu ada purchasing, procurement modul, ada purchase order, shipment, warehouse, service modul kalau ada complain, terus ada produksi, planning sampai finance modul. Di INFOR itu ada single logistic multi finance, jadi satu logistic company finance companynya banyak, ada di sini ada di Singapura.
- M1 : tadi ada modul CRM ya pak?  
 N : iya ada  
 M1 : itu prosesnya bagaimana ya pak, dari orde masuk terus diapakan?

- N : CRM kita ada namanya opportunity berapa persen kesempatan ordernya.
- M1 : maksudnya berapa persen order itu bagaimana?
- N : ya kan project ada, nah purchasingnya berapa persen untuk mendapat project itu?
- M1 : untuk selanjutnya CRM itu untuk apa, kan data order masuk, apakah data itu diolah untuk menentukan keputusan yang lain atau cukup di tampung saja?
- N : kalau itu masuk ke order manajemen saja, itu mereka yang olah.
- N2 : order manajemen ya pak
- N : ke arwinda saja, kalau kita kan ada 2 FOP sama order manajemen, tapi kalau CRM biasanya arwinda
- N2 : crm itu apa?
- N : customer relation manajemen
- N2 : itu kayak quotation?
- N : ya seperti sebelum quotation
- N2 : la iya sebelum quotation
- N : ya kita ada project berapa tendernya
- M1 : mungkin kalau dulu itu, CRM data pelanggan kan diterima jadi secara individual bisa memberikan promosi gitu
- N : kita ada, data pelanggan ada bisnis partner. Kalau di INFOR LN itu namanya business partnet, jadi ada 2 customer dan supplier, mungkin kalau di SAP di bedakan supplier dan customer. BAAN pun juga di bedakan. Tapi kalau di INFOR di jadikan satu bisnis partner customer dan supplier Cuma role nya dibedakan, ini customer, ini supplier. Kalau ada sold to dan ship to berarti itu customer. Kalau supplier ya pay from dan ship from.
- M3 : dari data pelanggan itu di bagi 2 berarti pak, internal sama eksternal?
- N : data pelanggan? Pelanggan eksternal? Maksudnya?
- M3 : misal kan ada pengadaan, pengadaan barang kantor gitu
- N2 : ohh supplier, supplier

- N : supplier, masuknya supplier. Jadi ya kita ada di bagi menjadi 2 itu, customer sama supplier gitu saja.
- M1 : tapi apakah data CRM itu sudah di jadikan satu semua?
- N : jadi bisnis partner jadi satu semua
- M4 : saya mau tanya pak, apakah bapak mengetahui untuk aktivasi ERP INFOR LN ini apakah berdasarkan license atau diaktifkan per user pak?
- N : per core current user, tau ya core current ya? Jadi berapapun dipakai ya limitnya itu, misalnya user ini, tapi kalau tidak pakai semua ya tidak ada yang pakai kan, misalnya gitu kan. Misalnya kita punya katakanlan 10, user kita 100 tidak apa-apa, tapi aktif waktu core cureent ini ya 10 saja, kalau yang ke 11 mau login ya gabisa.
- M3 : pak tadi sempat disebutkan ada kesempatan order, opportunity, sama tender. Itu maksudnya gimana pak?
- N : nah itu tanya order manajemen saja
- M4 : mungkin sebenarnya saya mau menanyakan pak, saya mempunyai beberapa literatur untuk bertanya menurut shang shadon disini terdapat 4 dimensi pak yaitu keperluan administratif, dimensi peningkatan produktivitas, kualitas, dan layanan pelanggan. Mungkin yang pertama saya akan masuk dulu pak di keperluan administratif, dimana sub kategorinya yaitu sebelum mengimplementasikan INFOR LN pak. Jadi saya mau meanyakan, jadi sebelum mengimplementasikan INFOR LN apa saja pak kebutuhan administrasi yang dikeluarkan mulai dari pengadaan barang stok hingga tiba di gudang pak?
- N : sebelum INFOR
- M4 : jadi sebelum penggunaan INFOR kan pakai beji BAAN ya, jadi apa saja biaya administrasi yang dikeluarkan perusahaan? Soalnya yang saya tau belum terstruktur, masih menggunakan
- N : biaya administrasi itu maksudnya biaya apa?



- M4 : jadi misalnya kayak kita melakukan request barang dari MM mereka ketik terus menggunakan hard copy.
- N : itu ada semua di beji BAAN, namanya RA, requirement application ya, kalau di nfor itu namanya Purchase Requisition. Sama persis RA dibuat oleh user untuk misalnya pak rudy minta barang ya, ke purchasing, buat RA. Kalau sekarang di INFOR kan purchase requisition, siapa si pak firman itu yang buat terus pak rudy tinggal approve. Approve langsung lari ke purchasing, purchasing langsung procurementnya. Kalau dulu di beji BAAN ya sama hampir sama, buat RA approve juga langsung lari ke purchasing untuk di buat purchase ordernya.
- M4 : kalau dari INFOR sendiri apakah masih memakai hard copy apa, kalau beji BAAN kan masih pak?
- N : tidak
- M4 : oh Beji BAAN tidak, soalnya informasi yang kita dapatkan dari manajer MM, kalau beji BAAN itu menggunakan hard copy lalu di cap memakan banyak waktu.
- N2 : RA nya
- N : datanya di entry di print, terus tetep, hardcopynya tetep jalan, untuk tanda tangan untuk approvalnya, nah itu Cuma tanda tangan saja. Tapi kalau sistem ada semua, di samping PO juga ada.
- M1 : berarti semua proses itu sudah terdokumentasi dalam INFOR pak?
- N : oh beji BAAN itu
- M4 : kalau INFOR apakah masih perlu hard copy tanda tangan lagi?
- N : sekarang ndak, dulu waktu pertama tama iya, karena purchase requisition udah bisa kita implementasi baru beberapa bulan akhir tahun lalu. Sebelumnya tidak ada PR masih biasa masih pakai RA, paper semua, dikirim ke purchasing untuk di entry, sekarang sudah, PR langsung. Approval juga

- M4 : sudah melalui aplikasi itu. Jadi saya mau tanya pak apakah sebelum implementasi Beji BAAN kan ada biaya administrasi tersebut, apakah guentner men-set budget nya untuk kegiatan administrasi tersebut atau tidak pak?
- N : administrasi itu? Kan Cuma kertas saja
- M4 : tapi itu di budget kan dalam e itunya nggak?
- N : kertas saja stationary
- M4 : jadi kalau misalkan perbedaan nya mengenai biaya berpengaruh nggak pak sampai sekarang ini?
- N : nggak terlalu berpengaruh.
- M4 : berarti apakah bapak setuju ini hanya memperlancar proses bukan untuk menurunkan biaya administrasi?
- N : memperlancar proses menurunkan administrasi?
- M4 : jadi prosesnya dengan mengimplementasikan INFOR LN prosesnya menjadi cepat tapi dalam biaya
- N : menurunkan biaya juga, tapi tidak terlalu signifikan. Ini bicara global atau Cuma PR saja?
- M4 : seluruh proses penggunaan INFOR
- N2 : oh kalau itu ya banyak pak
- M1 : untuk hubungan dengan pemasok apakah supplier menggunakan INFOR atau seperti disimulasikan kemarin mereka dikirim lewat email melalui INFOR, apakah pemasok juga menerima menggunakan INFOR atau via email?
- N : via mail saja
- M1 : untuk balasan masuk ke sini?
- N : iya manual, by email juga. Karena alasan security.
- M3 : pak untuk misal orang satu kali order apakah itu disebut project gimana pak?
- N : folder?
- M3 : order pak, jadi kalau pelanggan memesan produk yang sudah di design ataupun belum di design nah itu di sebut project, apakah benar?
- N : kita ada 2, jadi order masuk itu, misalnya gini unit kita yang standar ya, mouse ini lan ada biru, ada yang merah, standar lah, ada 3 misal biru merah putih, ya

customer bisa milih kalau pesen ini bisa tau harganya berapa. Kita produksi juga dari bahan baku sampai pengerjaan juga sudah apa namanya sudah punya listnya kan, sebentar ya

Narasumber mengangkat telpon-----

- 
- N : bahan bakunya kan masih murnya ada 2, lampunya ada 1, jadi itu mananya standar. Kalau customer minta ini ini, yang ada sayapnya, nah itu kita ada project numbertnya. Jadi unit ini ketika jadi ya hanya bisa dijual dengan customer itu saja.
- M3 : yang berupa project itu kan buat dulu lalu produksi, apakah data dari awal itu disimpan untuk kebutuhan mendatang?
- N : iya, kalau ada reorder kita bisa copy. Customer A minta order yang september bulan lalu minta satu lagi
- M1 : tapi untuk hubungan dengan pelanggannya masih manual ya pak, tidak melalui sistem atau apa?
- N : hubungan apa itu?
- M1 : kayak pemesanan, masih belum menggunakan INFOR atau masih via email ?
- N : kita pakai SO, jadi kita punya sales ya, kita punya FOP terhadap proses, kita juga punya sales di berbagai negara ada Singapura ada di mana mana itu sales kita. Itu mereka dapet order dari customer mereka yang entry di INFOR.
- M1 : nah untuk customer ke sales apakah masih manual atau?
- N : masih manual meeting
- M1 : kalau perubahan itu juga lewat manual melalui sales? Kan ini ETO ya pak setelah mendesain kita kembalikan ke customer untuk approval nah itu apakah manual juga?
- N : kita punya drawing ya, drawing tim, begitu mendapat order dari customer, di proses di order processing misal perlu gambar ya dia akan gambar kirim

- customer via email, trouble tidak, kalau trouble kita revisi kemudian dilakukan approval lagi.
- M1 : mungkin tidak pak ketika sudah approval, tapi customer meminta untuk spesifikasi lebih lagi?
- N : nggak boleh dong, barang sudah jadi masa mau ganti?
- N2 : untuk next order boleh
- N : kalau misal di approve, barang setengah jadi atau jadi bahkan ya nggak bisa. Barangnya sudah jadi dia nggak mau beli, ya ya mau di jual kemana?
- M3 : untuk order standar dan projek itu banyak mana pak presentasinya?
- N : tanya Pak Joni itu FOP
- M2 : lebih banyak yang mana?
- N : nggak boleh di jawab itu, nggak punya data
- M4 : iya pak, saya mau menanyakan dari proses procurement PR apakah dari Guentner sendiri menggunakan sistem lain atau memang INFOR LN?
- N : pure INFOR LN itu
- M4 : pakai INFOR LN saja ya
- N2 : itu fasilitasnya INFOR kan
- N : iya, INFOR itu lengkap semua sistem di kita, semua di INFOR, kecuali HR
- M2 : berarti semua proses pengadaan bisa di cover INFOR pak ya?
- N : iya iya
- M4 : saya juga ingin menanyakan bapak kan ikut proyek implementasi dari beji BAAN sampai INFOR, dari situ perbandingan kebutuhan biaya menurun atau tidak ?
- N : wah finance itu, kalau tanya di saya mengenai ERP saja
- M4 : oiya pak apakah di INFOR memiliki dashboard menyediakan fasilitas itu?
- N : iya ada dashboard
- M4 : itu di erp apa gimana pak?
- N2 : untuk improvement di erp juga itu

- M3 : pak untuk order yang berupa projek apa ada kalkulasi cost waktu sama, tanggal kerja semua itu dilakukan di?
- N : di INFOR ada
- M3 : itu berdasarkan order masa lalu atau?
- N : kita punya order cost sama level cost. Order cost itu ya untuk order ini material costnya berapa. Kalau level ya untuk membuat order ini ngerjainnya apa pakai berapa orang, berapa mesin, berapa jam ya, itu semua di cost, jadi standar. Operasional cost itu level cost+level cost
- M3 : berarti sudah ada formulanya ya tinggal
- N : ada ada
- M2 : untuk yang tadi pak desain yang disimpan, kan seumpama customer minta custom produk terus kan desainnya disimpan seumpama mau reorder lagi itu dokumen desainnya disimpan di?
- N : di server
- M2 : nggak di INFOR ya pak?
- N : ada di INFOR juga, di attach kan di INFOR juga, jadi orang bisa buka di INFOR
- M1 : jadi semua sudah terdokumentasi di INFOR?
- N : ada, ada dokumentasi semua
- M4 : iya pak mungkin saya masuk di dimensi berikutnya untuk peningkatan produktivitas, rata rata pegawai yang ada di ERP berapa pak?
- N : ada 3, 4 sama saya ya
- M4 : kalau sebelum INFOR apakah lebih banyak pak?
- N : sebelum pakai infor malah tidak ada departemen ERP
- M4 : oh itu, sebelum INFOR tidak ada departemen ERP? Kalau gitu masuknya dept apa pak?
- N : TI
- M1 : kalau untuk 3 orang itu tanggung jawabnya apa pak?
- N : 1 reportin, 2 untuk problem solving dan improvement

- M4 : itu udah termasuk, kalau proses pengadaan masuk, di misalnya kalau dia mau mengoperasikan pengadaan itu masuk di ERP atau bagaimana?
- N : pengadaan, proses pengadaan ke MM pak Edy. ERP hanya tugasnya untuk ERP sistem saja bukan operasional.
- M4 : mungkin saya mau tanya peningkatan produktifitas sepertinya cocok di Departemen MM, mungkin saya masuk dimensi berikutnya peningkatan kualitas, apakah setelah implementasi INFOR, data yang diakses menjadi lebih mudah atau bagaimana?
- N : ini antara Beji BAAN dan INFOR. Beji BAAN kan aplikasi yang kita buat sendiri kalau di dibandingkan dengan INFOR kalah besar lah ya. Kalau INFOR LN lengkap dari planning sampai CR, selama setting benar item yang dimasukin benar, jadi ada istilahnya batch in sama batch out kalau data yang dimasukkan salah ya sama salah juga. Jadi masukkan settingannya benar master data benar, inputannya benar jadi kita dapat data yang bisa diolah ya gampang, jadi manajemen tinggal minta analisa apapun kita bisa.
- M4 : apakah bapak setuju dengan penggunaan sistem tingkat error di perusahaan setiap proses menurun atau bagaimana?
- N : iya
- M1 : kira kira menurunnya berapa persen pak?
- N : wahh saya ndak tau, saya juga lupa, tahun berapa itu tahun 2009.
- M1 : yang jelas terasa sekali ya pak?
- N : dulu finance sampai lembur pengerjaannya. Sekarang memang orang yang lebih banyak, meskipun lembur tapi ya tidak seberapa, seperti dulu saat belum memakai INFOR. Lembur mungkin ketika closing saja.
- M4 : dari proses pengadaan yang dilakukan ada lemburnya tidak pak?
- N : iya ada, tapi tidak sebesar lah, kalau dulu ya

- M4 : berarti data setelah implementasi lebih akurat ya pak?
- N : iya, bisa dibandingkan order dulu sama sekarang, dulu sedikit, sekarang udah berapa banyaknya itu. Dulu dengan order dikit Beji BAAN masih ngatasi nah kalau sekarang dengan order banyak Beji BAAN mana mungkin bisa mengatasi.
- M2 : kalau saya masih penasaran sama INFOR kalau terjadi kesalahan input bisa di hapus tidak pak? Jadi kalau kesalahan order atau pengadaan udah bikin PR ternyata salah input?
- N : udah di purchase order?
- M2 : kalau di SAP kan kalau PO sudah di buat, tapi salah nggak bisa di hapus kan pak?
- N : bisa kalau belum di proses bisa, jadi kan ada prosesnya dari user entri, approve, approve pun masih bisa censek kalau misal salah. Lalu ke purchasing untuk dibuat PO, tapi kalau PO sudah dikirim suplier ya tidak bisa dicancel lagi.
- M2 : kalau manajer tidak di approve pak itu data PO tetep stay INFOR?
- N : kalau manager tidak approve, berarti tidak lanjut. Misal pak firman RA pak rudy tidak approve ya tidak bisa
- M2 : bukan, data PO-nya masih di INFOR apa masih di hapus. Kalau SAP kan datanya history tidak bisa di hapus ?
- N : ohh historynya ada semua
- M2 : berarti gabisa di hapus?
- N : di PO nya bisa tapi di history tidak terhapus. Kalau digitalnya tidak. Tapi kalau data bisa di hapus, jadi ada data ada di history. History itu, mengubah PO mengubah kuantitas berapa berapa ada semua.
- M3 : menurut informasi kemarin dari Pak Dudi, berapapun order pelanggan akan diterima, apakah proses order dilakukan VIVO?
- N : purchase order?

- M3 : jadi order pertama masuk akan diproses sampai akhir?
- N : ini customer order apa?
- M3 : customer order
- N : customer order iya, kita biasania vivo tapi kalau misal ada customer yang minta urgen selama kita bisa ya FOP kan tanya ke produksi, oke apa tidak ini? kalau oke ya bisa diselipkan, tapi kalau penuh ya, itu tergantung keputusan manajer FOP.
- M3 : kalau VIVO itu apakah dirasa efisien pak?
- N : efisien gimana
- M3 : mislkan order datang mungkin pelanggan membutuhkan cepat mungkin apa?
- N : itu kan, tanggal, tanggal, namanya planing delivery ya, jadi tangga planning pengiriman, negosiasi sales sama customer, kalau projeknya customer misal masih tahun depan ya dia tidak mungkin mau dikirim sekarang, kalau minta 3 bulan ya kita kirim 3 bulan lagi.
- M3 : sudah disetujui di perjajian
- N : iyaa, tidak ada perjanjian persetujuan di awal antara kita dan pihak tersebut
- M3 : untuk pengiriman kan di bagi 2 PT. XYZ Indonesia yang mengirim atau customer yang menjemput, apakah benar?
- N : ya itu kan udah namanya FOP, CA, tergantung negoisai customer sama sales, maunya sales gimana?
- M3 : apakah itu sudah disediakan guentner?
- N : ya
- M3 : berarti bisa dikatakan guentner ini menggunakan third party logistic ya pak?
- N : third party logistic itu apa? Oh jasa pengiriman kuriri? Iya kita pakai itu
- M3 : itu berarti informasi mengenai kurir itu sudah ada di INFOR semua?
- N : iyaa



- M3 : apakah ada penilaian mungki mengenai apa third party logistic itu tadi?
- N : pak edy itu, sudah ketemu pak edy ya?
- M3 : sudah tapi belum sampai situ
- M2 : menurut bapak ni pak kan sudah lama mendalami memakai INFOR? Menurut bapak problem apa sih selama pakai INFOR? Mungkin kekurangannya
- N : hmmm apa ya, belum ada selama ini saya, ya pasti kita, INFOR bisnis proses kita lebih menyesuaikan ke INFOR lah, kita bukan apa namanya selama ada INFOR, kita buat INFOR juga menyesuaikan juga ke bisnis proses kita.
- M2 : biasanya dept lain complain ke bapak masalah INFOR mengenai apa? Lemot nih pak
- N : kalau lemot ndaknya INFOR ke TI, jadi tapi kalau secara ini kok plant ordernya tidak keluar, kalau gitu bisa jadi kesalahan user kurang apa missing dimana, kita disini ini lo salahmu di bagian yang ini.
- M2 : berarti overall kesalahan kecil, dan banyak yang terjadi kesalahan user.
- N : ya adalah kesalahan user kalau misalnya bugnya INFORnya yaa, tapi jarang sekali
- M2 : bug INFOR sering terjadi juga?
- N : ada sih tapi, waktu PR waktu itu ada bugnya, kita laporkan ke INFOR, INFOR benahi itu di share ke semua, tidak di guentner saja, di share ke semua. Jadi INFOR ya terima kasih sudah dilapori bugnya disini.
- M4 : oiya pak saya mau menanyakan, kan tadi bapak bilang guentner sendiri menyesuaikan dengan kita?
- N : ya nggak juga INFOR juga kita buat untuk menyesuaikan kita
- M4 : kan disitu bisajadi ada gapnya pak, ada permasalahan?
- N : kalau kita bisa menyesuaikan INFOR ya bisa, tapi kalau gabisa ya kita modif INFORnya biar sesuai dengan kita.

- M4 : selama proses itu apakah terjadi permasalahan di waktu atau menyesuaikan diri, kita sebagai pegawai menyesuaikan diri, apakah sulit, atau butuh waktu untuk mempelajarinya?
- N : ya kalau pertama masuk , ya di training dulu,karena mungkin di perusahaan sebelumnya dia tidak pakai INFOR, ya kalau dia di training kan hanya spesial yang dia kerjakan saja. Yang di sales order ya di sana saja tidak semua, tapi kalau tim Erp ya harus bisa semua.
- M1 : kan tadi sudah secara mendalam ERP, nah saya umum saja, karena saya mengenai BPMM. Untuk setiap kebijakan dan strategi perusahaan apakah di sampaikan sampai level bawah atau cukup di strategic saja, bagaimana prose komunikasinya? Misal ada meeting dengan presiden direktur apakah informasi itu disebarluaskan ke departemen?
- N : ya tergantung kan kan tiap tahun ada strategis meeting, itu semua manajemen semua departemen berkumpul untuk menentukan strategi apa untuk tahu depan, biasanya di awal tahun, setiap manajer dan deputy menyebarkan ke bawahnya.
- M1 : itu melalui apa medianya?
- N : meeting strategis itu
- M1 : untuk yang tiap departemennya pak?
- N : oh kita melakukan meeting internal, dan kita set up KPI nya. KPI level 0 itu untuk company, level 1 untuk Departemen, lv 2 juga untuk tiap orang, jadi tiap orang juga ini kpi mu ini, tergetnya berapa, ada angka angkanya semua bisa dihitung ya, nanti di akhir tahun bisa dihitung tercapai atau tidak.
- M3 : kpi tahunan pak?
- N : KPI setahun, kita set di awal tahun
- M1 : apakah hasil dari tahun ini untuk triger tahun depan untuk peningkatan tahun depan.
- N : iyaa, ini pak rudy masternya KPI

- M1 : kalau KPI nya sendiri di bagi berdasarkan apa? Kategori apa saja. kalau di ERP
- M4 : KPI dari ERP nya apa saja pak?
- N : oh iyaa, KPI kita berapa lama waktu problem handling, small kaizen berapa improvement yang harus kita tentukan di satu tahun itu.
- M1 : apakah hasil dari KPI tahun ini, langsung menjadi target untuk tahun depan apa dilakukan analisis lagi?
- N : ya dilakuka analisis dulu, target lalu berapa hasilnya berapa untuk menentukan target.
- M1 : analisisnya berdasarkan apa saja pak? Apakah berdasarkan tahun lalu atau tahun lalunya lagi?
- N : misal target tahun lalu tergetnya 1 jam terlaksananya 30 menit, ya tahun ini harus ditingkatkan lagi sehingga targetnya diubah menjadi 30 menit.
- M4 : apakah tahun kemarin KPI nya sudah tercapai?
- N : untuk ERP sudah
- M4 : tercapai, melebihi target atau gimana pak
- N : tercapai, ada yang melebihi target ada yang pas.
- M1 : kalau secara keseluruhan ketercapaiannya berapa persen pak?
- N : tercapai semua
- M1 : mengenai proses dokumentasi, setiap perusahaan kan ada proses bisnisnya utama maupun pendukung, apakah semua sudah didefinisikan dan didokumentasikan dengan baik, melalui SOP ataupun?
- N : SOP kita tiap tiap departemen punya SOP ya. SOP dan WI, semua departemen ada disini, dari FOP order masuk sampai di shipment sampai pengiriman, semua ada SOP nya.
- M1 : berarti semua sudah terdokumentasi dan terdefinisi ya pak?
- N : iyaa di CM ada semua datanya
- M1 : untuk input outputnya apakah sudah jelas semua pak?
- N : harusnya ada

- M1 : untuk peran dan tanggung jawabnya itu seperti apa pak, kalau dilihat di dokumen SOP kan ada 3 kolom nih pak proses owner, flow proses, dan yang terakhir apa gitu. Apakah untuk penanggung jawabnya sudah jelas atau setiap departemen di bagi sendiri untuk proses ini tanggung jawabnya ini?
- N : SOP kan ada level yang besar ya pak? Ada yang misal level 1 ada level 2, lv 1 yang global, lv 2 lebih detail lagi.
- M1 : untuk penanggung jawab prosesnya?
- N : kalau sampai level bawah ya sudah samepek orang nya, Sub departemennya.
- M1 : untuk individualnya di tunjuk lagi atau?
- N : tidak, kan ada departemen dan sub departemennya, per Sub Departemen bukan per orangnya, kalau orangnya kan bisa ganti ganti.
- M1 : nah kalau berdasarkan bapak kan prosesnya sudah teridentifikasi semua, apakah dari proses itu ketika pegawai SOP bisa memahami cara mereka bekerja atau bagaimana?
- N : itu kalau HR kan ada training ya, kalau memang individu kurang sama HR akan diajukan training
- M1 : berarti tetep ada pelatihan pelatihan?
- N : ada
- M1 : kalau training untuk ERP sendiri apa ya pak?
- N : kadang kita ada training sampai ke jerman
- M1 : itu tentang
- N : INFOR
- M4 : biasanya yang dikirim ke sana untuk yang ERP saja atau bagaimana?
- N : oh tidak, semua. Waktu tahun 2016 kemarin, waktu kita melakukan upgrade INFOR ke INFOR versi 10 key usernya kita training ke sana.
- M1 : untuk akses dari proses bisnis dan SOP bisa di akses di organisasi atau mungkin di bapak bisa membuka semua, di level bawah tidak bisa?
- N : wah pak rudy?

- N2 : apa, saya ndaak konsentrasi
- M1 : apakah untuk bisnis proses bisa diakses semua?
- N2 : kalau untuk bisnis proses, dalam arti detail proses ada WI bisa diakses seluruh karyawan, untuk SOP juga bisa, untuk yang PT. XYZ Indonesia manual itu ada di tempat kita itu untuk keperluan office saja, jadi akses ada di intranet ada ya, bisa di setiap station di Sub Departemen ada punya sendiri, ada juga namanya di knowledge manajemen sistem. Knowledge manajemen sistem itu isinya macem macem mulai dari SOP, WI, Modul training, buku pengetahuan tentang manajemen, dan macam-macam.
- M1 : berarti untuk yang pabrik juga bisa akses
- N2 : WI bisa
- M1 : nah untuk penggambaran proses bisnis ada standarnya sendiri tidak pak?
- N2 : standar nya yang seperti saya kasikan itu templetanya itu.
- M1 : apakah ada framework untuk menggambaran itu pak
- N2 : kalau framework tergantung panjang pendeknya proses kan ya, yang pasti templatanya saja mungkin kalau frameworknya ada dikit perubahan perubahan tergantung bisnis proses nya.
- M1 : nah tadi kan ada perubahan – perubahan itu pak, nah misal kalau perubahan permintaan pelanggan meminta ini perubahan atau apakah ada prosedur tertentu pak?
- N : menyetujui apa itu
- M1 : order ini pak kan sudah di desainkan, konfirmasi ke pelanggan, untuk perubahan selanjutnya ada formalnya?
- N : kan setelah di desainkan, di tanyakan lagi ke pelanggan, setuju ndak. Kalau dia belum setuju apa yang direvisi, balik lagi ke desain di revisi.
- M1 : nah apakah untuk laporan perubahan ada standar tersendiri atau langsung bilang perubahan disini sini?
- N : itu ke FOP saja itu operasional.

- M4 : saya mau nanya sedikit, untuk dari sisi suplier data apa saja yang bisa diakses?
- N : suplier akses ke kita? Nggak bisa, security
- M4 : hanya dokumen pemesanan saja?
- N : ya kita kirimkan PO dengan spesifikasi apa yang dibutuhkan, kalau ada gambar ya dikirim gambar, by email semua
- M1 : apakah ada ini pak rapat rutin untuk setiap manajer?
- N : ada
- N2 : yang setiap senin
- N : oiya setiap senin
- M1 : itu bahasannya apa saja pak?
- N : ya banyak, dari sales, salenya, produksinya, yaa isu isu terkini lah
- N2 : isu isu terkini, ada produksinya kurang, salesnya belum bayar, apa custmernya belum bayar, macam-macam. Biasanya banyak mengenai kasus produksi.
- M4 : pak saya mau tanya, sebenarnya saya butuh dokumen pendukung yaitu blue print dari INFOR, apakah saya boleh memintanya pak?
- N : blue print itu apa?
- M4 : blue print sebelum implementasi sampai setelah implementasi, gap gitu pak?
- N : kita ada manual tapi buka blue print ya
- M4 : manual boleh diminta ga?
- M4 : mungkin untuk modul MM sama Sales gitu, gak semua modul?
- N : manualnya?
- M2 : mungkin bisa hard copy pak
- N : nggak bisa itu
- N : bisnis proses kita nggak boleh keluar ya pak?
- N2 : kalau yang ada di SOP pak, flow secara global itu boleh, aktivitasnya itu uncontrol. Kalau manual kan detail makanya langsung nanya ke Pak Yantje
- N : jangan lah
- M1 : kalau untuk KPI nya pak apakah boleh?
- M4 : saya ingin melihat flownya pak setelah PO ngapain?

180

N : la itu bisnis proses, itu pak rudy

Demo dokumen yang ada di INFOR-----

## Transkrip Wawancara Karyawan ERP

**Narasumber** : N : Yudi Cahyanto  
                   : N2 : Wadudi Rachman  
**(Pendamping)**  
**Jabatan** : Karyawan ERP  
**Hari, Tanggal** : Senin, 12 Februari 2018  
**Durasi** : 43 menit 12 detik  
**Mahasiswa** : M1 : Lutfia Nuzul Izzati  
                   : M2 : Brilianto Wilis  
                   : M3 : Dewi Chumairoh  
                   : M4 : Satria Mandala

N2 : jadi disini mereka mau tanya tanya mengenai people manajemen dan culture ya

M1 : iya pak

N2 : misalkan nanti selesainya cepet dan mau tanya tanya mengenai ERP boleh juga ke pak Yudi, mungkin kemarin dengan pak yantje kurang clear gitu ya. Ya silahkan, saya Cuma mendampingi saja.

M1 : jadi nanti saya ini akan bertanya tanya mengenai BPM, untuk menilai level BPMM di perusahaan. Nah ini mungkin nanti secara general saja, mungkin teman teman nanti yang akan bertanya tanya mengenai ERP. Nah, sebelumnya boleh di jelaskan dulu pak mengenai tugas dari bapak di departemen ERP ini?

N : ya saya dari departemen ERP. ERP melakukan maintain ERP bagaimana, problem solving gimana, yang perlu di catat kalau ERP PT. XYZ Indonesia mencakup atau maintain Cina, Arab, termasuk Dubai, Australia, sama Singapura daerah Asia Pasifik, kita maintain daerah Asia Pasifik. Anggota kita ada 3 orang dan 1 reporting. Banyak bersentuhan dengan bisnis proses jadi di samping touch dengan ERP itu sendiri dan tentunya kita, istilahnya bekerja sama dengan manajer terkait, biasanya saya ingin begini sistemnya bagaimana mengakomodir, saya punya permasalahan



seperti ini bagaimana sistemnya mengakomodir. Jadi istilahnya kita memberikan advice juga pilih amannya pakai sistem yang bagaimana. Yang dimaksud aman itu adalah dari segi sistem, finance, proses, reporting, rugi laba, tidak ada eror. ERP tim ada di tengah tengah, jadi jangan sampai karena ada tekanan mengabaikan satu sisi, ERP tim tidak bisa begitu. Kemudian, beberapa bulan sekali update software, dari Eropa kerjasama dengan kita untuk update software. ERP sendiri, setiap closing finance kita akan support Cina, Arab, Dubai, Australia dan Indonesia. Dan problem problem lain. Mungkin begitu overviewnya, overview kerja dari ERP. Disamping itu kita Bikin report penjualan turn over, sesuai permintaan departemen. Itu saja overviewnya, mungkin ada pertanyaan apakah mengenai supply change, atau konsep ERP? Jurusan apa saja ini?

M1 : Jurusan Sistem informasi pak

N : oh sistem INFORMasi, katanya SAP sekarang masuk kuliah ya?

M1 : iya pak memang masuk di perkuliahan

M2 : Bapak dulu dari ITS juga?

N : oh tidak, saya Brawijaya. Jadi saya sebelum disini sempat jadi konsultan IT juga, jadi backgroundnya juga ada.

M1 : kalau saya disini lebih ke umum ya pak, apakah bapak selalu mempelajari hal baru di perusahaan ini dan apa saja nih pak?

N : ya, jadi kalau hal baru disini adalah mengenai dengan finance, mengenai aturan perpajakan, misal dari Arab sekarang sebelum 2018 belum aja pajak sekarang sudah mulai ada pajak, jadi mulai berkembang. Misal dari sisi custom, kawasan berikat gitu ya custom, dari tahun ke tahun bagaimana dari regulasi pemerintah itu bagaimana sistem bisa mengakomodir permintaan pemerintah. Jadi seperti aturan aturan dan perkembangan software itu kita ikuti terus karena ilmu selalu berkembang.

- M1 : kalau untuk pelatihannya nih pak, apa saja yang diberikan kepada karyawan, yang pernah bapak ikuti?
- N : Biasanya di Jerman beberapa kali, Hungari, Cina, Shanghai.
- M1 : itu tentang apa saja ya pak?
- N : itu mengenai bisnis proses nya mereka secara global. Karena satu tim, karena PT. XYZ Indonesia ini merupakan satu world wide, jadi untuk kedepannya dari owner inginnya jangan sampai PT. XYZ Indonesia itu sendiri yang lain beda, jadi proses bisnis akan di samakan secara global. Yang lain juga istilahnya, untuk softwate. Untuk PT. XYZ Cina, kita tim PT. XYZ Indonesia ini yang ikut mendevelop ERP disana, jadi dulunya belum pakai sistem, sehingga PT. XYZ Indonesia melakukan implementasi di Cina. Jadi kayak kita yang beri training bukan kita yang di training. Jadi kalau ada sesuatu yang baru dari pusat langsung pelatihan di Jerman, atau di Hungari, di Rumania.
- M1 : jadi kalau ada sistem baru atau proses baru pasti ada pelatihannya ya pak?
- N : ya ada pelatihan yang sampai ke luar negri itu.
- M1 : kalau pelatihan lain yang diberikan PT. XYZ Indonesia ini sendiri selain yang di luar itu apa saja pak?
- N : jadi kita setiap tahun ada agenda, kalau dari ERP ada agenda mengenai pelatihan INFOR seperti roadshow di Jakarta mengenai update sistem dan bagaimana kedepannya sudah ada disitu semua. Yang update update lah. Karena softwarena selalu berkembang versinya.
- M2 : itu yang mengadakan PT. XYZ Indonesia nya atau siapa pak?
- N : itu yang mengadakan dari INFORnya, secara global.
- M1 : kalau menurut bapak ini, kan ada visi misi dan tujuan perusahaan, apakah menurut bapak, bapak telah bertanggung jawab dalam tujuan perusahaan?
- N : Sebenarnya bukan tanggung jawab karena intinya tim ini adalah tim support. mungkin secara daily mereka

(departemen terkait seperti finance, produksi) yang tanggung jawab, dan kita yang selalu memsupport. Tanpa support pencapaian tidak akan lancar. Kurang lebih begitu .

M1 : kalau seumpamanya karyawan menemukan hal baru ini pak, apakah dari PT. XYZ Indonesia tetap menerima masukan dan akan diimplementasikan atau bagaimana?

N :Jadi gini, kalau ada masukan biasanya menemukan dari user, ini sebaiknya gini pak, tentunya dengan adanya masukan ini kan keluar dari standart dari sistem kita, kita akan diskusikan dengan pusat, tentunya dari INFOR global di jerman, ini bagus terapkan, ini jangan karena updatean depan sudah ada tambahan untuk fungsi ini.

M1 : berarti organisasi memberikan kelaluasaan ya pak untuk masukan?

N : yaa, asalkan masukannya itu bagus.

M1 : nah, biasanya kan kalau kita di perkuliahan ada istilah input output, apakah di organisasi biasa dengan istilah tersebut?

N : gimana ya, kalau biasanya kita da inputan, kalau lebih besarnya ada problem 24 jam biasa juga dihubungi. Misal, kontainer terlambat, atau produksi terhambat, nah itu merupakan inputan kita. Kemudian outapiutnya adalah sesuatu yang berjalan dengan normal, bisa terkirim , barang terkirim, produksi bisa berjalan normal, proses yang seharusnya lama menjadi cepet. Biasanya gitu input dan outapiutnya yang ada di departemen kita.

M1 : nah menurut bapak nih, memandang bisnis ini sebagai kumpulan proses yang saling terkait atau bagaimana pak?

N : Ya, jadi kita itu adalah istiahnya bisnis kita sesuatu yang saling menguatkan karena konsep supply chain sendiri itu adalah kayak rantai yang diawali dengan planning, enterprise planning, dia mengatur ketepatan

janji ke customer, on time deliv tergantung disitu, jadi intimnya semua saling menguatkan istilahnya.

M1 : nah kalau bekerja kan pasti berkumpul juga nih pak dengan departemen lain, nah apakah ketika kumpul dengan departemen lain ada gak sih perdebatan perdebatan?

N : wah bukan ada lagi ni, jadi gini kalau kita menilik dari problem, tentunya departemen itu biasanya begini “ini bukan problem saya ini pasti salah inputan pasti dari inputan pertama”. Cuma kita jelaskan jadi kalau ini salah, masukan ini salah next nya akan salah, kalau dengan ini jadi benar. Jadi kita memberikan pengarahan lah. Jadi kalau kita support berada di tengah tidak bela sana juga tidak bela sini. Meski ada gitu ya pasti solve lah, kalau sampai tidak solve ya ke direktur, tapi ya jarang lah. Pasti sebagian besar kita solve internal.

M1 : untuk komunikasi tiap departemen ini tetep baik ya pak?

N : ya tetep, karena kita bagaimanapun kita satu company, kalau tidak baik ya, akhirnya kita akan ketemu juga.

N2 : ya kalau selesai ya sudah selesai gitu ya

N : yaa, biasanya kita kalau bekerja profesional gitu. Sekali ketat, panas, besoknya juga damai. Kalau orang sekolah kan ga gitu besoknya ga di sapa, kalau bekerja kan ga boleh gitu.

M1 : nah menurut bapak nih apa yang bapak kerjakan selaras dengan perusahaan atau tujuan departemen?

N : ya karena misalkan kalau kita, kita kan tidak membatasi support mana, kadang kita support finance bagaimana membuat laporan karena setiap bulan kita memberikan laporan ke Swiss, supaya mereka tepat waktu dan akurat. Kalau dari sisi produksi, kita bisa membuat barang tepat waktu pengiriman tepat waktu, jadi dari sisi kita general kita support semua, jadi demi ketercapaian visi misi dan tujuan perusahaan. Tidak hanya produksi saja, sales saja karena kita support segala lini. Dengan produksi bagus sales bagus laporan

yang kita berikan ke Swiss akurat, tentunya hasilnya bagus juga. Dari a sampai z kita support semua.

M1 : mungkin itu saja pak alau dari saya, mungkin teman teman lain yang akan bertanya tanya.

M4 : mungkin dari saya pak, kemarin kami sempat wawancara dengan pak Yantje tapi ada beberapa yang menurut saya masih perlu digali pak.

N : iya

M4 : Apa sih menurut bapak kegunaan ERP INFOR LN bagi perusahaan, dan apakah peran ERP sudah mengakomodir semua proses bisnis di perusahaan?

N : sebelum saya jawab, dari kalian ERP itu apa?

M1 : merupakan suatu sistem yang dapat mengintegrasikan aktivitas dalam perusahaan.

M4 : ya mengintegrasikan proses bisnis perusahaan

N : ya bagus lah, karena enterprise adalah perusahaan, resource adalah sumber daya, dan planning adalah perencanaan jadi diramu dalam sebuah perencanaan. Jadi intinya ERP, kita dalam melakukan bisnis, bagaimana menyediakan material jangan terlalu cepat dan jangan terlalu lambat. Misal gini, daripada saya disalahkan, permintaan saya datangkan sekarang itu yang tidak bagus. Terus proses pembuatan unit jangan terlalu cepat jangan terlalu lambat, pada saat dibutuhkan dia sudah jadi. Kenapa, karena kalau kecepatan storage costnya tidak bagus juga, dari dari situlah semua diramu dalam planning semua akan terintegrasi, diintegrasikan dalam supply chain, kalau di INFOR itu enterprise planning. Jadi pendeknya terintegrasi lah.

M1 : kalau secara keseluruhan perusahaan nih pak apa saja yang belum tercover dari INFOR?

N : kalau kita HR itu ga pakai INFOR, itu pakai sendiri

M4 : kalau peranan dari dashboard INFOR itu apa saja pak?

N : jadi kalau peranan dashboard kita punya customer dashboard, dari warehouse kita ada warehouse dashboard, kita punya finance dashboard, AR, AP.

- M4 : dari dashboard itu di kembalikan ke departemen sendiri atau departemen ERP yang mengelola?
- N : Jadi dia sudah ada, ada input misalkan ada sales, misalkan sales ada masukan mengirim nanti di dashboard finance udah keluar, jadi udh otomatis semua, karena sudah lumayan canggih sejajar dengan SAP. INFOR di Eropa terkenal di pakai Ferari juga, tapi kalau di Indoneaia mungkin pakainya SAP, tapi kalau Eropa itu INFOR tidak kalah canggih.
- M4 : apa sih permasalahan yang ada pada INFOR?
- N :Permasalahannya itu biasanya begini misal di wktu update, jangan sampai kalau di update kita membenarkan suatu yang kecil bener tapi suatu yang sudah bener jadi terganggu itu yang kita pastikan jangan terjadi. Jadi gini, biasanya kalau ada software tambahan, kalau scanner ada vendor lain luar INFOR, jadi jangan sampai integrasi scanner dengan INFOR terganggu itu yang perlu digali lagi. Kayak antar interface jangan sampai terganggu. Karena beberapa proses awalnya terganggu kita solve kan berama- sama.
- M4 : kalau permasalahan yang mengganggu proses bisnis apakah ada pak?
- N : tidak ada sih, kalau sekali dua kali, mungkin pertama proses baru, og ini sales baru ini mungkin ada permasalahan kecil, dan bisa diselesaikan sih. Kalau secara problem besar tidak ada sih tidak ada.
- M4 : untuk penanganan yang sudah dilakukan itu apa saja pak?
- N : tentu saja kita melakukan diskusii dengan proses owner, proses owner misal kalau gini diubah impact di sistem jadi gini akibatnya, kalau departemen leadernya maksa nih misalnya gini gini akibatnya gini jadi kemudian di ambil win win solution, jadi ya ambil jalan tenggahnya. Jangan sampai minta gini gini di turuti, nanti sistemnya jadi ga sistem asli jadi sistem lain. Kalau di sana SAP berapa semester?
- M2 : satu pak

- N : apa saja yang dipelajari?
- M2 : Sales and distribution, MM, Planning, Finance, Fico, HR dikit, yang paling banyak SD M PP
- N : yang menarik, jadi kan saya anak teknik juga, saya pikir finance itu ga menarik, tapi menarik juga fico itu.
- M4 : saya mau tanya pak mungkin tentang KPI
- N : ya KPI
- M4 : KPI dari, kan ada kpi dari pusat, dari departemen, mungkin bisa di jelaskan pak?
- N : jadi gini, KPI tu istilahnya kita itu seberapa cepat solve problem, jadi setiap problem itu di daftar, ada daftarnya, jadi seberapa cepat permasalahan di tangani. Misal selama KPI 36 menit, average di sekitar situ. Yang lain masalah feedback, setelah solve orangnya ngasi feedback apa dia ngasi bintang apa, ada KPI nya. Dari sisi kita improvement, setiap proses misal banyak yg belum di gali dari INFOR kita gali tapi yg baik- baik ya, jangan sampai yang udah bagus malah jadi jelek, itu KPI nya menemukan fungsi baru untuk menunjang lebih akurat dan cepat.
- M4 : Kalau dari pengadaan atau supply chain?
- N : Ada banyak, dari related KPI ini?
- M4 : ya
- N : ya kita support dari supply chain, supaya penyediaan barang pengiriman cepat, dan jangan sampai terhambat.
- M4 : Apakah semua KPI tercapai?
- N : Kebetulan tercapai, ya semua.
- N2 : Bukan kebetulan kan sudah tercapai semua dari taun kapan itu, ini tambahannya pak dudi sih.
- M4 : Apakah dgn penerapan INFOR, proses order ke supplier terbantu?
- N : Sangat terbantu ya di supply chain. Untuk pengadaan barang, jadi ada namanya savety stock butuh barang yang pasti dibutuhkan. Contoh butuh 5, suatu saat stok tonggal 3 , nah INFOR akan generate mengemail supplier untuk order barang tersebut. Invoice bisa ditarik langsung dikirim ke suplier. Banyak hal yang

menunjang supplier. Apalagi kalau supplier internal sama sama enak soalnya sama sama pakai INFOR.

M4 : kan ketika permintaan pengadaan kan ada proses approval nah apakah proses approval mengganggu cycle time proses bisnis perusahaan?

N : Approval tergantung di modul apa, misal pembelian barang, ada level approval dari sini manager, plan manager, direktur gitu. Kalau kita approve diiringi dengan email, meskipun tidak di lokasi kantor juga pasti akan tau. Itu sih yang kritikal di approval. Kalau RA bisa dilimpahkan approve nya orang 123. Tapi kalau pembelian PO misal orang pergi hiperlink nya bisa.

M4 : Pernah kejadian ga karena lupa approve proses pengadaannya terganggu?

N : Kebetulan tidak, karena belum pernah ada complain. pasti ada reminder dari INFORnya, jadi seolah olah tidak bisa lolos, dibuat tidak bisa nyaman. Material requirement, misal ada sesuatu yg urgen langsung masuk di email andarioid, jadi memang ga nyaman tapi harus fast respon.

M3 : pak mungkin pertanyaan lagi kan kemarin kita sudah ke manager ERP produk kan digolongkan mto eto, kalau di INFOR ini masuknya PT. XYZ Indonesia ini ke mto atau eto?

N : kalau kita sebenarnya tidak bisa di, karena itu adalah daily, kita ga bisa di golongkan dalam hal itu, karena produk kan ga bisa di golongkan dalam daily, misal produk saya beli, beli a itu bisa di golongkan, kalau ERP support finance sales dll, jadi bukan hal yang bisa dibandingkan.

M3 : Kalau sap bisa di bedakan, nah kalau INFOR bagaimana?

N : Wawancara di FOP di sana ada proses MTO, ETO, ada level level approve nya, planning approve, order confirmation approve. Kalau kita memantau proses, erro error, untuk mempercepat proses, kalau kita support



full, tidak bersinggungan dengan produk, tapi kita support full.

M4 : Apakah bapak turut langsung ikut melakukan implementasi INFOR?

N : ya, saya Dari awal,

N2 : ini termasuk tim awal nih

N : karena termasuk tim awal, dari mulai ikut training Jerman.

M4 : Apakah semua proses didokumentasikan perusahaan pak?

N : Iya ada, misal ada orang baru di web itu, jadi misal ada orang baru di sales, itu pasti ada manual di web, bisa buka prosedur manualnya semua ada.

M4 : Apakah ada dokumen gap, atau project charter?

N : Ada dulu. Tapi udah lama, ada harusnya di CM

M4 : sebenarnya kami butuh itu pak

N : dulua ada project order implementasi, project closing, ada dokumen semua. Mungkin ada di Pak Dudi tapi sudah lama sekali.

M3 : mungkin bisa di jelaskan target memakai INFOR, impact seperti apa?

N : Jadi dulu ada 3 kandidat, pertama karena pilih INFOR karena pusat sudah pakai BAAN. BAAN itu adalah beri dari perusahaan amerika terus dikembangkan menjadi INFOR. Mereka pakai BAAN kemudian ada saran untuk pakai INFOR. INFOR pertama diimplementasi di Indonesia, sebagai kelinci percobaan tahun 2009, jadi hidup matinya INFOR ada di kita. Setelah kita implemen paling dirasakan kemudahan traceability, kemudahan untuk membuat laporan, karena semua terdokumentasi semua. Terintegrasi lah. Mungkin sistem lama bagus tapi tidak untuk besar, arsitek jaringannya agak kurang, tapi kalau INFOR sudah 1 paket.

M4 : atau mungkin bisa diJelaskan lebih detail beda sistem lama baru? Yang paling besar?

- N : Ya perbedaannya Itu tadi, semua terintegrasi sales sampai planning sampai produksi sampai pengiriman, kalau sistem lama satu bagian bagian kelo combine satu satu, itu yang paling terasa. Kalau sekarang, manajemen pengan laporan A misal maka bisa langsung dikerjakan karena semua terdokumentasi, kalau yang lama mungkin pengerjannya lama. Sekarang sudah bisa cepat.
- M1 : Budaya organisasi perusahaan yang bapak ketahui?
- M2 : mungkin setiap pagi harus nyanyi atau bagaimana?
- N : kalau dulu di panasonic ada setiap pagi senam dulu, nyanyi mars. Ya kalau disini salaman aja, mungkin kalau dari sisi receptionis ada quality bagaimana quality yang baik, ada 6s, ada pengumuman tiap pagi.
- N : ya mungkin ada masukan lah pak, kasi senam pagi
- N2 : ya beda budaya sih ya pak budaya jepang dengan jerman.
- N : untuk teknik industri ya yang SAP nya banyak?
- M2 : teknik induatri malah tidak belajar tentang SAP.
- N : saya dulu pernah diundang di widya mandala juga itu, ya gimana konsep ERP itu.
- M2 : kalao di kita pakai 2 ERP pak, yang open ada odoo.
- N : itu aja lo kalau mau sertifikasi ERP yang di jakarta itu 30 juta.
- N2 : itu jadi praktisi apa gmana?
- N : ya masuk asosiasi, dapet pengakuan lah kalau di kerja kalau sudah tersertifikasi.
- M4 : kami juga dapat sertifikasi SAP, biasanya sih bisa buat bantu penerimaan kerja
- M3 : saingannya juga teman temannya sendiri
- N2 : mungkin kalau kayak k3 itu ya dapat sertifikat ahli gitu ya
- M4 : ya, tapi ada syaratnya lulus matakuliah.
- N : ada teman saya ikut itu harusnya waktu yang ditempuh 6 bulan dia bisa lulus 3 bulan, tercepat dia.
- M4 : kalau bedanya INFOR sama sap itu apa pak?
- N : kalau INFOR lebih kuat di produksinya

M2 : INFOR itu apakah lebih murah dari SAP?

N : ya sebenarnya kalau tau harganya ya gak murah juga. Sebenarnya gini orang itu salah kaprah, jadi ada kalau dulu di IT ada 3 med- small, med, med to high, kalau INFOR sama sap itu sejajar, kalau licence INFOR itu sepakait, kalau sap antar bagian perlu uang khusus tambahan. Kalau INFOR sudah sepaket semua.

Lampiran D.  
Lembar Validasi Narasumber

**Lembar Validasi**

Judul Penelitian : Analisis Tingkat Kematangan Manajemen  
Proses Bisnis Studi Kasus: PT. Guentner  
Indonesia  
Peneliti : Lutfia Nuzul Izzati  
Pembimbing I : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Narasumber : Yantje Yupiter T.  
Jabatan : *Manager ERP*  
Tanggal Wawancara : 09 Februari 2018  
Hasil Penelitian : Terlampir

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	
Pernyataan narasumber yang digunakan dalam penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	
Justifikasi nilai kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	

Pasuruan, 4 April 2018



(Yantje Yupiter T.)

### Lembar Validasi

Judul Penelitian : Analisis Tingkat Kematangan Manajemen  
Proses Bisnis Studi Kasus: PT. XYZ  
Indonesia  
Peneliti : Lutfia Nuzul Izzati  
Pembimbing I : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Narasumber : Yudi Cahyono  
Jabatan : *Karyawan ERP*  
Tanggal Wawancara : 12 Februari 2018  
Hasil Penelitian : Terlampir

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	
Pernyataan narasumber yang digunakan dalam penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	
Justifikasi nilai kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	✓	

Pasuruan, 4 April 2018



(Yudi Cahyono)

## Lembar Validasi

Judul Penelitian : Analisis Tingkat Kematangan Manajemen  
Proses Bisnis Studi Kasus: PT. XYZ  
Indonesia

Peneliti : Lutfia Nuzul Izzati

Pembimbing I : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Narasumber : Rudy Chrisdiyanto  
Jabatan : Deputy *✓* Manager Change Management  
Tanggal Wawancara : 15 Februari 2018  
Hasil Penelitian : Terlampir

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	<input checked="" type="checkbox"/>	
Pernyataan narasumber yang digunakan dalam penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	<input checked="" type="checkbox"/>	
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	<input checked="" type="checkbox"/>	
Justifikasi nilai kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	<input checked="" type="checkbox"/>	

Pasuruan, 23 Mei 2018

  
(Rudy Chrisdiyanto)