



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS141501

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
PERUSAHAAN KELAS MENENGAH BERBASIS
ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (MULTIPLE CASE
STUDY PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF)**

***ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MATURITY ON
MIDDLE CLASS BASED ON ENTERPRISE RESOURCE
PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY AUTOMOTIVE
MANUFACTURING COMPANY)***

ANINDYA ASTRI GARINI
NRP 5213 100 166

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

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2017

TUGAS AKHIR – KS141501

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
PERUSAHAAN KELAS MENENGAH BERBASIS *ENTERPRISE
RESOURCE PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY
PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF)***

**ANINDYA ASTRI GARINI
NRP 5213 100 166**

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

**DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2017**



FINAL PROJECT – KS 141501

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MATURITY ON MIDDLE CLASS BASED ON ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY AUTOMOTIVE MANUFACTURING COMPANY)

ANINDYA ASTRI GARINI
NRP.5213 100 030

Supervisor
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D

INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT
Information Technology Faculty
Sepuluh Nopember Institut of Technology
Surabaya 2017

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN KELAS MENENGAH BERBASIS *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF)*

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
Pada
Jurusan Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

ANINDYA ASTRI GARINI
NRP. 5213100166

Surabaya, 10 Januari 2017

**KESETUA
JURUSAN SISTEM INFORMASI**

Dr. Ir. Aris Cahyanto, M. Kom.
NIP. 196503101991021001



LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN KELAS MENENGAH BERBASIS ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF)

TUGAS AKHIR

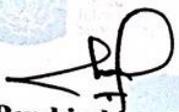
Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
Pada
Jurusan Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

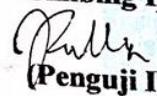
ANINDYA ASTRI GARINI
NRP. 5213100166

Disetujui Tim Penguji: Tanggal Ujian: 10 Januari 2017
Periode Wisuda: Maret 2017

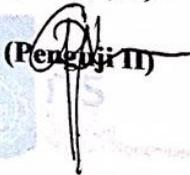
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph. D


(Pembimbing I)

Rully Agus Hendrawan, S. Kom., M.Eng.


(Penguji I)

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


(Penguji II)

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
PERUSAHAAN KELAS MENENGAH BERBASIS
ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (MULTIPLE
CASE STUDY PERUSAHAAN MANUFAKTUR
OTOMOTIF)**

Nama Mahasiswa : Anindya Astri Garini
NRP : 5213100166
Departemen : Sistem Informasi FTIF-ITS
Pembimbing I : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph. D.

ABSTRAK

Proses bisnis adalah sekumpulan aktifitas yang saling berelasi satu sama lain untuk menghasilkan suatu keluaran yang mendukung sasaran strategis dari perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Indonesia saat ini menghadapi persaingan yang ketat terutama dalam aset strategis dan kemampuan untuk menyebarkan aset yang dimiliki perusahaan. Proses bisnis saat ini menjadi aset strategis perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Penggunaan teknologi informasi dalam mendukung proses bisnis menjadi salah satu peluang yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu teknologi informasi yang banyak digunakan perusahaan adalah Enterprise Resource Planning (ERP). Namun, penggunaan ERP di berbagai perusahaan seringkali tidak diiringi dengan pengelolaan berkesinambungan terkait proses bisnis yang diotomasi. Oleh karena itu perlu adanya pengukuran tingkat kematangan proses bisnis perusahaan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan tersebut telah mengelola proses bisnis pada perusahaannya. Pengukuran tingkat kematangan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik dan mengevaluasi kinerja organisasi.

Pada penelitian untuk tugas akhir ini digunakan Business Process Maturity Model yang mengacu pada karangan McCormack dan Johnson yang didalamnya terdapat tingkatan / level penerapan proses bisnis perusahaan yang dapat diukur. Pengembangan buku tersebut dikembangkan kembali pada jurnal karangan Skrinjar dan Trkman. Penelitian ini akan dilakukan secara kualitatif dengan melakukan penyebaran kuisioner serta wawancara yang dilakukan kepada tiga perusahaan manufaktur otomotif di Indonesia. Kuesioner akan dibagi menjadi beberapa area penilaian. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai PRAKTIK BPM pada area tersebut. Setiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh area penilaian. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata.

Setelah proses pengukuran dijalankan, perusahaan dapat memperoleh gambaran area-area dalam pengelolaan proses bisnis yang masih belum optimal. Selanjutnya, pengetahuan ini dapat digunakan acuan untuk melakukan perbaikan kinerja yang berkesinambungan.

Kata Kunci: Proses Bisnis, Maturity Model, Business Process Management, BPMM

***ANALYSIS OF BUSINESS PROCESS MATURITY ON
MIDDLE CLASS BASED ON ENTERPRISE RESOURCE
PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY AUTOMOTIVE
MANUFACTURING COMPANY)***

Nama Mahasiswa : Anindya Astri Garini
NRP : 5213100166
Departemen : Sistem Informasi FTIF-ITS
Pembimbing I : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph. D.

ABSTRACT

Business process is a set of interlinked activities that relate one to another to produce an output that supports the strategic objectives of the company. Companies in Indonesia now faces stiff competition, especially in strategic assets and the ability to distribute the assets of the company. Current business processes become a strategic asset for the company to compete with other companies. The use of information technology in support of business processes into one opportunity that can be used to enhance the company's competitive advantage. One of widely used information technology companies are Enterprise Resource Planning (ERP). However, the use of ERP in various companies are often not accompanied by sustainable management of associated business processes are automated. Therefore, it is necessary to measure the maturity level of the company's business processes to determine the extent to which the company has been managing business processes in the company. Measurement of the maturity level is aimed at improving the performance of the organization to be better and evaluate the performance of the organization.

In research for this thesis is used Business Process Maturity Model which refers to the essay McCormack and Johnson

which there are levels implementation of enterprise business process that can be measured. Development of the book was developed back in the journal essay Skrinjar and Trkman. This study will be conducted qualitatively by distributing questionnaire and interviews to three automotive manufacturing companies in Indonesia. Questionnaires will be divided into several areas of assessment. Each area will be translated into a number of questions to assess the BPM practice in these areas. Each sub-area will be assessed using a Likert scale with seven areas of assessment. Assessment will be done by looking at the extent to which companies qualified in sub-area. All of the criteria will be assessed then the value of the entire sub-area will be averaged.

Once the measurement process is executed, the company can obtain a picture of the areas in the management of business processes are still not optimal. Furthermore, this knowledge can be used reference for continuous performance improvement.

Keywords: Business Process, Maturity Model, Business Process Management, BPMM

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS PERUSAHAAN KELAS MENENGAH BERBASIS *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (MULTIPLE CASE STUDY PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF)***” sebagai satu syarat kelulusan dari Program Sarjana Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Proses pengerjaan tugas akhir ini telah banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, masukan serta dukungan dari berbagai pihak sehingga dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Salam dan salawat selalu tercurah kepada junjungan kita baginda Rasulullah SAW, yang telah membawa manusia dari alam jahiliyah menuju alam yang berilmu seperti sekarang ini.
2. Seluruh narasumber penelitian dari PT. MES, PT Akebono Brake Astra Indonesia, PT. Adyawinsa Stamping Industries atas kesediaan waktu dan tenaganya dalam memberikan data penelitian.
3. Bapak Ir. Aris Tjahyanto, M. Kom., M. Eng. selaku
4. Ibu Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D., selaku pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu, memberikan saran, motivasi, dan ilmunya selama pengerjaan tugas akhir.
5. Kedua Orang Tua yang tak hentinya memberikan doa, motivasi, dan dukungan selama pengerjaan tugas akhir.

6. Hisyam Naufal Gandhi, Nabilah Shofiani, HOD, AWCE yang selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan tugas akhir dengan sebaik-baiknya.
7. Teman-teman Lab Sistem Enterprise (SE), yang selalu berjuang bersama-sama dan saling mendukung dalam penyelesaian tugas akhir.
8. Keluarga ITS EXPO yang senantiasa menjadi penyemangat dalam pengerjaan tugas akhir.
9. Seluruh keluarga besar BELTRANIS yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas semuanya selama ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penulisan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun sebagai bahan acuan penelitian-penelitian selanjutnya. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan ilmu pengetahuan.

Surabaya, Januari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	vii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	viii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang masalah	1
1.2. Perumusan masalah	4
1.3. Batasan masalah	4
1.4. Tujuan penelitian	4
1.5. Manfaat penelitian.....	5
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. Manajemen Proses Bisnis	9
2.2.4. Orientasi Proses Bisnis	12
2.2.5. Jenis-jenis Maturity Model	12
2.2.6. Business Process Orientation Maturity Model 13	
2.2.7. Tingkat Kematangan berdasarkan Business Process Orientation Maturity Model	14
2.2.8. Komponen Business Process Orientation (BPO) Maturity Model	16
2.2.9. Enterprise Resource Planning	16
2.2.10. Penelitian Kualitatif	17
2.2.11. Penelitian Studi Kasus	17
BAB III METODOLOGI	33
3.1. Diagram Metodologi	33

3.2.	Uraian Metodologi.....	34
3.3.	Rangkuman.....	39
BAB IV	PERANCANGAN	41
4.1.	Penelitian Kualitatif.....	41
4.2.	Penelitian Studi Kasus.....	41
4.2.1.	Perencanaan Penelitian	42
4.2.2.	Perancangan Penelitian	43
4.2.3.	Persiapan Penelitian.....	47
4.2.4.	Pengumpulan Data.....	52
4.2.5.	Analisis Data	53
BAB V	IMPLEMENTASI	55
5.1.	Proses Pelaksanaan Penelitian	55
5.1.1.	Pengumpulan Data.....	55
5.1.2.	Waktu Pengumpulan Data	55
5.1.3.	Hasil Wawancara.....	58
BAB VI	HASIL DAN PEMBAHASAN	59
6.1.	Gambaran Umum Studi Kasus	59
6.2.	Studi Kasus 1.....	60
6.3.	Studi Kasus 2.....	64
6.4.	Studi Kasus 3.....	67
6.5.	Proses Bisnis dan Otomasi.....	70
6.6.	Analisis Implementasi Kasus 1	73
6.7.	Analisis Implementasi Kasus 2.....	81
6.8.	Analisis Implementasi Kasus 3.....	87
6.9.	Analisis Lintas Kasus	94
6.9.1.	Perbandingan Faktor Kompetisi (eksternal) ...	94
6.9.2.	Perbandingan Tingkat Implementasi (skor BPM) 96	
6.9.3.	Perbandingan Faktor Internal Perusahaan	101
6.10.	Rekomendasi	101
BAB VII	KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
7.1.	Kesimpulan.....	103
7.2.	Saran.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....		107

LAMPIRAN.....	111
Lampiran A.....	111
Lampiran B.....	122
Studi Kasus 1	122
Studi Kasus 2	147
Studi Kasus 3	163
Lampiran C.....	183
Lampiran D.....	201
BIODATA PENULIS.....	207

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Relevansi Laboratorium SE	5
Gambar 2.1. Siklus BPM.....	11
Gambar 2.2. BPO Maturity Level	15
Gambar 2.3. Penelitian Studi Kasus	20
Gambar 2.4. Tipe Perancangan Studi Kasus.....	25
Gambar 3.1. Diagram Metodologi.....	33
Gambar 4.1. Penelitian Studi Kasus	42
Gambar 4.2. Tipe Perancangan	47
Gambar 6.1. Aktivitas PT. MES 1	62
Gambar 6.2. Aktivitas PT. MES 3.....	62
Gambar 6.3. Aktivitas PT. MES 4.....	62
Gambar 6.4. Produk PT. MES Roda Dua.....	63
Gambar 6.5. Produk PT. MES Roda Empat	64
Gambar 6.6. Aktivitas PT. Akebono Brake Astra Indonesia 1-	65
Gambar 6.7. Aktivitas PT. Akebono Brake Astra Indonesia 2	66
Gambar 6.8. Produk PT. Akebono Brake Astra Indonesia	67
Gambar 6.9. Produk PT. Adyawinsa Stamping Industries 1 ..	69
Gambar 6.10. Produk PT. Adyawinsa Stamping Industries 2	69
Gambar 6.11. Hasil Bagian Industri PT. MES	74
Gambar 6.12. Bukti Dokumen PT. MES	76
Gambar 6.13. Penempatan Dokumen	77
Gambar 6.14. ERP PT. MES.....	79
Gambar 6.15. Kanban Barcode PT. MES.....	79
Gambar 6.16. Hasil Orientasi Bisnis PT. MES.....	80
Gambar 6.17. Hasil Bagian Industri PT. Akebono Brake Astra Indonesia.....	82
Gambar 6.18. Hasil Orientasi Proses Bisnis PT. Akebono Brake Astra Indonesia	84
Gambar 6.19. Hasil Bagian Industri PT. Adyawinsa Stamping Industries.....	88

Gambar 6.20. Hasil Bagian Orientasi Proses Bisnis PT. Adyawinsa Stamping Industries.....	91
Gambar 6. 21. Penempatan Dokumen PT. Adyawinsa Stamping Industries.....	92
Gambar 6.22. Diagram Hasil Perbandingan Bagian Industri.....	96
Gambar 6.23. Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Proses Bisnis.....	98
Gambar 6.24. Level Dokumen PT. MES.....	99
Gambar D.1. Narasumber PT. MES, Ibu Eka Dahlia	201
Gambar D.2.Narasumber PT. MES, Bapak Ferry.....	201
Gambar D.3. Narasumber PT. MES, Bapak Daniel.....	202
Gambar D.4. Area Produksi PT. MES.....	202
Gambar D.5. Narasumber PT. MES, Bapak Henry	203
Gambar D.6. Narasumber PT. MES, Bapak Soehono	203
Gambar D.7. Narasumber PT. Akebono, Ibu Rini.....	204
Gambar D.8. Narasumber PT. Akebono, Bapak Irfan	204
Gambar D.9. Narasumber PT. Adyawinsa, Bapak Ardi dan Bapak Adhe.....	205
Gambar D.10. Narasumber PT. Adyawinsa, Bapak Mateus	205

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Studi Sebelumnya.....	7
Tabel 2.2. Evolusi ERP	17
Tabel 2.3. Kondisi Penelitian Kualitatif	18
Tabel 2.4. Pengukuran Kualitas Penelitian	22
Tabel 2.5. Penilaian Kuesioner.....	25
Tabel 2.6. Sumber Data.....	26
Tabel 3.1.9 Area Pertanyaan	35
Tabel 3.2. Tingkat Kematangan	36
Tabel 4.1. 9 Area Penilaian	48
Tabel 4.2. Tingkat Kematangan	52
Tabel 5.1. Waktu Pengumpulan Data.....	55
Tabel 6.1. Gambaran Umum Studi Kasus	59
Tabel 6.2. Proses Bisnis Perusahaan	70
Tabel 6.3. Otomasi Proses Bisnis	72
Tabel 6.4. Hasil Perbandingan Bagian Industri	95
Tabel 6.5. Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Bisnis	96
Tabel 6.6. Perbandingan Area	100
Tabel A.1. Pertanyaan Wawancara Perusahaan.....	112
Tabel A.2. Pertanyaan Wawancara Proses Bisnis Perusahaan-	114
Tabel B.1. Hasil Wawancara Bagian Industri PT. MES.....	123
Tabel B.2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PT. MES	126
Tabel B.3. Hasil Wawancara Bagian Industri PT. Akebono	148
Tabel B.4. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PT. Ake- bono	151
Tabel B.5. Hasil Wawancara Bagian Industri.....	164
Tabel B.6. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PT. Adya- winsa.....	169

Tabel C. 1. Hasil Penilaian Wawancara Bagian Industri	183
Tabel C. 2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis.....	186
Tabel C. 3. Hasil Wawancara Bagian Internal.....	197

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah dan tujuan penelitian yang mendasari penelitian tugas akhir.

1.1. Latar belakang masalah

Perusahaan harus berusaha mempertahankan bisnisnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan peluang yang tersedia [1]. Persaingan dalam perekonomian saat ini didasarkan pada kemampuan dan pengetahuan perusahaan terhadap proses bisnis organisasi [2]. Perusahaan dilihat sebagai kumpulan proses yang saling berintegrasi dan proses bisnis menjadi aset strategis bagi suatu perusahaan [3].

Penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu peluang yang dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Skrinjar dan Trkman membahas bahwa penggunaan sistem informasi dapat mendukung proses bisnis organisasi [4]. Penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan nilai bisnis [5].

Salah satu teknologi informasi yang banyak digunakan perusahaan adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP). ERP adalah perangkat lunak yang mengotomasi proses bisnis dalam perusahaan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi menggunakan sebuah basis data tunggal [6]. ERP akan mengintegrasikan dan mengoptimalkan proses bisnis perusahaan seperti alur perencanaan produksi, pemesanan, dan pengiriman produk [7].

Semakin banyak perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan ERP. Namun, banyak dari perusahaan Indonesia yang telah menerapkan ERP tersebut belum memahami pentingnya aspek proses bisnis bagi implementasi ERP di

perusahaan. Penerapan ERP pada perusahaan tersebut masih bersifat proyek yang tidak berkesinambungan. Penggunaan ERP tidak diiringi dengan evaluasi dan perbaikan berkesinambungan terkait proses bisnis yang diotomasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa penggunaan ERP yang seharusnya berdampak pada keefektifan proses bisnis belum dilakukan secara maksimal. Berbagai proyek implementasi ERP di Indonesia dilakukan pada satu tahap implementasi tanpa adanya evaluasi [1].

Padahal pengelolaan proses bisnis harus dilakukan secara berkelanjutan agar memberikan keunggulan kompetitif. Business Process Management (BPM) saat ini menjadi salah satu agenda utama bagi praktisi dan akademisi. Business Process Management (BPM) bertujuan untuk mendapatkan proses bisnis yang efisien untuk perusahaan atau organisasi [8]. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan penggunaan BPM, tujuan proses organisasi harus sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Penggunaan BPM harus dilakukan kepada seluruh aspek organisasi, tidak hanya dilakukan oleh sumber daya yang berada pada posisi teratas organisasi [9].

Salah satu konsep penting dalam BPM adalah pengukuran tingkat kematangan manajemen proses bisnis yang dikenal dengan Business Process Maturity Model (BPMM). BPMM yang mengambil ide dari Capability Maturity Model (CMM) menilai berbagai area di dalam perusahaan terkait dengan PRAKTIK manajemen proses bisnis [8]. BPMM merupakan representasi dari pengukuran kesuksesan *Business Process Management*. BPMM digunakan sebagai fasilitas untuk mengukur pengelolaan proses bisnis organisasi sehingga dapat dijadikan perbaikan dalam mencapai kesuksesan organisasi [10, 11]. Semakin besar peran dari penggunaan BPM pada organisasi akan mengarah pada kinerja organisasi yang lebih

baik [9]. Penggunaan BPMM bertujuan sebagai tolok ukur perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas organisasi dan memiliki efek-efek pada kinerja keuangan organisasi [12]. Kinerja perusahaan dapat lebih efektif seperti, manajer dapat fokus pada praktik implementasi BPM yang bersifat penting dan berhenti membuang waktu untuk mengurus hal-hal yang tidak penting [9].

BPM belum banyak diimplementasikan dalam kasus nyata di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari sulitnya menemukan publikasi yang terkait penggunaan BPM atau Manajemen Proses Bisnis pada portal publikasi jurnal seperti <http://id.portalgaruda.org> [1]. Hanggara (2016) dalam tesisnya berusaha mengatasi kesenjangan ini dengan melakukan penilaian tingkat kematangan manajemen proses bisnis pada tiga perusahaan besar di Indonesia yang bergerak di bidang telekomunikasi, semen dan otomotif yang telah menerapkan ERP. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan ERP pada ketiga perusahaan tersebut didahului dengan pendefinisian proses bisnis. Namun, penekanan manajemen proses bisnis pada ketiga perusahaan ini berbeda-beda. Khusus untuk perusahaan otomotif peneliti menemukan bahwa perusahaan tersebut tidak memiliki departemen khusus yang menangani proses dan tidak menggunakan alat khusus dalam memodelkan proses bisnisnya yang mengindikasikan kurangnya penekanan pada manajemen proses bisnis [1].

Untuk itu perlu dilakukan studi lanjutan pada lebih banyak kasus dalam industri otomotif untuk mengkonfirmasi temuan-temuan dari tesis Hanggara [1]. Tugas akhir ini berusaha mengisi celah penelitian dengan melakukan analisis tingkat kematangan manajemen proses bisnis di perusahaan komponen otomotif yang merupakan perusahaan kelas menengah yang telah menerapkan ERP.

1.2. Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas pada usulan tugas akhir ini adalah:

1. Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian *Business Process Maturity Model*?
2. Bagaimana proses bisnis *order to cash* beserta penjelasan alur proses yang dijalankan oleh perusahaan manufaktur otomotif?
3. Bagaimana hasil *Business Process Maturity Model* yang terdapat pada tiga perusahaan otomotif dan perbandingannya?

1.3. Batasan masalah

Berikut ini merupakan beberapa batasan masalah yang harus diperhatikan dalam pengerjaan tugas akhir, diantaranya:

1. Penelitian tugas akhir ini berfokus pada pengukuran tingkat kematangan perusahaan dengan menggunakan *Business Process Maturity Models* (BPMM) pada tiga perusahaan manufaktur otomotif.
2. Studi kasus penelitian tugas akhir terbatas pada proses bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan manufaktur otomotif.

1.4. Tujuan penelitian

Adapun tujuan dari penelitian berdasarkan latar belakang yang ada adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penelitian *Business Process Maturity Model*.
2. Mengetahui proses bisnis *order to cash* beserta penjelasan alur proses yang sedang dijalankan oleh perusahaan manufaktur otomotif.
3. Menghasilkan pengukuran tingkat kematangan manajemen proses bisnis yang terdapat pada perusahaan manufaktur otomotif dalam penerapan *ERP* sehingga dapat diketahui area-area yang sudah baik dan yang masih perlu perbaikan

untuk meningkatkan kematangan manajemen proses bisnis di perusahaan tersebut.

1.5. Manfaat penelitian

Manfaat yang diperoleh dari pengerjaan tugas akhir ini adalah: Bagi pengembangan perusahaan:

1. Menghasilkan pengukuran tingkat kematangan perusahaan dengan menggunakan *Business Process Maturity Model*.
2. Rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas perusahaan manufaktur otomotif sesuai dengan *Business Process Maturity Model*.

1.6. Relevansi

Penelitian ini memiliki relevansi atau keterkaitan dengan filosofi dasar dari Laboratorium Sistem Enterprise, yang dapat dilihat pada Gambar 1.1, yaitu pengembangan *Enterprise Systems* yang sudah ada dan bersifat terbuka untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang. Pengembangan *Enterprise Systems* yang dilakukan pada tugas akhir ini berkaitan dengan *Business Process Management* serta mata kuliah *Desain Manajemen Proses Bisnis dan Enterprise Resource Planning* yang tercakup pada Laboratorium Sistem Enterprise.



Gambar 1.1. Relevansi Laboratorium SE

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas tinjauan pustaka yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini. Bab ini akan menjelaskan dasar teori yang digunakan dalam melakukan penelitian ini yakni Proses Bisnis, Business Process Management, Business Process Maturity Model, dan Enterprise Resource Planning.

2.1. Studi sebelumnya

Berikut ini merupakan Tabel 2.1 yang menjelaskan studi sebelumnya terkait penelitian tugas akhir.

Tabel 2.1. Studi Sebelumnya

No	Judul	Penulis	Keterkaitan
1	A Global Investigation of Key Turning Areats in Business Process Maturity	Kevin McCormack, Jurgen Willems, Joachim van den Bergh, Dirk Deschoolmeester, Peter Willaert, Mojca Indihar Stemberger, Rok Skrinjar, Peter Trkman, Marcelo Bronzo Ladeira and Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Vesna Bosilj Vuksic dan Nikola Vlahovic	<ol style="list-style-type: none">1. Latar belakang yang diangkat oleh penelitian ini2. Penggunaan maturity level3. Komponen maturity model
2	Which Maturity Is Being	Amy Van Looy, Manu De Backer, dan Geert Poels	<ol style="list-style-type: none">1. Penggunaan siklus hidup proses bisnis

No	Judul	Penulis	Keterkaitan
	Measured? A Classification of Business Process Maturity Models		2. Penggunaan komponen Business Process Maturity Model
3	Business Process Maturity in Small and Medium Sized Enterprises	Okřeglicka M., Mynarzová M., dan Kaňa R.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Business Process Management 2. Tujuan penelitian ini untuk mengukur tingkat kematangan pada perusahaan kecil dan menengah 3. Penggunaan jenis-jenis pengukuran tingkat kematangan 4. Penggunaan maturity level
4	Kerangka Kerja Penilaian Implementasi Business Process Management (BPM): Multi Studi Kasus Pada Perusahaan Pengguna Enterprise Resource	Buce Trias Hanggara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Latar belakang masalah 2. Tujuan Penelitian 3. Penggunaan Business Process Management

No	Judul	Penulis	Keterkaitan
	Planning (ERP)		
5	Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practice	Rok Skrinjar dan Peter Trkman	Pengukuran tingkat kematangan perusahaan (Business Process Maturity Model)

2.2. Dasar Teori

Bagian ini akan menjelaskan dasar teori yang digunakan dalam penelitian tugas akhir.

2.2.1. Proses Bisnis

Proses bisnis adalah kumpulan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Proses bisnis menggambarkan bagaimana cara organisasi bekerja karena berpengaruh pada kinerja organisasi tersebut. Menurut Lobaziewicz, Keefektifan proses bisnis merupakan aspek penting dalam suatu organisasi karena berpengaruh pada fungsi organisasi tersebut [8].

2.2.2. Manajemen Proses Bisnis

Menurut buku *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modelling to BPM*, Manajemen Proses Bisnis adalah suatu disiplin yang melibatkan kombinasi dari pemodelan, otomatisasi, pelaksanaan, pengendalian, pengukuran, dan optimasi kegiatan bisnis untuk mendukung tujuan perusahaan [13].

Manajemen proses bisnis merupakan pendekatan yang menyeluruh untuk mewujudkan proses bisnis yang efektif dan efisien. Singh mengatakan, manajemen proses bisnis dapat mempercepat proses organisasi, mengurangi kebutuhan tenaga kerja, meningkatkan tingkat keefisienan, produktivitas, dan daya saing perusahaan [8]. Smith dan Fingan menjelaskan, manajemen proses bisnis memerlukan pengertian dari *top management* organisasi untuk terlibat secara sadar untuk menerima proses bisnis [8].

2.2.3. Siklus *Business Process Management*

Siklus *Business Process Management* dapat dilihat pada Gambar 2.1, berdasarkan buku *Fundamentals of Business Process Management* karangan Marlon Dumas, Marcello La Rossa, Jan Mendling, Hajo A. Reijers [14].

1. Identifikasi Proses (*Process Identification*)

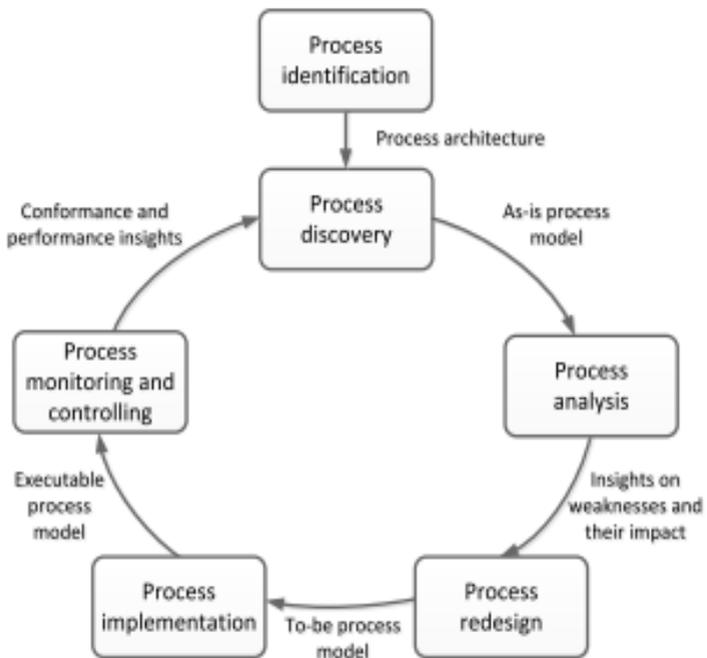
Proses ini merupakan pembahasan awal dari permasalahan bisnis yang akan diselesaikan. Permasalahan tersebut diidentifikasi, dibatasi, dan dihubungkan. Hasil dari indentifikasi proses adalah arsitektur proses yang menyediakan keseluruhan proses organisasi dan hubungannya.

2. Penemuan Process (*Process Discovery*)

Pada proses ini akan dilakukan pendokumentasian proses-proses yang relevan.

3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Pada proses ini, permasalahan akan diidentifikasi, didokumentasikan, dan apabila memungkinkan dilakukan pengukuran kinerja. Hasil dari proses ini adalah kumpulan permasalahan yang terstruktur. Permasalahan diprioritaskan berdasarkan dampak kepada organisasi atau berdasarkan usaha penyelesaian masalah tersebut.



Gambar 2.1. Siklus BPM

4. Desain Ulang Proses (*Redesign Process*)

Pada proses ini, akan dilakukan identifikasi perubahan yang terjadi pada proses, Proses ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5. Implementasi Proses (*Process Implementation*)

Pada proses ini, perubahan yang diperlukan akan disiapkan dan dilakukan. Implementasi proses terdiri dari dua aspek, yaitu Manajemen Perubahan Organisasi (*Change Management*) dan Otomasi Proses.

Manajemen Perubahan Organisasi berisi aktivitas yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan cara kerja seluruh anggota terkait. Otomasi Proses merujuk pada pengembangan dan pengaplikasian sistem TI yang mendukung proses.

6. Monitor dan Kontrol Process (*Process Monitoring and Controlling*)

Apabila seluruh proses telah dijalankan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik proses berjalan. Pengukuran ini didasarkan pada kinerja serta tujuan kinerja organisasi.

2.2.4. Orientasi Proses Bisnis

Orientasi proses bisnis adalah keadaan organisasi pada seluruh pemikirannya, menekankan proses atau kinerja bisnis sebagai penekanan khusus untuk mendapatkan hasil dan kepuasan pelanggan [15].

2.2.5. Jenis-jenis *Maturity Model*

Bagian ini akan menjelaskan jenis-jenis *maturity model*.

2.2.5.2. *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*

Capability Maturity Model Integration menurut situs resmi Software Engineering Institute adalah upaya kolaboratif untuk menyediakan model yang dapat digunakan dalam mencapai tujuan dan proses bisnis organisasi. Fokus utama dari model ini adalah membangun alat yang dapat mendukung peningkatan proses pengembangan sistem. Hasil dari CMMI adalah paket produk yang menyediakan pendekatan terpadu pada organisasi untuk memperbaiki proses dan mengurangi redundansi, serta memisahkan kompleksitas dan biaya yang dihasilkan dari penggunaan *capability maturity model* [16].

2.2.5.3. *Business Process Maturity Model (BPOMM)*

Business Process Maturity Model (BPMM) adalah pemahaman yang memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang

dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu [15].

2.2.5.4. *Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)*

Model ini menggunakan pendekatan pada bagian eksekutif perusahaan untuk menilai progress dari pembuatan operasional. The Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) melihat bagaimana proses seharusnya dilakukan, siapa yang memiliki peran untuk bertanggung jawab pada eksekusi yang akan dilakukan. infrastruktur yang digunakan dalam perusahaan. Berbeda dengan CMMI, PEMM lebih baik digunakan untuk bisnis daripada penggunaan *software* dan teknologi [17].

2.2.6. *Business Process Orientation Maturity Model*

Business Process Maturity Model merupakan salah satu tahapan pada dalam keberlangsungan organisasi atau perusahaan untuk berorientasi kepada proses bisnis dan pada akhirnya mewujudkan tujuan akhir, yaitu proses bisnis yang terintegrasi [15]. *Business Process Maturity Model* (BPMM) adalah pemahaman yang memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu [8]. BPMM memungkinkan perusahaan untuk dapat mengerti proses organisasi dan menyediakan standar yang dapat membantu tujuan strategi perusahaan.

BPOMM mulai dikembangkan sejak tahun 1997. BPOMM dapat membantu organisasi sebagai tolok ukur organisasi dalam mengefektifkan dan mengefisienkan proses bisnis dalam mencapai tujuan dan mewujudkan nilai organisasi tersebut. BPOMM merupakan suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait dengan standar industri. BPOMM dapat membantu perusahaan untuk dapat menentukan prioritas dalam meningkatkan luaran operasi perusahaan dan mengembangkan kapasitas kebutuhan strategi bisnis [8].

2.2.7. Tingkat Kematangan berdasarkan Business Process Orientation Maturity Model

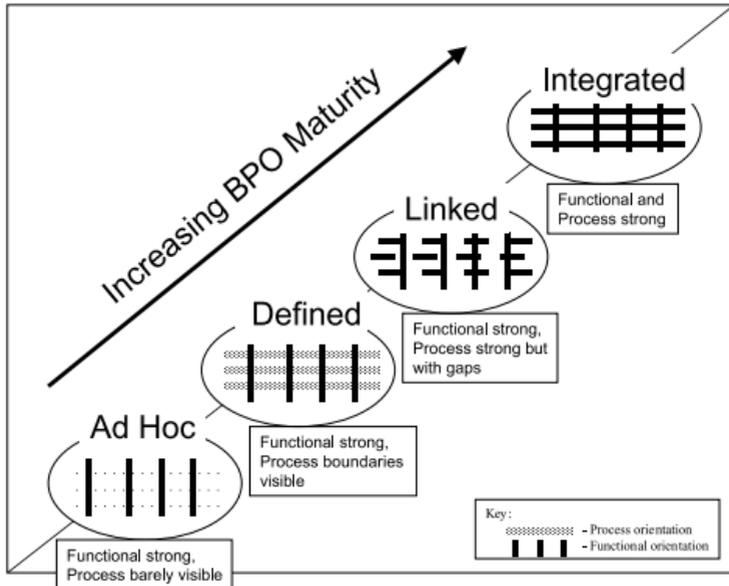
Pada pengukuran tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan BPO *Maturity Model*, terdapat 4 tingkat kematangan perusahaan, yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked*, *Integrated*. Gambar 2.2 menjelaskan tingkat kematangan proses bisnis yang digambarkan dengan aspek horizontal atau orientasi proses sebagai aspek yang lebih jelas dan dominan dan aspek vertikal atau orientasi fungsional sebagai aspek yang kurang dominan pada tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. Pada tingkat kematangan yang tertinggi, aspek horizontal dan vertikal terlihat kuat. Dalam tingkat kematangan, hal tersebut menandakan keseimbangan antara orientasi proses dan fungsi [15].

2.2.7.1. *Ad hoc*

Ad Hoc merupakan proses yang belum terstruktur dan belum terdefinisi. Pengukuran proses belum berada pada tempat yang semestinya dan pekerjaan serta struktur organisasi berbasis pada fungsi tradisional bukan proses horizontal. [18].

2.2.7.2. *Defined*

Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam akiran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi [18].



Gambar 2.2. BPO Maturity Level

2.2.7.3. *Linked*

Proses ini sudah menuju tingkatan yang lebih maju. Manajemen menggunakan manajemen proses dengan hasil strategis. Proses pekerjaan yang lebih luas dan struktur organisasi diletakkan diluar fungsi tradisional [18].

2.2.7.4. *Integrated*

Perusahaan, vendor dan pemasok, mengambil kerjasama dengan tingkat proses. Struktur dan pekerjaan organisasi didasarkan pada proses, dan fungsi tradisional yang sama. Langkah-langkah proses dan sistem manajemen sudah terdapat pada organisasi [18].

2.2.8. Komponen *Business Process Orientation* (BPO) *Maturity Model*

2.2.8.1. *Process View*

Dokumentasi langkah-langkah proses, kegiatan dan tugas-tugas dilakukan dengan format visual dan tertulis yang memungkinkan orang dalam fungsi pekerjaan yang berbeda dan perusahaan untuk berkomunikasi menggunakan kosa kata yang sama. Komponen ini mencakup pemahaman yang luas dari proses di seluruh organisasi, bukan hanya dokumentasi [18].

2.2.8.2. *Process Jobs*

Pekerjaan ini termasuk proses horizontal daripada tanggung jawab vertikal. Pekerja berpartisipasi dan mengambil kepemilikan dari seluruh proses [18].

2.2.8.3. *Process Measurement and Management Systems*

Komponen ini mencakup sistem pengukuran proses, imbalan untuk perbaikan proses, hasil pengukuran, dan tindakan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan [18].

2.2.9. *Enterprise Resource Planning*

Enterprise Resource Planning adalah sistem perangkat lunak yang digunakan manajemen bisnis, meliputi modul pendukung yang berasal dari bidang fungsional seperti perencanaan, manufaktur, penjualan, pemasaran, distribusi, akuntansi, keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen proyek, manajemen persediaan, layanan dan pemeliharaan, transportasi dan *e-business* [19]. ERP merupakan suatu sistem yang dapat mengotomasi dan mengintegrasikan fungsi inti organisasi. ERP memfasilitasi alur informasi pada berbagai macam fungsi yang ada pada perusahaan [20]. Tabel 2.2 menjelaskan terjadinya perkembangan ERP dari tahun ke tahun.

Tabel 2.2. Evolusi ERP

Tahun	Evolusi
2000an	<i>Extended ERP</i>
1990an	<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>
1980an	<i>Manufacturing Requirements Planning (MRP II)</i>
1970an	<i>Manufacturing Requirements Planning (MRP)</i>
1960an	<i>Inventory Control Packages</i>

2.2.10. Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan salah satu pendekatan dalam melakukan penelitian yang pada umumnya berkonteks pada penelitian evaluasi dan penelitian tindakan. Penelitian evaluasi merupakan penelitian yang bertujuan untuk menilai keberadaan suatu organisasi. Penelitian tindakan bertujuan untuk menemukan permasalahan atau kendala dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi dan diupayakan untuk menemukan cara penyelesaian dari permasalahan tersebut [21]. Peneliti kualitatif biasanya terlibat dalam interaksi dengan realitas yang diteliti [22]. Penelitian kualitatif berusaha untuk memperluas dan/atau memperdalam pemahaman tentang bagaimana suatu hal yang ada pada dunia sosial. Apabila pertanyaan penelitian melibatkan eksplorasi bagaimana suatu organisasi mengalami sesuatu, atau apa pandangan mereka, menilai apakah layanan baru ini diimplementasikan, di mana peneliti memerlukan fleksibilitas dalam penelitiannya, penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang tepat digunakan. Penelitian kualitatif fokus kepada pengembangan penjelasan pada fenomena sosial [23].

2.2.11. Penelitian Studi Kasus

Penelitian studi kasus merupakan salah satu penelitian kualitatif yang dilakukan dalam penelitian bersifat ilmu kemasyarakatan. Penelitian studi kasus biasanya dilakukan apabila objek penelitian bersifat (a) pertanyaan yang diajukan adalah “bagaimana” atau “mengapa”; (b) peneliti memiliki kontrol

yang terbatas pada peristiwa yang terjadi; dan (c) penelitian berfokus pada fenomena saat ini dalam konteks kehidupan nyata (*real-life*) [24].

Penelitian kualitatif memiliki beberapa metode penelitian, yaitu eksperimen, survey, analisis kearsipan, sejarah, dan studi kasus. Tabel 2.3 dibawah ini menunjukkan kondisi yang sebaiknya digunakan dalam melakukan penelitian berbasis kualitatif. Kondisi yang sebaiknya dilakukan mengacu pada pertanyaan riset, kontrol terhadap kejadian, dan berdasarkan kejadian-kejadian kontemporer.

Tabel 2.3. Kondisi Penelitian Kualitatif

Method	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses 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

Kategori dasar yang pada pertanyaan yang biasanya digunakan dalam penelitian kualitatif adalah “siapa”, “apa”, “di mana”, “bagaimana”, dan “kenapa”. Apabila penelitian bersifat penyelidikan dengan penggunaan pertanyaan seperti “apa yang dapat dipelajari dari penelitian?”, tipe pertanyaan ini akan menghasilkan hipotesa dan perencanaan. Tipe kedua dari

penggunaan kategori pertanyaan “apa” adalah “seberapa banyak” [25].

Penggunaan pertanyaan “siapa” dan “di mana” biasanya digunakan untuk menemukan hasil survey dan analisis kearsipan. Kategori ini berguna apabila tujuan dari penelitian akan menggambarkan suatu peristiwa atau fenomena. Penggunaan pertanyaan “bagaimana” dan “kenapa” digunakan apabila dibutuhkan jawaban yang bersifat lebih jelas dan mengarah pada penggunaan studi kasus, sejarah, dan eksperimen sebagai metode yang disarankan [25].

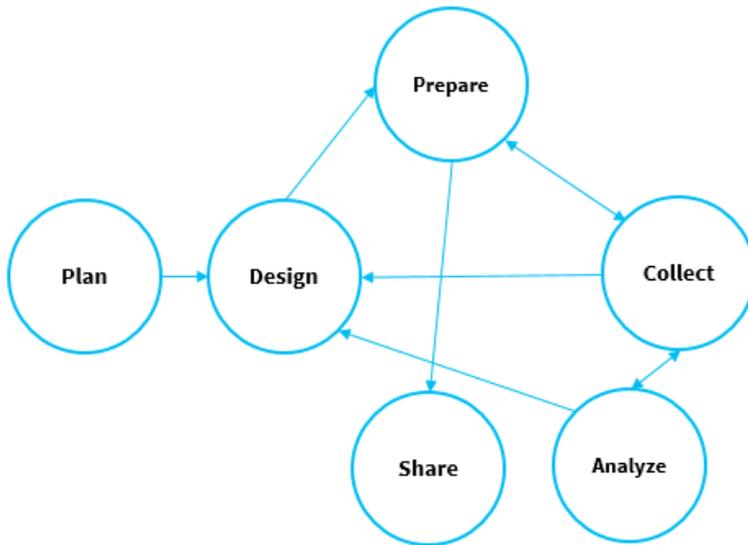
2.2.11.1. *Perencanaan Penelitian*

Gambar 2.3 menjelaskan alur mengenai penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan Yin K.

Tahap awal penelitian studi kasus adalah perencanaan dalam pengumpulan data yang akan dilakukan. Pada tahap ini terdapat batasan-batasan dalam menentukan penelitian studi kasus, yaitu studi kasus menyelidiki fenomena saat ini secara mendalam dan dalam kehidupan nyata. Dalam kata lain, penggunaan metode studi kasus dikarenakan peneliti membutuhkan pengertian lebih mendalam terhadap fenomena nyata saat ini, dengan mempertimbangkan kondisi tertentu [24].

Penelitian studi kasus membutuhkan lebih banyak variabel situasi dibandingkan data sebagai salah satu hasil yang digunakan. Penelitian studi kasus bergantung pada beberapa sumber sebagai bukti dari hasil pencarian, dan manfaat dari keberagaman untuk proses pengumpulan dan Analisis data.

Pada tahap awal ini, peneliti menentukan sumber data terkait pertanyaan dan studi kasus yang digunakan sebagai bahan penelitian.



Gambar 2.3. Penelitian Studi Kasus

2.2.11.2. *Perancangan Penelitian*

Tahap selanjutnya dalam melakukan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus adalah perancangan pengumpulan data. Tahap ini bertujuan untuk menjelaskan *unit of analysis*, teori serta mengidentifikasi perancangan studi kasus yang dilakukan pada penelitian tugas akhir. Pada tahap ini, akan dilakukan penjelasan mengenai prosedur yang digunakan untuk mempertahankan kualitas dari penelitian studi kasus [25].

Perencanaan Penelitian merupakan panduan penyidik dalam proses mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan pengamatan. Model logis dari bukti yang memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan kausal

antara variabel-variabel yang sedang diteliti [25] atau dapat disebut *blueprint* dari suatu penelitian.

2.2.11.2.1. Komponen Perancangan Penelitian

Perancangan penelitian memiliki beberapa komponen penting, yaitu:

1. Pertanyaan Penelitian

Komponen pertama yang telah dijelaskan sebelumnya adalah pertanyaan riset. Pada penelitian studi kasus terdapat jenis pertanyaan penelitian yaitu “siapa”, “apa”, “di mana”, “bagaimana”, dan “kenapa”. Apabila penelitian bersifat menyelidiki dengan penggunaan pertanyaan seperti “apa yang dapat dipelajari dari penelitian?”, tipe pertanyaan ini akan menghasilkan hipotesa dan perencanaan. Tipe kedua dari penggunaan kategori pertanyaan “apa” adalah “seberapa banyak” [25].

Penggunaan pertanyaan “siapa” dan “di mana” biasanya digunakan untuk menemukan hasil survey dan analisis kearsipan. Kategori ini berguna apabila tujuan dari penelitian akan menggambarkan suatu peristiwa atau fenomena. Penggunaan pertanyaan “bagaimana” dan “kenapa” digunakan apabila dibutuhkan jawaban yang bersifat lebih jelas dan mengarah pada penggunaan studi kasus, sejarah, dan eksperimen sebagai metode yang disarankan [25].

2. Proporsi Penelitian

Komponen kedua dalam penelitian studi kasus ada proporsi penelitian. Proporsi penelitian ini mencakup sesuatu yang harus terdapat pada ruang lingkup pengerjaan penelitian tugas akhir. Pada penggunaan tipe pertanyaan “bagaimana” dan “kenapa”, proporsi yang digunakan berupa penangkapan mengenai sebab penggunaan studi kasus sebagai metode yang paling tepat digunakan.

3. *Unit of Analysis*

Unit of Analysis merupakan komponen ketiga dalam perancangan penelitian. *Unit of Analysis* berhubungan dengan cara penetapan pertanyaan awal pada penelitian yang akan dilakukan.

2.2.11.2.2. Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus
 Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Maka, diperlukan adanya kualitas terhadap pelaksanaan penelitian. Terdapat empat pengujian yang biasanya dilakukan untuk mendapatkan penelitian studi kasus yang berkualitas dapat dilihat pada Tabel 2.4, yaitu:

Tabel 2.4. Pengukuran Kualitas Penelitian

Test	Case Study Tactics	Phase of Research
Construct Validity	Use multiple sources of evidence	Data Collection
	Establish chain of evidence	Data Collection
	Have key informants review draft case study report	Composition
Internal Validity	Do pattern matching	Data Analysis
	Do explanation building	Data Analysis
	Address rival explanations	Data Analysis
	Use logic models	Data Analysis
External Validity	Use Theory in Single-case Studies	Research Design

Test	Case Study Tactics	Phase of Research
	Use Replication Logic in Multiple-Case Studies	Research Design
Reliability	Use Case Study Protocol	Data Collection
	Develop Case Study Database	Data Collection

Berikut ini penjelasan empat pengujian validitas pada penelitian studi kasus:

1. *Construct Validity*

Construct Validity merupakan identifikasi langkah-langkah operasional yang benar untuk penerapan penelitian studi kasus. Penggunaan beberapa tipe narasumber merupakan unsur kevaliditasan penelitian ini.

2. *Internal Validity*

Internal Validity merupakan upaya untuk membangun hubungan antar kondisi yang terjadi pada studi kasus penelitian.

3. *External Validity*

External Validity merupakan pendefinisian bahwa penelitian dapat digeneralisasi. Pada penelitian ini, validitas eksternal berada pada metodologi penelitian. Pemahaman pihak eksternal dalam metodologi penelitian menjadi hasil dari validitas eksternal penelitian ini. Penelitian ini menggunakan *multiple case-studies* sebagai studi kasus penelitian, karena hal tersebut logika replikasi akan digunakan sebagai uji validitas eksternal dalam penelitian ini. Logika replikasi adalah uji coba yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada tipe lingkungan yang berbeda.

4. *Reliability*

Reliability menunjukkan bahwa penelitian berdasarkan studi pengumpulan data dan prosedur penelitian dapat diulang dan menghasilkan hasil yang serupa. Metodologi penelitian dirancang agar dapat dimanfaatkan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

2.2.11.2.3. Perancangan Studi Kasus

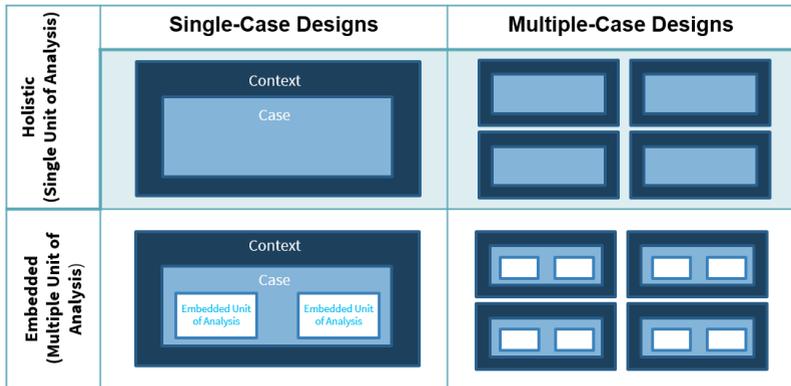
Perancangan studi kasus dibagi menjadi empat tipe perancangan dalam suatu matriks, yaitu *single-case design* dan *multiple-case design* serta *holistic* dan *embedded*. Tipe pertama merupakan penelitian dengan satu studi kasus dan satu *unit of analysis (holistic)*. Tipe kedua merupakan penelitian dengan satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis (embedded)*. Tipe ketiga merupakan penelitian dengan beberapa studi kasus dan satu *unit of analysis (holistic)*. Tipe keempat merupakan penelitian dengan beberapa studi kasus dan beberapa *unit of analysis (embedded)*. Gambar 2.4 menjelaskan perancangan dan *unit of analysis* dalam penelitian studi kasus.

2.2.11.3. *Persiapan Penelitian*

Tahap selanjutnya dalam penelitian studi kasus adalah persiapan pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, diantaranya adalah pengamatan langsung, wawancara kepada narasumber terkait, catatan, dan dokumen artifak fisik perusahaan.

2.2.11.3.1. Wawancara

Wawancara akan ditujukan kepada *Top Level Management* setingkat direktur atau manajer, pegawai Departemen TI selaku pemangku kepentingan dari penggunaan ERP pada perusahaan, dan operator atau pegawai yang berhubungan langsung dengan penggunaan ERP. Tujuan dari wawancara ini adalah mengetahui kondisi kekinian pada masing-masing perusahaan manufaktur otomotif.



Gambar 2.4. Tipe Perancangan Studi Kasus

2.2.11.3.2. Observasi

Pada saat melakukan proses wawancara, peneliti melihat secara langsung bukti-bukti terkait, seperti dokumen kebijakan, prosedur, dan *work instruction* perusahaan sebagai bukti yang digunakan untuk memperkuat jawaban narasumber. Seluruh proses wawancara akan direkam menggunakan *recorder* dan selanjutnya akan dilampirkan pada lampiran Tugas Akhir.

2.2.11.3.3. Penilaian Kuesioner

Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan McCormack dan Johnson. Empat tingkat tersebut dapat diketahui pada Tabel 2.5 dibawah ini

Tabel 2.5. Penilaian Kuesioner

Rata-Rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1: Ad Hoc
4 – 5,5	Tingkat 2: Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 – 7	Tingkat 4: Integrated

2.2.11.4. *Pengumpulan Data*

Tahap keempat dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini akan menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian studi kasus dapat berasal dari berbagai sumber. Bukti-bukti dalam penelitian studi kasus dapat diketahui pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6. Sumber Data

Source of Evidence	Strengths	Weaknesses
Documentation	Stable-can be reviewed repeatedly	Retrievability-can be difficult to find
	Unobtrusive-not created as a result of the case study	Biased selectivity, if collection is incomplete
	Specific-can contain the exact names, references, and details of an event	Reporting bias-reflects (unknown) bias of any given document's author
	Broad-can cover a long span of time, many events, and many settings	Access-may be deliberately withheld
Archival Records	<i>(Same as those for documentation)</i>	<i>(Same as those for documentation)</i>
	Precise and usually quantitative	Accessibility due to privacy reasons
Interviews	Targeted-focuses directly on case study topics	Bias due to poorly articulated questions
	Insightful-provides explanations as well as personal views (e.g.	Response bias
		Inaccuracies due to recall

Source of Evidence	Strengths	Weaknesses
	perceptions, attitudes, and meanings)	Reflexibility-interviews gives what interviewer wants to hear
Direct Observations	Immediacy-covers actions in real time	Time-consuming
	Contextual-can cover the case's context	Selectivity-broad coverage difficult without a team of observes
		Reflexibility-actions may proceed differently because they are being observed
		Cost-hours needed by human observes
Participant-observation	<i>(Same as above for direct observations)</i>	<i>(Same as above for direct observations)</i>
	Insightful into interpersonal behavior and motives	Bias due to participant-observer's manipulation of events
Physical Artifacts	Insightful into cultural features	Selectivity
	Insightful into technical operations	Availability

Terdapat enam sumber bukti dalam penelitian studi kasus, yaitu:

1. Dokumen

Informasi yang didapatkan berdasarkan dokumen cenderung relevan digunakan pada setiap penelitian studi kasus. Jenis informasi yang didapatkan dapat bersumber dari:

- a. Surat, memorandum, surat elektronik, dokumen pribadi
- b. Agenda, pengumuman, notulensi rapat
- c. Dokumen administrasi, seperti proposal
- d. Hasil evaluasi perusahaan

2. Catatan arsip

Informasi yang digunakan pada catatan arsip dapat ditemukan pada arsip komputer dan rekaman. Jenis informasi yang didapatkan dapat bersumber dari:

- a. Data statistik perusahaan
- b. Catatan layanan pelanggan
- c. Catatan keuangan perusahaan

3. Wawancara

Informasi yang didapatkan melalui metode ini, merupakan salah satu bukti yang paling penting pada penelitian studi kasus. Wawancara yang dilakukan pada narasumber sedapat mungkin di rekam oleh peneliti. Hasil rekaman wawancara merupakan bukti dari pengambilan wawancara oleh peneliti.

4. Observasi langsung

Penelitian studi kasus harus dilakukan pada kasus nyata, maka penggunaan observasi langsung merupakan salah satu bukti yang sebaiknya dilakukan dalam penelitian.

5. Observasi partisipan

Observasi partisipan dilakukan dengan cara menjadi salah satu bagian dari perusahaan.

6. Artefak fisik

Sumber terakhir dalam penelitian studi kasus adalah penggunaan artefak fisik perusahaan sebagai bukti penelitian.

2.2.11.5. *Analisis Data*

Tahap terakhir dari penelitian studi kasus merupakan analisis data. Tahap ini akan menjelaskan metode yang digunakan dalam analisis data berdasarkan pengumpulan data yang sudah dilakukan. Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melakukan analisis data, yaitu:

1. *Pattern Matching*

Pattern Matching atau dapat disebut penjadohan pola, merupakan perbandingan pola berdasarkan pengalaman (terutama yang diperoleh dari penemuan, percobaan, pengamatan yang telah dilakukan) dengan pola yang diprediksi. Apabila terdapat kesamaan dalam pola tersebut, hasil yang didapatkan akan meningkatkan validitas internal penelitian. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh pada satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis* akan dibandingkan.

2. *Explanation Building*

Teknik kedua yang dapat dilakukan untuk menganalisis data adalah *explanation building*. *Explanation building* termasuk ke dalam golongan *pattern matching*, namun, prosedur yang dilakukan dalam menganalisis lebih sulit dibandingkan dengan *pattern matching*. Tujuan dari penggunaan *explanation building* adalah menganalisis data studi kasus dengan cara membangun penjelasan dari studi kasus yang ada.

3. *Cross-Case Synthesis*

Teknik berikutnya yang dapat dilakukan untuk menganalisis data adalah *Cross-Case Synthesis*. *Cross-Case Synthesis* dapat digunakan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dalam studi kasus yang digunakan pada penelitian studi kasus.

2.2.11.5.1. Pengujian Validitas Data

Berdasarkan Sugiono [26], pengujian dalam keabsahan data penelitian dapat dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Validitas adalah pengukuran derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid merupakan data yang tidak berbeda dengan data yang dilaporkan oleh peneliti dan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Berikut ini merupakan beberapa cara yang digunakan dalam pengujian keabsahan data:

1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan merupakan cara yang dilakukan peneliti dengan kembali mengunjungi lapangan studi kasus penelitian. Penggunaan perpanjangan pengamatan ini bertujuan untuk melakukan pengecekan kembali terhadap data dan hasil pengamatan yang diberikan telah sesuai dengan kenyataan yang ada.

2. Peningkatkan Ketekunan

Peningkatan ketekunan dilakukan dengan mengamati studi kasus penelitian secara berkesinambungan. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan data dan urutan peristiwa dapat terekam secara sistematis. Peningkatan ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk melakukan pengecekan kembali terhadap data dan hasil pengamatan yang diberikan telah tersusun secara sistematis sesuai dengan kenyataan yang ada.

3. Triangulasi

Triangulasi merupakan pengecekan data yang berasal dari berbagai sumber dan waktu, yaitu:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan pengecekan data melalui beberapa sumber yang ada. Data-data yang sudah didapatkan, akan diolah berdasarkan deskripsi, kategori dan kelompok yang

sama. Data tersebut akan menghasilkan kesimpulan yang akan dijadikan sumber data dalam pelaksanaan *member checking*.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik merupakan pengecekan data terhadap sumber yang sama, namun dengan cara yang berbeda. Pada penelitian ini, data yang diperoleh dengan hasil wawancara berdasarkan kuesioner, akan di cek dengan menggunakan observasi atau dokumentasi.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu merupakan pengecekan data berdasarkan waktu pengambilan data. Pengujian dapat dilakukan dengan cara wawancara atau observasi pada waktu-waktu tertentu.

4. Penggunaan Bahan Referensi

Penggunaan bahan referensi bertujuan sebagai pendukung dalam pengujian data oleh peneliti.

5. Mengadakan *Member Check*

Member Check merupakan pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada narasumber. *Member Check* bertujuan untuk mengetahui data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh narasumber.

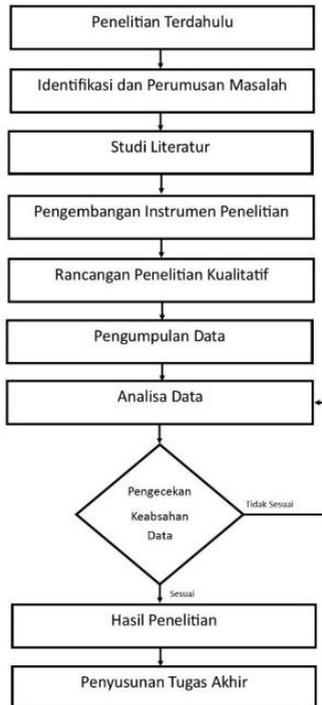
Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB III METODOLOGI

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan pada pengerjaan tugas akhir. Metode ini digunakan sebagai panduan agar setiap tahapan pengerjaan dapat berjalan secara sistematis. Metode penelitian akan dijelaskan pada *flowchart* dibawah ini:

3.1. Diagram Metodologi

Berikut ini merupakan diagram metodologi yang ada pada Gambar 3.1 untuk digunakan pada pengerjaan tugas akhir.



Gambar 3.1. Diagram Metodologi

3.2. Uraian Metodologi

3.2.1. Identifikasi dan perumusan masalah

Identifikasi masalah ini dimulai dari pembahasan penelitian terdahulu mengenai *Business Process Management dan Business Process Maturity Model*. Permasalahan yang didapat pada penelitian terdahulu, diharapkan akan membantu proses identifikasi dan perumusan masalah dalam penyusunan tugas akhir. Identifikasi dan perumusan masalah akan tertera pada Bab 1 penulisan tugas akhir ini. Bab 1 akan menjelaskan secara detail mengenai latar belakang pengambilan topik tugas akhir beserta identifikasi masalah, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan relevansi penelitian yang dikerjakan.

3.2.2. Studi literatur

Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan data penunjang melalui buku atau jurnal terkait mengenai *Business Process Management dan Business Process Maturity Model* sebagai pendukung dalam pengerjaan tugas akhir. Studi literatur dilakukan untuk memahami teknik pengukuran tingkat kematangan BPM di perusahaan.

3.2.3. Pengembangan instrumen penelitian

Pengembangan Instrumen Penelitian dilakukan terkait penggunaan proses penelitian kualitatif dalam pengerjaan Tugas Akhir ini. Menurut Hadjar [27], Instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif [27]. Pengembangan ini didasarkan pada makalah Skrinjar dan Trkman mengenai pengukuran tingkat kematangan *Business Process Management* suatu organisasi. Pengembangan instrumen penelitian menurut Hadjar adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan variabel
2. Menjabarkan variabel ke dalam indikator yang lebih rinci
3. Menyusun butir-butir

4. Melakukan uji coba
5. Menganalisis kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*)

Tahap pertama pengembangan instrumen adalah mendefinisikan variabel didasarkan pada sembilan area yaitu pandangan strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [9]. Tabel 3.1 menjelaskan area pertanyaan pada penelitian tugas akhir. Kesembelihan area tersebut digambarkan oleh sembilan jenis kode dibawah ini.

Tabel 3.1.9 Area Pertanyaan

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok
pip	Dukungan Sistem Informasi

Keseluruhan area tersebut akan menjadi bahan pengembangan kuesioner. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai PRAKTIK BPM pada area tersebut. Setiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh area penilaian [9]. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan McCormack dan

Johnson. Empat tingkat tersebut dapat diketahui pada Tabel 3.2 dibawah ini

Tabel 3.2. Tingkat Kematangan

Rata-Rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1: Ad Hoc
4 – 5,5	Tingkat 2: Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 – 7	Tingkat 4: Integrated

3.2.4. Rancangan penelitian kualitatif

Pengerjaan tugas akhir ini akan menggunakan proses penelitian kualitatif. Penggunaan penelitian kualitatif dikarenakan perlunya pemahaman akan kondisi dan situasi perusahaan, menganalisis kondisi sumber daya perusahaan dan proses bisnis yang digunakan perusahaan. Pada penelitian ini, penulis melakukan pemahaman terhadap kata-kata, dokumen perusahaan, dan pandangan narasumber terhadap proses bisnis perusahaan. Rancangan penelitian ini akan menghasilkan lokasi dan waktu penelitian akan dijalankan oleh penulis serta jenis perusahaan yang akan dijadikan sumber data bagi penulis.

Berikut ini perusahaan yang akan dijadikan lokasi penelitian:

1. PT. MES
2. PT. Akebono Brake Astra Indonesia
3. PT. Adyawinsa Stamping Industry

Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan kurang lebih selama 4 bulan yaitu bulan September – Desember 2016, mengenai waktu penelitian beserta aktivitas, dapat dilihat pada Tabel Jadwal Kegiatan.

Pengumpulan data akan dilaksanakan dengan observasi (pengamatan), wawancara dan studi dokumen-dokumen terkait. Proses wawancara akan dilakukan pada informan yang memiliki informasi secara umum keseluruhan proses bisnis

perusahaan. Oleh sebab itu, informan yang akan diteliti adalah direktur, manajer, atau minimal kepala divisi HRD, kepala divisi yang menangani proses bisnis serta implementasi ERP pada perusahaan tersebut. Informan lainnya yang akan menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah operator yang ada pada masing-masing perusahaan. Pemilihan operator sebagai informan dikarenakan adanya proses yang dilaksanakan oleh perusahaan, namun tidak tertulis pada proses bisnis perusahaan. Proses tersebut dapat diketahui melalui wawancara atau penyebaran kuisioner kepada pegawai operator perusahaan.

3.2.5. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan metode yang penting dalam pengerjaan tugas akhir. Pada tahap pengumpulan data awal, akan dilakukan proses wawancara mengenai profil perusahaan, struktur organisasi perusahaan, jumlah pekerja perusahaan, penghasilan perusahaan, pemahaman proses bisnis yang digunakan perusahaan, dokumen penunjang kegiatan perusahaan dan penggunaan teknologi informasi pada perusahaan. Proses bisnis yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi proses *order to cash* yang sudah diotomomasi menggunakan ERP yang diberi nama G5. ERP tersebut merupakan ERP yang dibuat oleh beberapa gabungan konsultan ERP berdasarkan kebutuhan ketiga perusahaan. *Enterprise Resource Planning* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi tahap pemesanan barang, pengecekan stok barang yang terdapat pada gudang perusahaan, produksi, dan pengiriman kepada pelanggan. Tahapan selanjutnya merupakan wawancara dan penyebaran kuesioner kepada perusahaan terkait analisis yang akan dilakukan. Kuesioner ini akan dibuat dengan skala satu sampai dengan tujuh. Skala ini akan digunakan sebagai acuan penghitungan analisis tingkat kematangan perusahaan.

3.2.6. Analisis data perusahaan

Pengumpulan data yang telah dilakukan pada proses sebelumnya, akan dianalisis sesuai dengan keterkaitan dengan *Business Process Maturity Model*. Variable yang dibutuhkan sebagai masukan bagi penulis dalam menentukan tingkat kematangan perusahaan akan diolah secara sistematis. Analisis dilakukan berdasarkan jawaban dari skala yang sudah ditentukan pada kuesioner. Skala ini berguna untuk menjumlahkan keseluruhan jawaban, kemudian, jawaban akan dirata-rata sehingga menghasilkan tingkat kematangan perusahaan.

3.2.7. Pengecekan keabsahan data

Pada penelitian kualitatif, keabsahan data dapat dilakukan dengan melakukan konfirmasi kembali kepada narasumber mengenai jawaban instrumen penelitian dengan merangkum kembali hasil wawancara dan rekaman wawancara.

3.2.8. Hasil penelitian

Pada tahap ini, Hasil dari analisis data akan menjadi suatu kesimpulan tingkat kematangan perusahaan berdasarkan *Business Process Maturity Model*. Hasil tersebut digunakan untuk menjelaskan fakta apa yang dapat dimunculkan dan berguna bagi perusahaan.

3.2.9. Penyusunan tugas akhir

Metode ini merupakan metode yang terakhir dilakukan dalam penyusunan tugas akhir. Seluruh hasil data, hasil analisis akan dirangkum menjadi satu kesatuan dokumen. Kesimpulan dan saran dari pengerjaan tugas akhir ini akan disertakan sebagai bahan masukan untuk penelitian mendatang.

3.3. Rangkuman

Rangkuman berisi metodologi yang dilakukan pada penelitian ini, diawali dengan rangkaian aktivitas, tujuan, input, output, dan metode yang digunakan, seperti yang terdapat pada

Tabel 3. 3. Rangkuman Metodologi

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Identifikasi dan perumusan masalah	Merumuskan permasalahan penelitian	Pembahasan penelitian terdahulu mengenai BPM dan BPMM	Rumusan masalah penelitian	Studi pustaka
Studi literatur	mengetahui referensi pengerjaan penelitian	Buku dan jurnal mengenai BPM dan BPMM	Dasar teori	Studi pustaka
Pengembangan instrumen penelitian	Mendapatkan alat ukur penelitian	Jurnal karangan Rok Skrinjar dan Peter Trkman	Area penilaian dan kategori tingkat kematangan	Studi pustaka
Rancangan penelitian kualitatif	Mendapatkan tata cara melaksanakan penelitian kualitatif dan gambaran umum perusahaan	Buku mengenai penelitian kualitatif dan informasi umum perusahaan	Dasar teori mengenai penelitian kualitatif dan informasi umum perusahaan	Studi pustaka dan wawancara
Pengumpulan data	Mendapatkan data	wawancara dan	Hasil wawancara	Wawancara

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
	yang dibutuhkan dalam penelitian	observasi langsung di perusahaan	dan dokumentasi berdasarkan observasi langsung di perusahaan	dan observasi
Analisis data perusahaan	Menghasilkan tingkat kematangan perusahaan dan perbandingan	Hasil wawancara dan dokumentasi berdasarkan observasi	Penilaian tingkat kematangan	Pengolahan data wawancara
Pengecekan keabsahan data	Validasi hasil penelitian	Penilaian tingkat kematangan perusahaan	Hasil disetujui narasumber	Pengiriman hasil melalui <i>email</i>
Hasil penelitian	Rekomendasi penelitian	Hasil penelitian	Rekomendasi, kesimpulan dan saran	Pembuatan rekomendasi
Penyusunan tugas akhir	Menyusun keseluruhan tugas akhir	Seluruh data tugas akhir	Buku tugas akhir	Penyusunan data

BAB IV PERANCANGAN

Bab ini menjelaskan perancangan terhadap penelitian yang akan dilakukan pada pengerjaan tugas akhir. Perancangan ini merupakan panduan dalam melakukan penelitian tugas akhir.

4.1. Penelitian Kualitatif

Berdasarkan teori yang dijelaskan pada sebelumnya, penelitian tugas akhir ini akan menggunakan metode kualitatif sebagai metode pengerjaannya. Adapun metode kualitatif yang digunakan adalah penelitian studi kasus.

4.2. Penelitian Studi Kasus

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menampilkan, dan menganalisis data secara adil. Langkah pertama dalam penelitian studi kasus adalah melakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan riset penelitian serta tujuan penelitian. Langkah selanjutnya, peneliti diharuskan untuk mengerti batasan dalam melakukan penelitian study kasus [24].

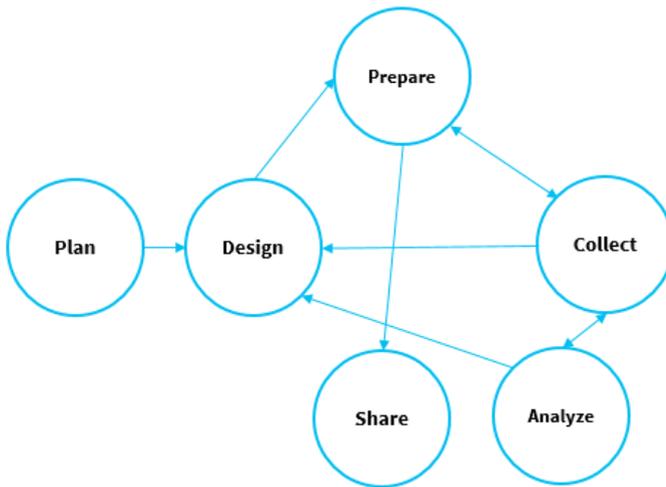
Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada penelitian Tugas Akhir ini, pengumpulan data akan difokuskan kedalam permasalahan dalam penelitian, yaitu:

1. Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian *Business Process Maturity Model*?
2. Bagaimana proses bisnis *order to cash* beserta penjelasan alur proses yang sedang dijalankan oleh perusahaan manufaktur otomotif?
3. Bagaimana hasil *Business Process Maturity Model* yang terdapat pada tiga perusahaan otomotif dan perbandingannya?

Permasalahan yang timbul diketahui menggunakan pertanyaan “bagaimana” dan “kenapa”. Berdasarkan pertanyaan tersebut, peneliti bertujuan untuk mendapatkan jawaban berdasarkan fakta dan mengarah pada penggunaan studi kasus, sejarah, dan eksperimen sebagai metode yang disarankan [25]. Penelitian ini tidak memerlukan kontrol dari pelaku peristiwa dikarenakan penelitian ini akan dilakukan dengan cara observasi secara langsung pada objek yang diteliti. Penelitian ini berfokus pada kejadian yang ada pada saat ini. Oleh Karena itu, penelitian dengan metode studi kasus merupakan metode yang akan digunakan dalam penelitian tugas akhir ini.

4.2.1. Perencanaan Penelitian

Gambar 4.1 menjelaskan alur mengenai penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan Yin K.



Gambar 4.1. Penelitian Studi Kasus

Tahap awal penelitian studi kasus adalah perencanaan dalam pengumpulan data yang akan dilakukan. Pada tahap ini terdapat batasan-batasan dalam menentukan penelitian studi kasus, yaitu

studi kasus menyelidiki fenomena saat ini secara mendalam dan dalam kehidupan nyata. Dalam kata lain, penggunaan metode studi kasus dikarenakan peneliti membutuhkan pengertian lebih mendalam terhadap fenomena nyata saat ini, dengan mempertimbangkan kondisi tertentu [24].

Penelitian studi kasus membutuhkan lebih banyak variabel situasi dibandingkan data sebagai salah satu hasil yang digunakan. Penelitian studi kasus bergantung pada beberapa sumber sebagai bukti dari hasil pencarian, dan manfaat dari keberagaman untuk proses pengumpulan dan Analisis data. Pada tahap awal ini, peneliti menentukan sumber data terkait pertanyaan dan studi kasus yang digunakan sebagai bahan penelitian.

4.2.2. Perancangan Penelitian

Tahap selanjutnya dalam melakukan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus adalah perancangan pengumpulan data. Tahap ini bertujuan untuk menjelaskan *unit of analysis*, teori serta mengidentifikasi perancangan studi kasus yang dilakukan pada penelitian tugas akhir. Pada tahap ini, akan dilakukan penjelasan mengenai prosedur yang digunakan untuk mempertahankan kualitas dari penelitian studi kasus [25]

Perencanaan Penelitian merupakan panduan penyidik dalam proses mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan pengamatan. Model logis dari bukti yang memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan kausal antara variabel-variabel yang sedang diteliti [25] atau dapat disebut *blueprint* dari suatu penelitian.

4.2.2.1. Komponen Perancangan Penelitian

Perancangan penelitian memiliki beberapa komponen penting, yaitu:

1. Pertanyaan Penelitian

Pada penelitian ini pertanyaan penelitian akan difokuskan pada “bagaimana” dan “kenapa”, seperti yang sudah dijelaskan pada bagian perencanaan penelitian. Penelitian ini akan menggunakan pertanyaan yang berasal dari jurnal karangan Rok Skrinjar & Peter Trkman yaitu *Increasing Process Orientation with Business Process Management* serta pengembangan berdasarkan penelitian Hanggara [1].

2. Proporsi Penelitian

Proporsi penelitian ini mencakup batasan dalam penelitian tugas akhir. Penelitian tugas akhir ini akan dilakukan pada tiga perusahaan manufaktur otomotif tingkat menengah yang berlokasi di Jawa Barat.

3. *Unit of Analysis*

Unit of Analysis merupakan komponen ketiga dalam perancangan penelitian. *Unit of Analysis* berhubungan dengan cara penetapan pertanyaan awal pada penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan beberapa *Unit of Analysis*, karena pertanyaan penelitian akan dibagi ke dalam tiga subjek narasumber, yaitu *Top Level Management* setingkat direktur atau manajer, Pegawai Departemen TI selaku pemangku kepentingan dari penggunaan ERP pada perusahaan, dan operator atau pegawai yang berhubungan langsung dengan penggunaan ERP. Penggunaan beberapa *Unit of Analysis* merupakan suatu kelebihan dalam penelitian ini, karena sudut pandang dari pelaksanaan penelitian ini tidak terbatas dari satu pihak.

4.2.2.2. *Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus*

Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Berikut ini penjelasan empat pengujian validitas pada penelitian studi kasus:

1. *Construct Validity*

Construct Validity merupakan identifikasi langkah-langkah operasional yang benar untuk penerapan penelitian studi kasus. Penelitian ini akan menggunakan beberapa sumber bukti sebagai konstruk validitas dari pengumpulan data. Sumber bukti yang digunakan seperti, wawancara dan dokumen. Pengumpulan data akan difokuskan kedalam permasalahan dalam penelitian, yaitu:

1. Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian *Business Process Maturity Model*?
2. Bagaimana proses bisnis *order to cash* beserta penjelasan alur proses yang sedang dijalankan oleh perusahaan manufaktur otomotif?
3. Bagaimana hasil *Business Process Maturity Model* yang terdapat pada tiga perusahaan otomotif dan perbandingannya?

2. *Internal Validity*

Internal Validity merupakan upaya untuk membangun hubungan antar kondisi yang terjadi pada studi kasus penelitian. Penelitian ini menggunakan satu *unit of analysis (holistic)* dengan wawancara yang dilakukan kepada pegawai yang berada pada perusahaan manufaktur otomotif dengan perbedaan jenjang, yaitu *Top Level Management* setingkat direktur atau manajer, Pegawai Departemen TI selaku pemangku kepentingan dari penggunaan ERP pada perusahaan, dan operator atau pegawai yang berhubungan langsung dengan penggunaan ERP. Penggunaan beberapa jenjang narasumber merupakan unsur kevaliditasan penelitian ini. Keseluruhan hasil wawancara akan disusun menjadi sebuah *draft* yang akan di validasi oleh narasumber terkait.

3. *External Validity*

External Validity merupakan pendefinisian bahwa penelitian dapat digeneralisasi. Pada penelitian ini, validitas eksternal

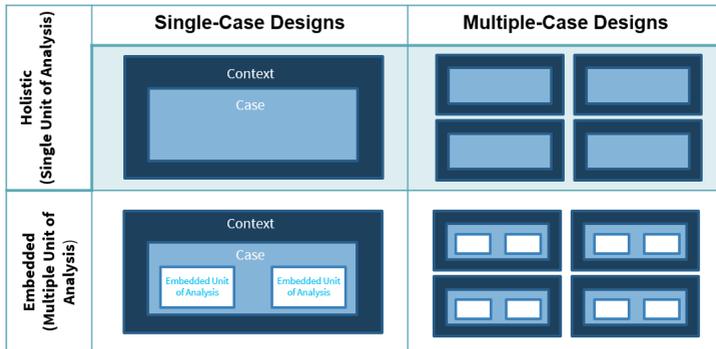
berada pada metodologi penelitian. Pemahaman pihak eksternal dalam metodologi penelitian menjadi hasil dari validitas eksternal penelitian ini. Penelitian ini menggunakan *multiple case-studies* sebagai studi kasus penelitian. Penggunaan *multiple case-studies* bertujuan untuk memperoleh hasil yang berasal dari berbagai macam sumber, sehingga kesimpulan dapat diambil secara general. Karena hal tersebut, logika replikasi akan digunakan sebagai uji validitas eksternal dalam penelitian ini. Logika replikasi adalah uji coba yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada tipe lingkungan yang berbeda.

4. *Reliability*

Reliability menunjukkan bahwa penelitian berdasarkan studi pengumpulan data dan prosedur penelitian dapat diulang dan menghasilkan hasil yang serupa. Metodologi penelitian dirancang agar dapat dimanfaatkan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

4.2.2.3. *Perancangan Studi Kasus*

Penelitian ini masuk ke dalam tipe ketiga, yaitu penelitian dengan beberapa studi kasus dan satu *unit of analysis (holistic)*. Gambar 4.2 menjelaskan tipe perancangan dalam penelitian studi kasus. Penggunaan beberapa studi kasus pada penelitian ini dilihat dari penggunaan tiga perusahaan manufaktur otomotif yang berlokasi di Jawa Barat. Kelebihan dari penggunaan beberapa studi kasus adalah hasil yang diperoleh sering dianggap lebih kuat dibandingkan dengan penelitian satu studi kasus [28]



Gambar 4.2. Tipe Perancangan

Penelitian ini akan diawali dengan studi kasus pada satu perusahaan manufaktur otomotif, selanjutnya dilakukan replikasi pada perusahaan kedua dan ketiga. Perusahaan pertama, kedua, dan ketiga memiliki kemungkinan hasil yang serupa karena merupakan studi kasus pada jenis perusahaan yang sama. Penelitian studi kasus dengan penggunaan beberapa studi kasus memiliki dua logika dasar, yaitu (a) kasus harus dipilih sehingga memprediksi hasil yang sama (*literal replication*) atau (b) kasus memprediksi hasil yang kontras, namun pada alasan yang dapat diantisipasi (*theoretical replication*) [25]. Penelitian ini menggunakan satu *unit of analysis* (*holistic*) dengan wawancara yang dilakukan kepada pegawai yang berada pada perusahaan manufaktur otomotif dengan perbedaan jenjang, yaitu *Top Level Management* setingkat direktur atau manajer, Pegawai Departemen TI selaku pemangku kepentingan dari penggunaan ERP pada perusahaan, dan operator atau pegawai yang berhubungan langsung dengan penggunaan ERP.

4.2.3. Persiapan Penelitian

Tahap selanjutnya dalam penelitian studi kasus adalah persiapan pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, diantaranya adalah pengamatan langsung,

wawancara kepada narasumber terkait, catatan, dan dokumen artifak fisik perusahaan. Penelitian tugas akhir ini menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara berdasarkan pertanyaan yang terdapat pada jurnal karangan Rok Skrinjar & Peter Trkman yaitu *Increasing Process Orientation with Business Process Management* serta pengembangan berdasarkan penelitian Hanggara [1] dan observasi pada perusahaan manufaktur otomotif.

Berdasarkan pertanyaan yang terdapat pada jurnal karangan Rok Skrinjar & Peter Trkman [9] terdapat 9 area penilaian, yang dapat diketahui melalui Tabel 4.1 yaitu:

Tabel 4.1. 9 Area Penilaian

No	Kode	Area
1	sv	Pandangan Strategis
2	ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
3	mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
4	pos	Struktur Proses Organisasi
5	uk	Manajemen Manusia
6	pok	Proses Budaya Organisasi
7	tu	Orientasi Pasar
8	vd	Pandangan Pemasok
9	pip	Dukungan Sistem Informasi

Berikut ini merupakan penjelasan masing-masing area penilaian kuisoiner:

1. Pandangan Strategis

Pertanyaan ini bersifat strategis, ditujukan kepada *top level management* pada perusahaan. Terdapat 5 pertanyaan yang mengandung unsur-unsur mengenai keterlibatan *top level management* dalam mengelola proses bisnis perusahaan.

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber pada penelitian ini. Terdapat enam pertanyaan mengenai pendefinisian dan dokumentasi dari proses bisnis yang dijalankan perusahaan.

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber penelitian ini. Terdapat tujuh pertanyaan mengenai pengukuran kinerja perusahaan serta perubahan proses yang terjadi pada perusahaan.

4. Struktur Proses Organisasi

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber penelitian ini. Terdapat tujuh pertanyaan mengenai pendefinisian struktur organisasi, tata cara bekerja karyawan serta fungsi dari struktur organisasi perusahaan.

5. Manajemen Manusia

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber penelitian ini. Terdapat lima pertanyaan mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan.

6. Proses Budaya Organisasi

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber penelitian ini. Terdapat enam pertanyaan mengenai cara perusahaan mengelola proses bisnis dan budaya yang ada pada perusahaan.

7. Orientasi Pasar

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber dalam penelitian ini. Terdapat tujuh pertanyaan mengenai tanggapan perusahaan terhadap kondisi pelanggan dan kompetitor perusahaan.

8. Pandangan Pemasok

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber dalam penelitian ini. Terdapat tiga pertanyaan mengenai hubungan pemasok dan perusahaan.

9. Dukungan Sistem Informasi

Pertanyaan ini ditujukan untuk pegawai departemen TI pada masing-masing perusahaan. Terdapat tujuh pertanyaan mengenai sistem informasi yang digunakan perusahaan. Pertanyaan ini mengandung unsur-unsur yang digunakan pada *Enterprise Resource Planning*.

Pada pertanyaan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini, terdapat penyesuaian area berdasarkan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Hanggara [1], yaitu:

1. Ketiga perusahaan memiliki perbedaan karakteristik penerapan BPM. Telkom menerapkan manajemen proses bisnis yang terpusat, Semen Indonesia disebar pada seluruh unit bisnis dengan didukung unit strategis dan unit manajemen, sementara Daihatsu dilakukan hanya oleh masing-masing fungsi bisnisnya. Hal ini mempengaruhi jalannya pengembangan proses bisnis di perusahaan.
2. Baiknya tingkat implementasi BPM di perusahaan dipengaruhi oleh jenis usaha, kompetisi atau persaingan, panjang pendeknya life cycle proses bisnis, dan keberagaman proses bisnis di perusahaan.

Berdasarkan kesimpulan yang terdapat pada penelitian Hanggara [1], peneliti akan melakukan penelitian pada perusahaan yang memiliki karakteristik penerapan BPM yang serupa, yaitu manufaktur otomotif. Hal ini dilakukan untuk membuktikan apakah faktor eksternal (industri dan kompetisi) berpengaruh pada tingkat kematangan proses perusahaan. Pada penelitian sebelumnya, sulit untuk membandingkan hal tersebut karena perusahaan yang diteliti tidak bersifat *apple-to-apple*.

Berdasarkan hal tersebut, terdapat tiga area tambahan dalam kuesioner, yaitu:

1. Informasi Umum Perusahaan

Pertanyaan ini berisi data-data umum perusahaan, seperti:

- a. Jenis industri perusahaan
- b. Perkiraan jumlah karyawan
- c. Perkiraan kekayaan bersih perusahaan
- d. Perkiraan penjualan perusahaan
- e. Informasi umum mengenai narasumber

2. Industri

Pertanyaan ini berisi informasi umum mengenai perusahaan. Pertanyaan pada area ini ditujukan pada *top level management* pada masing-masing perusahaan.

3. Internal Perusahaan

Pertanyaan ini berisi kondisi internal perusahaan. Pertanyaan pada area ini ditujukan pada *top level management* pada masing-masing perusahaan mengenai potensi keinginan perusahaan untuk melakukan pengembangan proses bisnis.

4.2.3.1. Wawancara

Wawancara akan ditujukan kepada *Top Level Management* setingkat direktur atau manajer, pegawai Departemen TI selaku pemangku kepentingan dari penggunaan ERP pada perusahaan, dan operator atau pegawai yang berhubungan langsung dengan penggunaan ERP. Tujuan dari wawancara ini adalah mengetahui kondisi kekinian pada masing-masing perusahaan manufaktur otomotif. Wawancara akan berdasarkan kuesioner pada jurnal karangan Rok Skrinjar & Peter Trkman yaitu *Increasing Process Orientation with Business Process Management*

4.2.3.2. Observasi

Pada saat melakukan proses wawancara, peneliti melihat secara langsung bukti-bukti terkait, seperti dokumen kebijakan, prosedur, dan *work instruction* perusahaan sebagai bukti yang digunakan untuk memperkuat jawaban narasumber. Seluruh proses wawancara akan direkam menggunakan *recorder* dan selanjutnya akan dilampirkan pada Lampiran 3.

4.2.3.3. Penilaian Kuesioner

Berdasarkan hasil dari wawancara pada sembilan area kuesioner, setiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh area penilaian [9]. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan McCormack dan Johnson. Empat tingkat tersebut dapat diketahui pada Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2. Tingkat Kematangan

Rata-Rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1: Ad Hoc
4 – 5,5	Tingkat 2: Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 – 7	Tingkat 4: Integrated

4.2.4. Pengumpulan Data

Tahap keempat dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini akan menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian studi kasus dapat berasal dari berbagai sumber. Penelitian ini menggunakan tiga sumber bukti, yaitu wawancara, observasi langsung, dan artefak fisik. Pada saat melakukan proses wawancara, peneliti melihat secara langsung bukti-bukti terkait, seperti dokumen kebijakan, prosedur, dan

work instruction perusahaan sebagai bukti yang digunakan untuk memperkuat jawaban narasumber. Seluruh proses wawancara akan direkam menggunakan *recorder* dan selanjutnya akan dilampirkan pada Lampiran 1

4.2.5. Analisis Data

Tahap terakhir dari penelitian studi kasus merupakan analisis data. Tahap ini akan menjelaskan metode yang digunakan dalam analisis data berdasarkan pengumpulan data yang sudah dilakukan. Teknis analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *pattern matching*, *explanation building* dan *cross-case synthesis*.

Pattern Matching atau dapat disebut penjodohan pola, merupakan perbandingan pola berdasarkan pengalaman (terutama yang diperoleh dari penemuan, percobaan, pengamatan yang telah dilakukan) dengan pola yang diprediksi. Apabila terdapat kesamaan dalam pola tersebut, hasil yang didapatkan akan meningkatkan validitas dari penelitian. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh pada satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis* akan dibandingkan.

Data akan diolah dengan cara menulis ulang rekaman wawancara (*transcribe*) dan mengolah hasil wawancara dengan Microsoft Word dan Microsoft Excel. Data yang digunakan berupa skala likert *range* 1 sampai dengan 7. Data yang sudah diolah akan divalidasi menggunakan Perpanjangan Pengamatan, Peningkatkan Ketekunan, dan Triangulasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V IMPLEMENTASI

Bab ini menjelaskan proses pelaksanaan penelitian tugas akhir. Selain proses pelaksanaan penelitian, bab ini menjelaskan hambatan dan rintangan dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir.

5.1. Proses Pelaksanaan Penelitian

5.1.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan pada dua tahap, tahap pertama merupakan tahap pengenalan peneliti dengan narasumber pada masing-masing perusahaan dan tahap kedua merupakan tahap pelaksanaan wawancara dan observasi langsung pada lokasi penelitian.

5.1.2. Waktu Pengumpulan Data

Berikut ini merupakan Tabel 5.1 yang menunjukkan waktu pengumpulan data pada penelitian ini.

Tabel 5.1. Waktu Pengumpulan Data

Hari/Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
TAHAP 1			
Kamis, 22 September 2016	PT. MES	Soehono	Proses bisnis perusahaan dan gambaran umum perusahaan
Kamis, 22 September 2016	PT. MES	Neru Amrela	Struktur Organisasi Perusahaan
Kamis, 22 September 2016	PT. MES	Sanyoto Bekti	Flow Process Perusahaan

Hari/Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
Kamis, 22 September 2016	PT. MES	Henry Leonardi	Penggunaan ERP di perusahaan
Jumat, 23 September 2016	PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Daniel Oktasela	Proses bisnis perusahaan, struktur organisasi, gambaran umum perusahaan
Jumat, 23 September 2016	PT. Adyawinsa Stamping Industries	Mateus Suwono	Perkenalan umum
Jumat, 23 September 2016	PT. Adyawinsa Stamping Industries	Ardiansyah Baskara	Proses bisnis perusahaan, struktur organisasi perusahaan, gambaran umum perusahaan, penggunaan ERP perusahaan
TAHAP 2			
Jumat, 11 November 2016	PT. MES	Ferry Sahat	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
Jumat, 11 November 2016	PT. MES	Eka Dahlia	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
Jumat, 11 November 2016	PT. MES	Daniel	Wawancara mengenai proses bisnis

Hari/Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
			perusahaan (produksi)
Jumat, 11 November 2016	PT. MES	Wahyu	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan (pemasaran)
Jumat, 11 November 2016	PT. MES	Henry Leonardi	Wawancara mengenai penggunaan ERP di perusahaan
Kamis, 24 November 2016	PT. Adyawinsa Stamping Industries	Adhe	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
Kamis, 24 November 2016	PT. Adyawinsa Stamping Industries	Ardiansyah Baskara	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan dan ERP perusahaan
Kamis, 24 November 2016	PT. Adyawinsa Stamping Industries	Mateus Suwono	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
Jumat, 25 November 2016	PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Irfan	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan dan ERP perusahaan
Jumat, 25 November 2016	PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Rini	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan

Hari/Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
Jumat, 25 November 216	PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Rahma	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
Jumat, 25 November 216	PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Sobirin	Wawancara mengenai proses bisnis perusahaan
Rabu, 4 Januari 2017	PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Daniel	Pertanyaan mengenai eksternal perusahaan

5.1.3. Hasil Wawancara

Pelaksanaan wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi narasumber. Hasil dari wawancara akan diubah menjadi satuan skala likert yang akan memiliki kesimpulan hasil tingkat kematangan proses bisnis perusahaan manufaktur otomotif kelas menengah berbasis *enterprise resource planning*.

BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dan pembahasan penelitian tugas akhir.

6.1. Gambaran Umum Studi Kasus

Berdasarkan informasi umum yang didapatkan pada ketiga perusahaan studi kasus, berikut ini adalah Tabel 6.1 yang menunjukkan karakteristik gambaran umum masing-masing perusahaan.

Tabel 6.1. Gambaran Umum Studi Kasus

Karakteristik	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Produk	Produk Industri	Produk Industri	Produk Industri
Jumlah Karyawan	Kecil < 1000 Pekerja	Sedang < 1000 - 10.000 Pekerja	Kecil < 1000 Pekerja
Aset	Rp 500 juta - 10 milyar	Rp 500 juta - 10 milyar	Rp 500 juta - 10 milyar
Pemasukan/tahun	Rp 2,5 - 50 milyar	> Rp 50 milyar	Rp 2,5 - 50 milyar

Tabel 6.1. menjelaskan karakteristik perusahaan manufaktur otomotif berdasarkan jenis produk, jumlah karyawan, aset dan pemasukan/tahun perusahaan. Ketiga perusahaan tersebut memiliki jenis produk yang sama, yaitu produk industri. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan berada sekitar 1.000 – 10.000 pekerja. Pada aset perusahaan, masing-

masing perusahaan memiliki rentan aset yang sama, yaitu Rp 500 juta sampai Rp 10 milyar. Terdapat perbedaan pada studi kasus kedua, yaitu PT. Akebono pada pemasukan per tahun dibandingkan dengan dua perusahaan lainnya. Pemasukan per tahun, ketiga perusahaan berada pada rentan Rp 2,5 – 50 milyar. Seluruh hasil diatas merupakan bahan acuan dalam mengelompokan perusahaan penelitian berdasarkan aset kepemilikan perusahaan, sehingga ketiga perusahaan tersebut dibandingkan berdasarkan aset perusahaan.

6.2. Studi Kasus 1

Gambaran Umum Perusahaan

PT. MES merupakan industri perusahaan yang bergerak di bidang produk industri otomotif. Perusahaan tersebut memiliki pekerja kurang lebih sebanyak 1000 pekerja. Karyawan PT. MES dibagi kedalam dua bagian, yaitu karyawan tetap dan kontrak. Kekayaan bersih yang dimiliki perusahaan sekitar 500 – 10 milyar rupiah dengan perkiraan penjualan selama setahun sebanyak 2,5 – 50 milyar rupiah.

Visi

Menjadi perusahaan manufaktur komponen otomotif kelas dunia

Misi

1. Memperoleh keunggulan dalam kepuasan pelanggan dalam kecepatan tindakan dan tanggapan yang baik.
2. Memastikan kesuksesan perusahaan melalui keseluruhan komitmen dengan mempertahankan standar yang tinggi pada pencapaian perusahaan, kerjasama yang efektif, perbaikan secara berkelanjutan dan inovasi.
3. Menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan yang aktif terlibat (TPS, TPM, QCC, dan

UIP) dan mempromosikan karyawan sesuai dengan prestasi kerja, inisiatif, loyalitas, kualitas dan profesionalisme.

4. Memperoleh pertumbuhan yang berkelanjutan, menguntungkan, dan memaksimalkan nilai bagi para pemangku kepentingan
5. Tanggung jawab sosial melalui keselamatan dan kesadaran lingkungan

Data Perusahaan

Jl. Raya Narogong Km. 12,5 Bantar Gebang
Bekasi, Indonesia 17152
Telp: 021-8250418
Email: info@PT.MES.co.id

Latar Belakang

PT. MES didirikan pada tahun 1989 dengan motivasi visi dan misi yang tinggi oleh pendirinya, yang memiliki pengalaman luas terhadap aspek-aspek pada industri manufaktur. Pada tahun yang sama, PT. MES berkolaborasi dengan Astra-Export, melakukan proses manufaktur dan ekspor perangkat rumah tangga ke Amerika dan Eropa. Pada 1990, PT. MES mulai memasuki pasar manufaktur otomotif dengan manufaktur komponen mobil sebagai pelanggannya.

Pada 1994, PT. MES memperluas bisnisnya melalui manufaktur komponen sepeda motor. Pada tahun 1996, PT. MES memperoleh ISO 1994-2000, hal tersebut membuktikan bahwa standar kualitas tingkat dunia telah digunakan.

Aktivitas Bisnis

1. Pencetakan logam, pengelasan komponen otomotif dapat diketahui pada Gambar 6.1



Gambar 6.1. Aktivitas PT. MES 1

2. Pengecatan CED dapat diketahui pada Gambar 6.2



Gambar 6.2. Aktivitas PT. MES 3

3. Pencetakan logam dapat diketahui pada Gambar 6.3



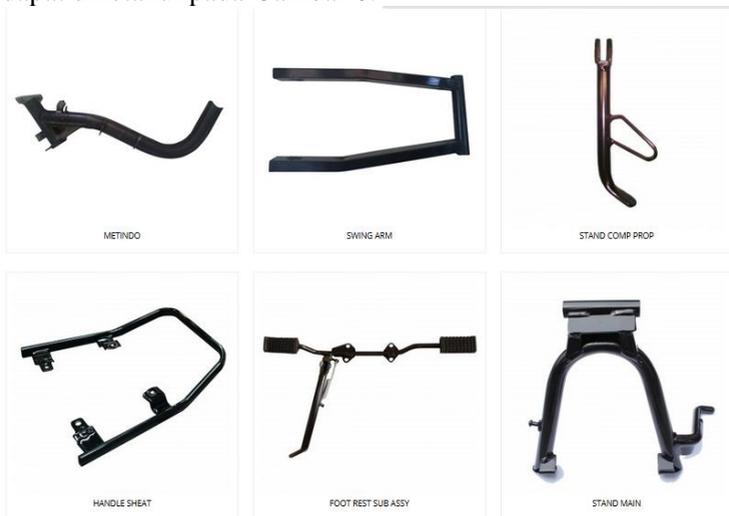
Gambar 6.3. Aktivitas PT. MES 4

Pelanggan

1. PT. Toyota Astra Motor Manufacturing Indonesia
2. PT. Astra Daihatsu Motor
3. PT. Suzuki Indomobil Motor (roda 4)
4. PT. Hino Motor Manufacturing Indonesia
5. PT. Honda Prospect Motor
6. PT. Nissan Motor Indonesia
7. PT. Yamaha Motor Manufacturing
8. PT. Suzuki Indomobil Motor (roda 2)
9. PT. Kawasaki Motor Indonesia
10. Yamaha Motor Asian Center Co., Ltd

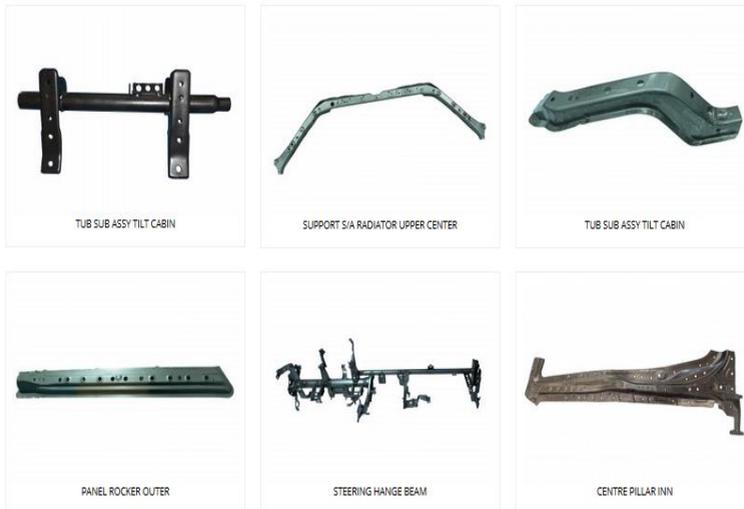
Produk

Produk yang dimiliki oleh PT. MES pada kendaraan roda dua dapat diketahui pada Gambar 6.4



Gambar 6.4. Produk PT. MES Roda Dua

Produk yang dimiliki oleh PT. MES pada kendaraan roda dua dapat diketahui pada Gambar 6.5



Gambar 6.5. Produk PT. MES Roda Empat

6.3. Studi Kasus 2

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Akebono Brake Astra Indonesia merupakan industri perusahaan yang bergerak di bidang produk industri otomotif. Perusahaan tersebut memiliki pekerja kurang lebih 1000 – 10.000 pekerja. Tingkat keluar masuk karyawan PT. Akebono Brake Astra Indonesia kurang dari 1%. Kekayaan bersih yang dimiliki perusahaan sekitar 500 juta – 10 milyar rupiah dengan perkiraan penjualan selama setahun diatas 50 milyar rupiah.

Misi

Berkontribusi untuk Masyarakat Indonesia dan Industri Otomotif melalui Manufaktur Rem dengan penekanan pada

Keselamatan dan Kualitas dengan Biaya Optimal di bawah prinsip APS (dasar manajemen perusahaan)

Lokasi

Jl. Pegangsaan Dua Blok A1 KM 1.6, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

Latar Belakang

PT. Akebono Brake Astra Indonesia merupakan perusahaan manufaktur rem yang berfokus pada *Disc Brake Drum* pada kendaraan roda empat dan *Disc Brake Master Cylinder* pada sepeda motor.

Aktivitas Bisnis

1. *Workshop* pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia dapat diketahui pada Gambar 6.6



Gambar 6.6. Aktivitas PT. Akebono Brake Astra Indonesia 1

2. Riset dan Pengembangan pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia dapat diketahui pada Gambar 6.7



Gambar 6.7. Aktivitas PT. Akebono Brake Astra Indonesia 2

Pelanggan

1. PT. Astra Daihatsu Motor
2. PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
3. PT. Suzuki Indomobil Motor
4. PT. Nissan Motor Indonesia
5. PT. Isuzu Astra Motor Indonesia
6. PT. Kramayudha Tiga Berlian Motor
7. PT. Hino Motor Manufacturing Indonesia
8. PT. Yamaha Indonesia Motor Manufacturing
9. PT. Yamaha Motor Manufacturing West Java
10. PT. Astra Otoparts Tbk.
11. Renault S.A.
12. Nissan U.K.
13. Perodua Manufacturing SDN BHD.
14. Yamaha Motor Do Brazil LTDA
15. Incolmotos Yamaha
16. Yamaha Motor Asian Center Co. Ltd.
17. India Yamaha Motor Pvt. Ltd.
18. Thai Yamaha Motor Co. Ltd.
19. Yamaha Motor Vietnam Co. Ltd.
20. Akebono Europe S.A.S.
21. Akebono Brake Industry Co. Ltd.
22. Akebono Brake Thailand Co. Ltd.

Produk

Produk PT. Akebono Brake Astra Indonesia dapat diketahui pada Gambar 6.8.



Gambar 6.8. Produk PT. Akebono Brake Astra Indonesia

6.4. Studi Kasus 3

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Adyawinsa Stamping Industries merupakan industri perusahaan yang bergerak di bidang produk industri otomotif. Perusahaan tersebut memiliki karyawan sekitar 1000 karyawan. Kekayaan bersih yang dimiliki perusahaan sekitar 500 juta – 10 milyar rupiah dengan perkiraan penjualan selama setahun diatas 50 milyar rupiah. PT. Adyawinsa Stamping Industries menggunakan ERP yang bernama G5.

Visi

Menjadi perusahaan terbaik untuk pelanggan, karyawan, pemasok dan pemangku kepentingan perusahaan.

Misi

Unggul dalam lingkungan yang lebih baik dan masyarakat

Data Perusahaan

Jl. Surotokunto No. 109 Warung Bambu, Karawang Timur,
Indonesia 41313

Telp : (+62 267) 404555

Latar Belakang

PT. Adyawinsa Stamping Industries merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pencetakan dan komponen pada sebagian besar kendaraan bermotor roda 4 dan pemotongan material (*dig making*). PT. Adyawinsa Stamping Industries melakukan perluasan aktivitas pada tahun 2012 dengan menggunakan *Cathodic Electro Dipping (CED) Painting*. PT. Adyawinsa Stamping Industries mendapatkan sertifikasi dari SAI Global untuk ISO TS 16949 dan ISO 14001.

Aktivitas Bisnis

1. *Stamping*
2. *Painting*
3. *Welding*
4. *Die & Jig Making*

Pelanggan

1. PT. Astra Daihatsu Motor
2. PT. Fuji Technica Indonesia
3. PT. Nissan Motor Indonesia
4. Reydel Automotive
5. PT. STEP

Produk

Produk yang dimiliki PT. Adyawinsa Stamping Industries dapat diketahui pada Gambar 6.9 dan Gambar 6.10



Gambar 6.9. Produk PT. Adyawinsa Stamping Industries 1



Gambar 6.10. Produk PT. Adyawinsa Stamping Industries 2

Berdasarkan proses bisnis yang ada pada ketiga studi kasus perusahaan, dapat diketahui bahwa keseluruhan perusahaan sudah menerapkan 10 jenis proses bisnis. Namun, tidak ada perusahaan yang menerapkan keseluruhan proses bisnis kedalam penggunaan *Enterprise Resource Planning* (ERP). Penerapan ERP difokuskan pada proses bisnis yang berkaitan dengan sistem keuangan dan produksi perusahaan.

6.5. Proses Bisnis dan Otomasi

Bagian ini akan menjelaskan proses bisnis dan otomasi yang didapatkan pada tiga studi kasus perusahaan. Ketiga perusahaan studi kasus memiliki rata-rata jumlah pegawai sebanyak 1000 karyawan dengan perkiraan kekayaan bersih sebesar 500 juta hingga 10 milyar rupiah. Rata-rata perusahaan memiliki perkiraan penjualan sekitar 2,5 – 50 milyar rupiah. Berdasarkan persamaan diatas, ketiga perusahaan ini masuk ke dalam kategori perusahaan kelas menengah berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1999. Seluruh perusahaan sudah menerapkan penggunaan ERP, namun tidak semua departemen yang terintegrasi dengan ERP perusahaan. Berikut ini merupakan Tabel 6.2 perbandingan proses bisnis yang dilakukan pada ketiga perusahaan studi kasus.

Tabel 6.2. Proses Bisnis Perusahaan

No	Proses Bisnis	PT. MES	PT. Akebono	PT. Adyawinsa
1	Pengembangan produk baru	✓	✓	✓
2	Penerimaan pesanan – pengiriman (MTO)	✓	✓	✓
3	Perencanaan produksi	✓	✓	✓

No	Proses Bisnis	PT. MES	PT. Akebono	PT. Adyawinsa
4	Pengadaan material	✓	✓	✓
5	Manajemen Kualitas	✓	✓	✓
6	Penyimpanan material/produk (Gudang)	✓	✓	✓
7	Return (barang cacat atau rusak)	✓	✓	✓
8	Plant Maintenance (perawatan mesin)	✓	✓	✓
9	Akuntansi dan keuangan	✓	✓	✓
10	Pengelolaan sumber daya manusia	✓	✓	✓

Keterangan:

✓ = sudah mengadakan dokumentasi proses bisnis

Tabel 6.2. menjelaskan jenis proses bisnis yang dijalankan pada masing-masing perusahaan berdasarkan pertanyaan yang diajukan peneliti. Terdapat 10 jenis proses bisnis, yaitu pengembangan produk baru, penerimaan pesanan sampai dengan pengiriman produk, perencanaan produksi, pengadaan material, manajemen kualitas, penyimpanan material/produk, proses pengembalian barang (cacat/rusak), perawatan mesin, akuntansi dan keuangan, serta pengembangan sumber daya manusia. Ketiga perusahaan telah mendefinisikan dan mendokumentasikan kesepuluh proses bisnis yang ada di perusahaan. Namun, tidak semua perusahaan menerapkan penggunaan ERP pada proses bisnis yang dijalankan. Tabel 6.3.

menjelaskan otomasi proses bisnis yang dilakukan pada masing-masing perusahaan. Otomasi yang dilakukan terbagi menjadi dua bagian, otomasi dengan menggunakan ERP dan sistem internal departemen. Tabel 6.3 menjelaskan proses bisnis pada perusahaan yang sudah dilakukan otomasi.

Tabel 6.3. Otomasi Proses Bisnis

No	Proses Bisnis	PT. MES	PT. Akebono	PT. Adyawinsa
		Otomasi	Otomasi	Otomasi
1	Pengembangan produk baru	Belum Menggunakan	Sistem terpisah (Memasukkan kode produk baru)	ERP (Input produk baru)
2	Penerimaan pesanan pengiriman (MTO)	ERP	ERP	ERP
3	Perencanaan produksi	Belum Menggunakan	Sistem terpisah	Belum Menggunakan
4	Pengadaan material	ERP	Sistem terpisah	Pemesanan ERP dan <i>forecast</i> berasal dari Ms. Excel
5	Manajemen Kualitas	Belum Menggunakan	ERP	Belum Menggunakan
6	Penyimpanan material/produk (Gudang)	ERP	ERP	Sistem terpisah
7	Return (barang cacat atau rusak)	Belum Menggunakan	Belum Menggunakan	Sistem terpisah (Integrasi)

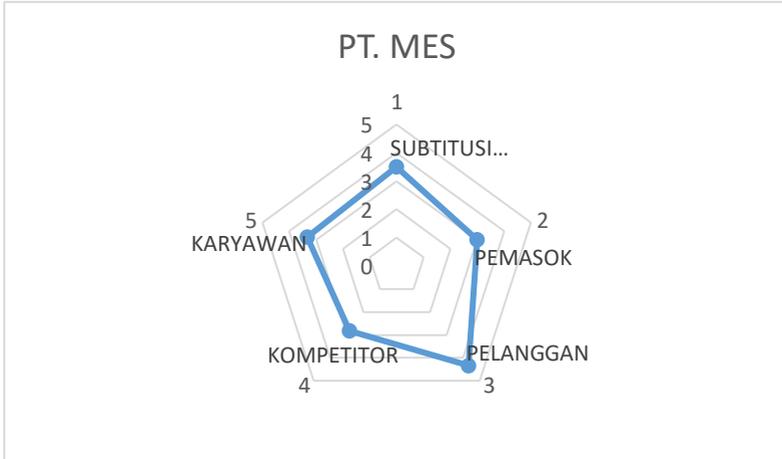
No	Proses Bisnis	PT. MES	PT. Akebono	PT. Adyawinsa
		Otomasi	Otomasi	Otomasi
				secara internal)
8	Plant Maintenance (perawatan mesin)	Belum Menggunakan	Belum Menggunakan	Belum Menggunakan
9	Akuntansi dan keuangan	ERP	ERP	ERP
10	Pengelolaan sumber daya manusia	Sistem terpisah	Belum Menggunakan	Sistem terpisah

6.6. Analisis Implementasi Kasus 1

Pada analisis implementasi kasus 1 ini akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis PT. MES berbasis *enterprise resource planning*. Berdasarkan hasil wawancara yang terdapat pada Lampiran 3, PT. MES menghasilkan rata-rata sebesar **4,867924528** pada penilaian orientasi proses bisnis perusahaan. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT. MES berada pada Tingkat 2, yaitu **Defined**. Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam akiran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi [18]

BAGIAN I – INDUSTRI

Gambar 6.11 menggambarkan hasil dari wawancara berdasarkan faktor eksternal (kompetisi dan industri) PT. MES.



Gambar 6.11. Hasil Bagian Industri PT. MES

Hasil penilaian dapat diketahui pada **Lampiran C** dengan justifikasi, yaitu:

1. Substitusi produk

Pada kategori substitusi produk, pada contoh poin pertanyaan pertama, yaitu “*Apakah Produk/layanan perusahaan dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain?*” menimbulkan penilaian sebesar 1, karena narasumber menjelaskan “*Tidak bisa, karena produk ini sudah khusus, untuk melayani customer*”. Penggunaan *tidak bisa*, mengindikasikan sangat tidak setuju dalam jawaban narasumber. Pertanyaan berikutnya dinilai berdasarkan contoh poin pertanyaan diatas.

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, penilaian memiliki rata-rata sebesar 3,5, karena produk yang dihasilkan perusahaan cenderung tidak dapat digantikan oleh produk lain dan penggunaan bahan baku pada produk yang dihasilkan sudah spesifik berdasarkan permintaan pelanggan.

2. Pemasok

Pada kategori pemasok, pada contoh poin pertanyaan pertama, yaitu “*apakah bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier*” menimbulkan penilaian sebesar 3, karena narasumber menjelaskan “*Tergantung, kapasitas supplier misalnya berapa ton, tergantung kebutuhan yang bisa dipenuhi pemasok*”. Jawaban narasumber mengindikasikan ketidaksetujuan dalam jawaban narasumber, namun bukan bersifat sangat tidak setuju. Pertanyaan berikutnya dinilai berdasarkan contoh poin pertanyaan diatas.

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata 3, karena tidak sedikit pemasok yang dapat memenuhi bahan baku dan mayoritas pelanggan sudah memiliki pemasok sendiri, sehingga perusahaan jarang menemukan kesulitan dalam melakukan pencarian pemasok.

3. Pelanggan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pelanggan, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,3, karena pelanggan pada perusahaan secara mayoritas merupakan pelanggan lama dan permintaan produk baru berdasarkan kebutuhan kendaraan yang akan dijual oleh pelanggan. Sedangkan, pada pelanggan baru, hanya terdapat beberapa pelanggan baru yang memiliki kebutuhan yang serupa dengan pelanggan lama.

4. Kompetitor

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori kompetitor, hasil penilaian memiliki rata-rata 2,83, karena persaingan dalam industri tidak begitu ketat, dikarenakan masing-masing pelanggan sudah memiliki spesifikasi tertentu berdasarkan masing-masing kebutuhan produk.

5. Karyawan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori karyawan, hasil penilaian memiliki rata-rata 3,3, karena perusahaan membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus, namun, bukan dalam jumlah yang banyak (dibawah 20%).

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

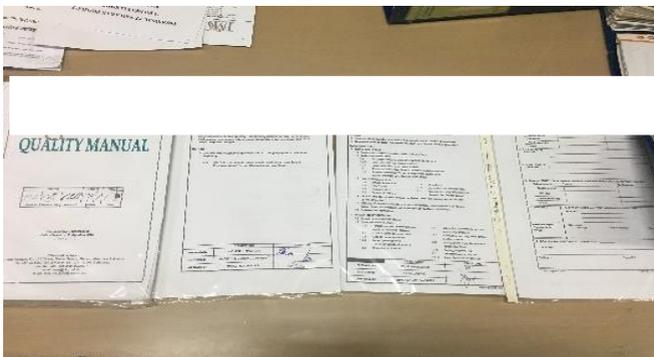
Hasil penilaian dapat diketahui pada **Lampiran C** dengan justifikasi, yaitu:

1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis, hasil penilaian memiliki rata-rata 5, karena *top level management* secara aktif turut serta dalam peningkatan, pengembangan dan perbaikan proses bisnis perusahaan

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori Definisi dan Dokumentasi Proses, hasil penilaian memiliki rata-rata 5,5, karena sebagian besar proses bisnis sudah terdefinisi dan terdokumentasi. Bukti dalam pendokumentasian proses bisnis dapat dilihat pada Gambar 6.12.



Gambar 6.12. Bukti Dokumen PT. MES

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses pengukuran dan pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata 5,57, karena ukuran-ukuran dalam proses telah terdefinisi dan memiliki target/KPI yang digunakan sebagai pengukuran ketercapaian tujuan proses. Penempatan dokumen pada PT. MES dapat dilihat pada Gambar 6.13.



Gambar 6.13. Penempatan Dokumen

Area ini merupakan area dengan penilaian tertinggi pada PT. MES. Penilaian ini berdasarkan pada hasil wawancara dan observasi lapangan. PT. MES memiliki kelebihan dikarenakan perusahaan tersebut memiliki divisi khusus yang bertanggung jawab dalam penyimpanan seluruh dokumen perusahaan, seperti *quality manual*, prosedur, *work instruction*, dan formulir/catatan. Departemen ini bertanggung jawab pada seluruh dokumentasi perusahaan.

4. Struktur Proses Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori struktur proses organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 5,2, karena

perusahaan sudah dapat menggunakan struktur organisasi sebagai salah satu cara dalam mendukung tujuan organisasi

5. Manajemen Manusia

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori manajemen manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata 5,4, karena perusahaan memiliki pelatihan tertentu dalam mendukung kinerja karyawan.

6. Proses Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses budaya organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,83, karena perusahaan belum secara spesifik memandang bisnis sebagai proses yang saling berkaitan. Namun, budaya organisasi dapat dikatakan cukup baik saat terjadi perkumpulan antar karyawan departemen.

7. Orientasi Pasar

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori orientasi pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,7, karena perusahaan sudah secara sistematis memiliki pengukuran terhadap kepuasan pelanggan namun, belum secara signifikan mengukur tindakan kompetitor

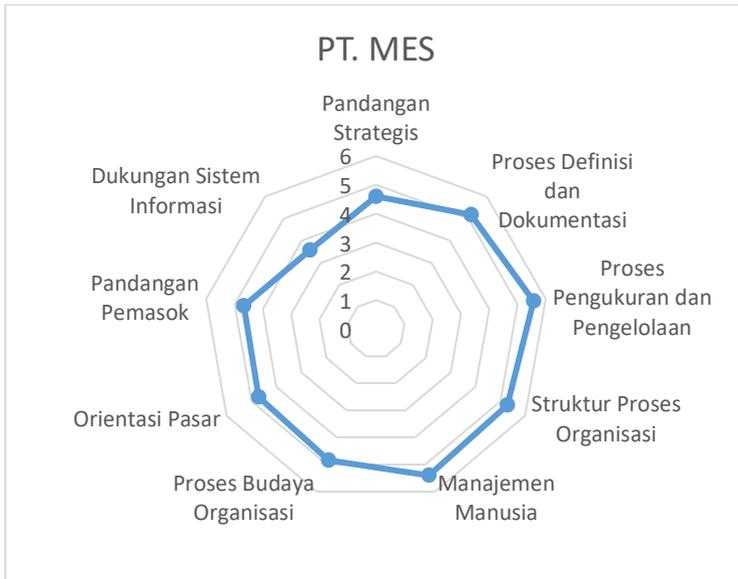
8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata 5, karena perusahaan sudah berhubungan dengan pemasok secara baik dalam peningkatan proses bisnis.

9. Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori dukungan sistem informasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 3,57, karena perusahaan sudah menerapkan penggunaan ERP pada perusahaan, namun, belum secara menyeluruh kedalam semua

Gambar 6.16 menggambarkan hasil dari wawancara berdasarkan faktor eksternal (kompetisi dan industri) PT. MES.



Gambar 6.16. Hasil Orientasi Bisnis PT. MES

BAGIAN III - INTERNAL

Berdasarkan hasil wawancara, PT. MES memiliki pengukuran untuk memastikan karyawan dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan, salah satunya dengan penggunaan *jobdesk* dan target pada masing-masing karyawan. PT. MES memiliki pelatihan-pelatihan tertentu yang wajib dilakukan oleh karyawan sebelum bekerja di perusahaan, hal ini bertujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan atau kecelakaan karyawan.

PT. MES memiliki pengukuran yang sudah baku dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan. Pengukuran target perusahaan dilihat dari *forecast* pelanggan

dan Indeks *Gross Domestic Product* Indonesia. Perluasan bisnis PT. MES dapat dilakukan seiring dengan permintaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

6.7. Analisis Implementasi Kasus 2

Pada analisis implementasi kasus 2 ini akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis PT. Akebono Brake Astra Indonesia berbasis *enterprise resource planning*. Berdasarkan hasil wawancara yang terdapat pada Lampiran 3, PT. Akebono Brake Astra Indonesia menghasilkan rata-rata sebesar **4,547169811** pada penilaian orientasi proses bisnis perusahaan. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT. Akebono Brake Astra Indonesia berada pada Tingkat 2, yaitu **Defined**. Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam akiran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi [18]

BAGIAN I – INDUSTRI

Gambar 6.17 menggambarkan hasil dari wawancara berdasarkan faktor eksternal (kompetisi dan industri) PT. MES.

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran 3 dengan justifikasi, yaitu:

1. Substitusi produk

Pada kategori substitusi produk, berdasarkan hasil penilaian wawancara, penilaian memiliki rata-rata sebesar 3,5, karena produk yang dihasilkan perusahaan cenderung sulit digantikan oleh produk lain dan penggunaan bahan baku pada produk yang dihasilkan sudah spesifik berdasarkan permintaan pelanggan.



Gambar 6.17. Hasil Bagian Industri PT. Akebono Brake Astra Indonesia

2. Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata 4, karena hanya beberapa pemasok yang dapat memenuhi bahan baku dan mayoritas pelanggan sudah memiliki pemasok sendiri, sehingga perusahaan akan menggunakan pemasok yang ditunjuk oleh pelanggan.

3. Pelanggan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pelanggan, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,33, karena pelanggan pada perusahaan secara mayoritas merupakan pelanggan lama dan permintaan produk baru berdasarkan kebutuhan kendaraan yang akan dijual oleh pelanggan. Sedangkan, pada pelanggan baru, hanya terdapat beberapa pelanggan baru yang memiliki kebutuhan yang serupa dengan pelanggan lama.

4. Kompetitor

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori kompetitor, hasil penilaian memiliki rata-rata 3,8, karena persaingan dalam industri tidak begitu ketat, dikarenakan masing-masing pelanggan sudah memiliki spesifikasi tertentu berdasarkan masing-masing kebutuhan produk.

5. Karyawan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori karyawan, hasil penilaian memiliki rata-rata 4, karena perusahaan membutuhkan beberapa persen karyawan dengan keahlian khusus, namun, bukan dalam jumlah yang banyak dan perusahaan pada studi kasus kedua ini memiliki tingkat keluar masuk perusahaan yang rendah dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Gambar 6.18 menggambarkan hasil dari wawancara berdasarkan faktor eksternal (kompetisi dan industri) PT. MES.

Hasil penilaian dapat diketahui pada **Lampiran C** dengan justifikasi, yaitu:

1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,6, karena *top level management* secara aktif turut serta dalam peningkatan, pengembangan dan perbaikan proses bisnis perusahaan

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori Definisi dan Dokumentasi Proses, hasil penilaian memiliki rata-rata 5, karena seluruh departemen yang pada perusahaan sudah menerapkan penggunaan dokumentasi proses bisnis.

Penggunaan *flowchart* proses bisnis, sudah sesuai dengan standard dalam pembuatan proses bisnis



Gambar 6.18. Hasil Orientasi Proses Bisnis PT. Akebono Brake Astra Indonesia

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan
 Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses pengukuran dan pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,57, karena ukuran-ukuran dalam proses telah terdefinisi dan memiliki target/KPI yang digunakan sebagai pengukuran ketercapaian tujuan proses. Perusahaan juga memiliki *report* secara mingguan atau bulanan dalam mengukur kinerja proses.

4. Struktur Proses Organisasi
Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori struktur proses organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 5,57, karena perusahaan sudah menggunakan struktur organisasi dalam mendukung pelaksanaan proses. Kepemilikan proses bisnis perusahaan sudah terdefinisi berdasarkan tingkatan pemangku kepentingan.

Area ini merupakan area dengan penilaian tertinggi pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia. Penilaian tersebut dikarenakan, perusahaan memiliki struktur organisasi yang terdefinisi dan kepemilikan proses dipahami oleh karyawan-karyawan perusahaan.

5. Manajemen Manusia
Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori manajemen manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata 5,2, karena perusahaan memiliki pelatihan-pelatihan tertentu berdasarkan penempatan masing-masing karyawan dan *technical training* dan *fundamental skill training* mengenai perusahaan.
6. Proses Budaya Organisasi
Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses budaya organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,83, karena perusahaan belum secara spesifik memandang bisnis sebagai proses yang saling berkaitan. Namun, budaya organisasi dapat dikatakan cukup baik saat terjadi perkumpulan antar karyawan departemen.
7. Orientasi Pasar
Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori orientasi pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,57, karena perusahaan sudah secara sistematis memiliki pengukuran terhadap kepuasan pelanggan. Selain itu,

pelanggan juga memiliki pengukuran tersendiri untuk penilai perusahaan.

8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata 4, karena perusahaan sudah berhubungan dengan pemasok secara baik dalam peningkatan proses bisnis. Hubungan yang dijalankan seiring dengan permintaan untuk menggunakan pemasok yang ditunjuk oleh pelanggan perusahaan.

9. Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori dukungan sistem informasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 3,57, karena perusahaan sudah menerapkan penggunaan ERP pada perusahaan, namun, belum secara menyeluruh kedalam semua departemen yang ada. Penggunaan ERP difokuskan kepada proses bisnis yang berkaitan dengan keuangan perusahaan. ERP membutuhkan aplikasi-aplikasi penunjang untuk mempermudah penggunaan di perusahaan. Dokumentasi dari sistem informasi yang digunakan sudah ada dan terorganisir. Tampilan yang digunakan dalam sistem, sampai saat ini belum menemui permasalahan serius.

BAGIAN III – INTERNAL

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Akebono Brake Astra Indonesia memiliki pengukuran untuk memastikan karyawan dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan, salah satunya dengan penggunaan *jobdesk* dan KPI pada masing-masing karyawan. PT. Akebono Brake Astra Indonesia memiliki pelatihan-pelatihan seperti *technical training* dan *fundamental skill training* yang wajib dilakukan oleh karyawan

sebelum bekerja di perusahaan, hal ini bertujuan agar karyawan memahami tata cara kerja perusahaan dan mengerti tentang pekerjaannya masing-masing.

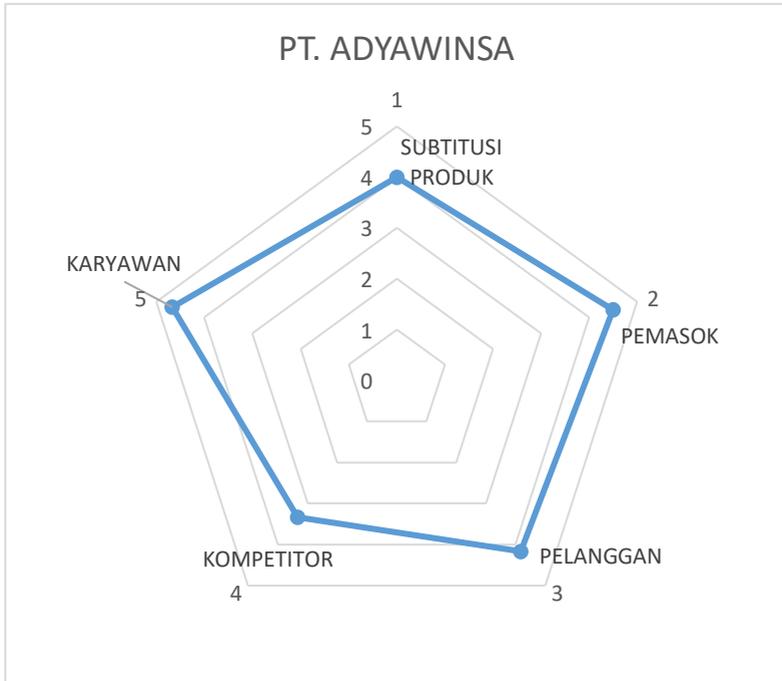
PT. Akebono Brake Astra Indonesia memiliki pengukuran yang sudah baku dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan. Pengukuran target perusahaan dilihat dari *forecast* pelanggan. Perluasan bisnis PT. Akebono Brake Astra Indonesia dalam waktu dekat, yaitu perluasan pabrik.

6.8. Analisis Implementasi Kasus 3

Pada analisis implementasi kasus 2 ini akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis PT. Adyawinsa Stamping Industries berbasis *enterprise resource planning*. Berdasarkan hasil wawancara yang terdapat pada Lampiran 3, PT. Adyawinsa Stamping Industries menghasilkan rata-rata sebesar **4,301886792** pada penilaian orientasi proses bisnis perusahaan. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT. Adyawinsa Stamping Industries berada pada Tingkat 2, yaitu **Defined**. Proses dasar telah didefinisikan, didokumentasikan dan tersedia dalam akiran grafik. Perubahan proses ini sekarang harus melalui prosedur formal yang diterbitkan oleh organisasi. Pekerjaan dan struktur organisasi mencakup aspek proses, namun tetap berdasarkan fungsional perusahaan, perwakilan dari bidang fungsional (departemen penjualan atau manufaktur) bertemu secara teratur untuk saling berkoordinasi [18]

BAGIAN I – INDUSTRI

Gambar 6.19 menggambarkan hasil dari wawancara berdasarkan faktor eksternal (kompetisi dan industri) PT. MES.



Gambar 6.19. Hasil Bagian Industri PT. Adyawinsa Stamping Industries

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran 3 dengan justifikasi, yaitu:

1. Substitusi produk

Pada kategori substitusi produk, berdasarkan hasil penilaian wawancara, penilaian memiliki rata-rata sebesar 4, karena produk yang dihasilkan perusahaan cenderung sulit digantikan oleh produk lain dan penggunaan bahan baku pada produk yang dihasilkan sudah spesifik berdasarkan permintaan pelanggan yang ada pada *drawing customer*.

2. Pemasok

Pada kategori pemasok, pada contoh poin pertanyaan pertama, yaitu “*apakah Mencari supplier baru tidak mudah?*” menimbulkan penilaian sebesar 5, karena narasumber menjelaskan “*Sulit, karena di Indonesia belum banyak company yang siap, adanya posco yang bisa. Sulit dalam arti karena terbatas jumlah supplier*”. Jawaban narasumber mengindikasikan setuju akan pertanyaan yang diajukan, namun bukan bersifat sangat setuju. Pertanyaan berikutnya dinilai berdasarkan contoh poin pertanyaan diatas.

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,5, karena hanya beberapa pemasok yang dapat memenuhi bahan baku dan mayoritas pelanggan sudah memiliki pemasok sendiri, sehingga perusahaan jarang menemukan kesulitan dalam melakukan pencarian pemasok.

3. Pelanggan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pelanggan, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,17, karena pelanggan pada perusahaan secara mayoritas merupakan pelanggan lama dan permintaan produk baru berdasarkan kebutuhan kendaraan yang akan dijual oleh pelanggan. Sedangkan, pada pelanggan baru, hanya terdapat beberapa pelanggan baru yang memiliki kebutuhan yang serupa dengan pelanggan lama. Faktor yang mempengaruhi lainnya adalah proses waktu pembuatan yang panjang, sehingga jarang terjadi perubahan jenis produk

4. Kompetitor

Pada kategori kompetitor, poin pertanyaan pertama, yaitu “*Apakah pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah?*” menimbulkan penilaian sebesar 2, karena narasumber menjelaskan “*Sangat sulit, Karena pelanggan*

melihat experience, kecuali pemain baru digandeng pemain lama, pembeli ada pembatasan jumlah supplier, apa pemain baru udh punya experience. Persaingan industri menjadi ketat, karena banyak pemain baru digandeng pemain lama". Penggunaan sangat sulit, mengindikasikan sangat tidak setuju dalam jawaban narasumber. Pertanyaan berikutnya dinilai berdasarkan contoh poin pertanyaan diatas.

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori kompetitor, hasil penilaian memiliki rata-rata 3,33, karena persaingan dalam industri tidak begitu ketat, dikarenakan masing-masing pelanggan sudah memiliki spesifikasi tertentu berdasarkan masing-masing kebutuhan produk.

5. Karyawan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori karyawan, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,67, karena perusahaan membutuhkan beberapa persen karyawan dengan keahlian khusus, namun, bukan dalam jumlah yang banyak dan tingkat keluar masuk perusahaan yang masih terbilang tinggi.

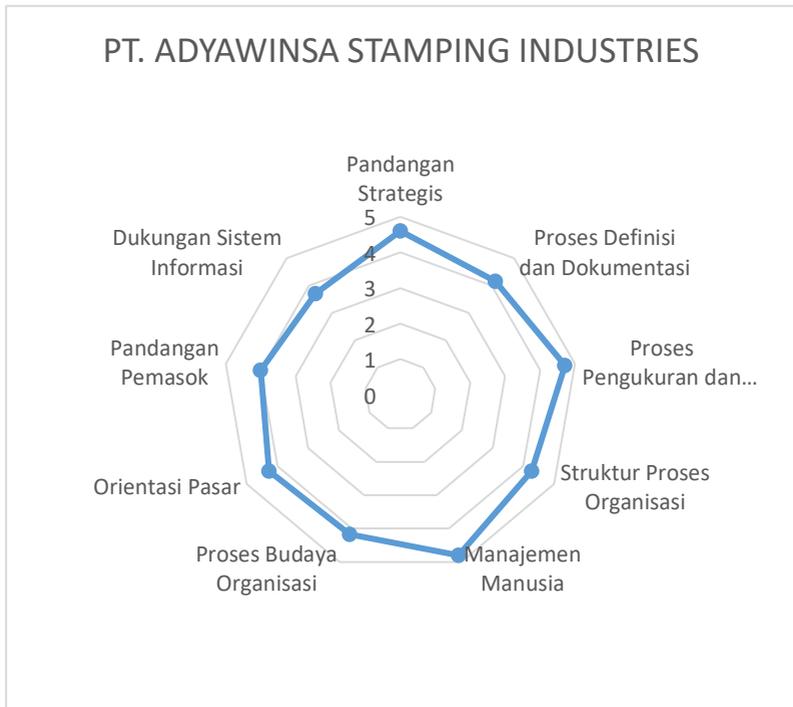
BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Gambar 6.20 menggambarkan hasil dari wawancara berdasarkan faktor eksternal (kompetisi dan industri) PT. MES.

Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran 3 dengan justifikasi, yaitu:

1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis, hasil penilaian memiliki rata-rata 5, karena *top level management* secara aktif turut serta dalam peningkatan, pengembangan dan perbaikan proses bisnis perusahaan.



Gambar 6.20. Hasil Bagian Orientasi Proses Bisnis PT. Adyawinsa Stamping Industries

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori Definisi dan Dokumentasi Proses, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,17, karena tidak seluruh departemen yang ada pada perusahaan menerapkan penggunaan dokumentasi proses bisnis. Pada departemen yang menggunakan, *flowchart* proses bisnis, sudah terdapat standard dalam penggambaran proses bisnis.

3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses pengukuran dan pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata

4,86, karena ukuran-ukuran dalam proses telah terdefinisi dan memiliki target/KPI yang digunakan sebagai pengukuran ketercapaian tujuan proses. Gambar 6. 21 menunjukkan penempatan dokumen PT. Adyawinsa Stamping Industries.



Gambar 6. 21. Penempatan Dokumen PT. Adyawinsa Stamping Industries

4. Struktur Proses Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori struktur proses organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,57, karena perusahaan sudah menggunakan struktur organisasi namun, belum mendukung pelaksanaan proses secara keseluruhan. Perusahaan belum memiliki bagian khusus yang menangani proses bisnis organisasi.

5. Manajemen Manusia

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori manajemen manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,8, karena perusahaan memiliki pelatihan-pelatihan tertentu berdasarkan penempatan masing-masing karyawan dan *basic knowledge* mengenai informasi perusahaan.

Area ini merupakan area dengan penilaian tertinggi dibandingkan ke delapan area lainnya. Hal ini dikarenakan, perusahaan sudah memiliki pelatihan-pelatihan terkait persiapan dan peningkatan kinerja karyawan.

6. Proses Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori proses budaya organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,33, karena perusahaan belum secara spesifik memandang bisnis sebagai proses yang saling berkaitan. Namun, budaya organisasi dapat dikatakan cukup baik saat terjadi perkumpulan antar karyawan departemen.

7. Orientasi Pasar

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori orientasi pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata 4,29, karena perusahaan sudah secara sistematis memiliki pengukuran terhadap kepuasan pelanggan namun, tidak secara teratur melakukan studi pasar dikarenakan pelanggan sudah memiliki *drawing* pada masing-masing produk yang diinginkan.

8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata 4, karena perusahaan sudah berhubungan dengan pemasok secara baik dalam peningkatan proses bisnis. Hubungan yang dijalankan seiring dengan permintaan untuk menggunakan pemasok yang ditunjuk oleh pelanggan perusahaan.

9. Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori dukungan sistem informasi, hasil penilaian memiliki rata-rata 3,71, karena perusahaan sudah menerapkan penggunaan ERP pada perusahaan, namun, belum secara menyeluruh kedalam semua departemen yang ada. Penggunaan ERP difokuskan kepada proses bisnis yang berkaitan dengan keuangan

perusahaan. Dokumentasi dari sistem informasi yang digunakan sudah ada dan terorganisir. Tampilan yang digunakan dalam sistem, sampai saat ini belum menemui permasalahan serius. PT. Adyawinsa Stamping Industries memiliki beberapa *interface* tambahan dalam menunjang penggunaan ERP.

BAGIAN III - INTERNAL

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Adyawinsa Stamping Industries memiliki pengukuran untuk memastikan karyawan dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan, salah satunya dengan penggunaan *jobdesk* dan KPI pada masing-masing karyawan. PT. Adyawinsa Stamping Industries memiliki pelatihan-pelatihan tertentu yang wajib dilakukan oleh karyawan sebelum bekerja di perusahaan, hal ini bertujuan agar karyawan memahami tata cara kerja perusahaan dan mengerti tentang pekerjaannya masing-masing.

PT. Adyawinsa Stamping Industries memiliki pengukuran yang sudah baku dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan. Pengukuran target perusahaan dilihat dari *forecast* pelanggan serta evaluasi bisnis makro Indonesia. Perluasan bisnis PT. Adyawinsa Stamping Industries dalam waktu dekat, yaitu penambahan produk portofolio perusahaan.

6.9. Analisis Lintas Kasus

Pada bagian ini akan dilakukan analisis perbandingan pada ketigas studi kasus penelitian.

6.9.1. Perbandingan Faktor Kompetisi (eksternal)

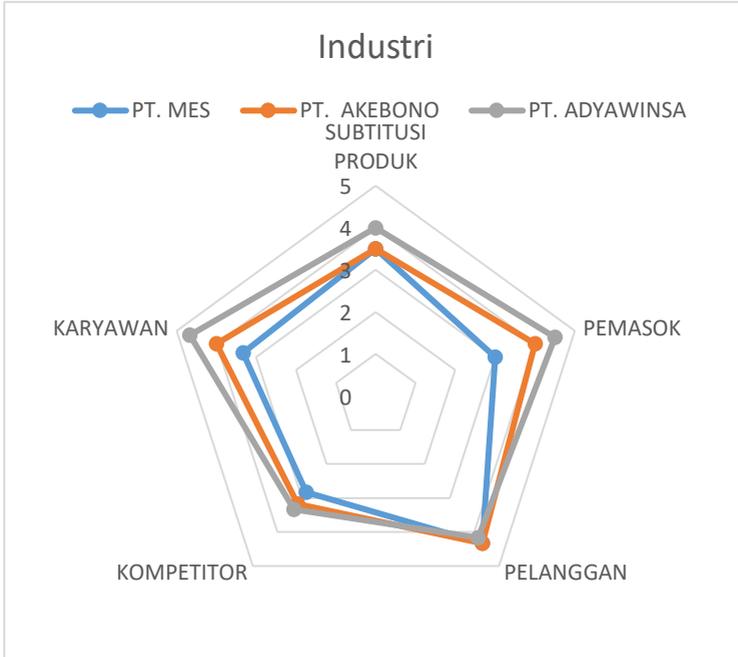
Tabel 6.4 merupakan hasil perbandingan antara tiga perusahaan studi kasus berdasarkan faktor eksternal perusahaan atau industri. Faktor-faktor ini meliputi, substitusi produk, pemasok, pelanggan, kompetitor, dan karyawan.

Tabel 6.4. Hasil Perbandingan Bagian Industri

HASIL	PT. MES	PT. Akebono	PT. Adyawinsa
Subtitusi Produk	3,5	3,5	4
Pemasok	3	4	4,5
Pelanggan	4,333333333	4,333333333	4,166666667
Kompetitor	2,833333333	3,17	3,333333333
Karyawan	3,333333333	4	4,666666667
Rata-Rata Total	3,473684211	3,789473684	4

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa PT. Adyawinsa Stamping Industries menempati urutan pertama dengan rata-rata penilaian **4**. Pada urutan kedua, terdapat PT. Akebono Brake Astra Indonesia dengan rata-rata sebesar **3,789473684**. PT. MES menempati urutan ketiga dengan rata-rata **3,473684211**. Hasil diatas menunjukkan bahwa pada kondisi eksternal yang sama, perusahaan akan mendapatkan rata-rata yang serupa.

PT. Adyawinsa Stamping Industries memiliki penilaian rata-rata terbesar, hal ini menandakan perusahaan tersebut merasakan bahwa tekanan faktor eksternal perusahaan paling tinggi dibandingkan kedua perusahaan lainnya. Gambar 6.22 menunjukkan perbandingan ketiga perusahaan berdasarkan faktor eksternal.



Gambar 6.22. Diagram Hasil Perbandingan Bagian Industri

6.9.2. Perbandingan Tingkat Implementasi (skor BPM)

Tabel 6.5 menjelaskan hasil perbandingan orientasi proses bisnis pada masing-masing perusahaan.

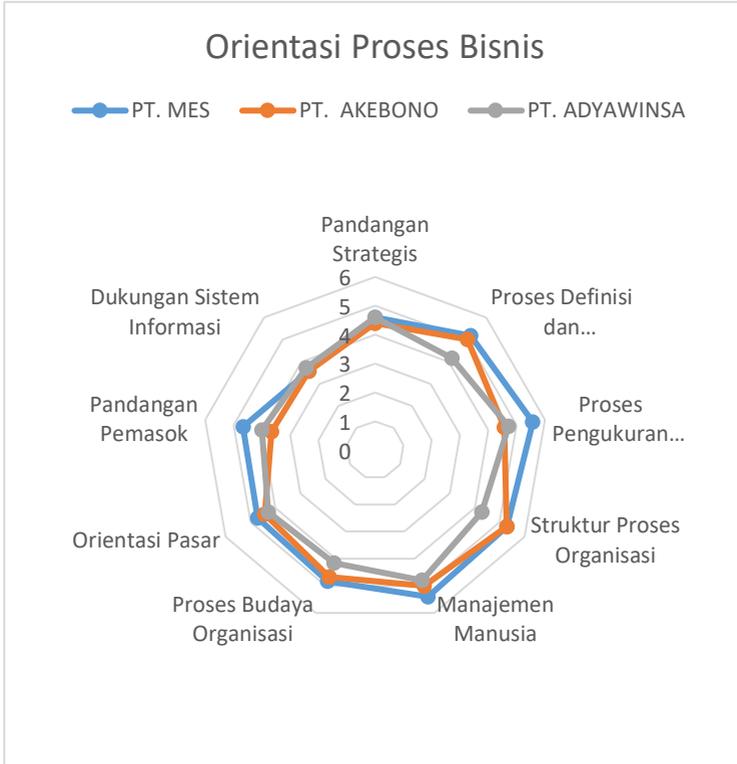
Tabel 6.5. Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Bisnis

Area Penilaian	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Pandangan Strategis	4,6	4,4	4,6
Definisi dan Dokumentasi Proses	5,166666667	5	4,166666667

Area Penilaian	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Proses Pengukuran dan Pengelolaan	5,571428571	4,571428571	4,714285714
Struktur Proses Organisasi	5,285714286	5,285714286	4,285714286
Manajemen Manusia	5,4	5	4,8
Proses Budaya Organisasi	4,833333333	4,666666667	4,166666667
Orientasi Pasar	4,714285714	4,428571429	4,285714286
Pandangan Pemasok	4,666666667	3,666666667	4
Dukungan Sistem Informasi	3,571428571	3,571428571	3,714285714
Rata-rata Total	4,867924528	4,547169811	4,301886792

Gambar 6.23 menjelaskan perbandingan orientasi proses bisnis ketiga perusahaan studi kasus.

Berdasarkan tabel dibawah ini, seluruh perusahaan yang digunakan dalam studi kasus penelitian berada pada tingkat kematangan nomor 2, yaitu Defined. Hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan dengan karakteristik BPM yang serupa, akan menghasilkan tingkat kematangan yang serupa. Terdapat perbedaan rata-rata yang tidak terlalu signifikan pada masing-masing perusahaan.



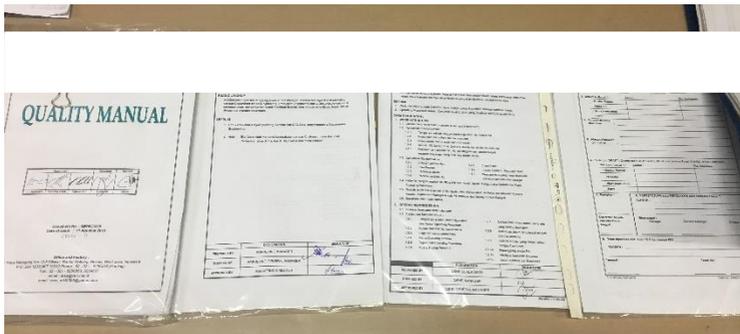
Gambar 6.23. Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Proses Bisnis

Pada ketiga perusahaan studi kasus, didapatkan tingkat kematangan proses bisnis sebesar 2 (*Defined*) dikarenakan ketiga perusahaan tersebut berada pada rentan rata-rata 4 – 5,5. PT. MES menempati urutan pertama dengan rata-rata orientasi proses bisnis sebesar **4,867924528**. Peringkat kedua, ditempati oleh PT. Akebono Brake Astra Indonesia dengan rata-rata **4,547169811**. Pada peringkat ketiga, terdapat PT. Adyawinsa Stamping Industries dengan rata-rata **4,301886792**.

PT. MES memiliki kelebihan dikarenakan memiliki departemen khusus, yaitu Departemen Quality, Safety, Healthy,

Environment yang bertanggung jawab dalam penyimpanan seluruh dokumen perusahaan, seperti proses bisnis perusahaan, *quality manual*, prosedur, *work instruction*, dan formulir/catatan. Departemen ini bertanggung jawab pada seluruh dokumentasi perusahaan. Dapat diketahui dari wawancara dibawah ini

“Dokumentasi ada empat level, Level 1 quality manual, Level 2 prosedur, Level 3 work instruct, Level 4 form / catatan, Level 1 2 3 4 di mbak eka, level 3 4 ada di masing-masing departemen. Karena tiap departemen punya dokumen kontrol, Quality manual itu kayak peraturan seluruh perusahaan, diturinin jadi prosedur”. Dapat diketahui pada Gambar 6.24.



Gambar 6.24. Level Dokumen PT. MES

Sedangkan, PT. Adyawinsa Stamping Industries memiliki nilai terendah dibanding kedua perusahaan lainnya, dikarenakan departemen yang ada pada perusahaan, belum secara menyeluruh menggunakan *flow process* sebagai penunjang proses bisnis perusahaan.

Berdasarkan kesembilan area penilaian, rata-rata paling tinggi didapatkan pada area **Manajemen Manusia** dan rata-rata

paling rendah didapatkan pada area **Dukungan Sistem Informasi**. Perbandingan yang dilakukan pada masing-masing kasus, dapat diketahui pada Tabel 6.6 sebagai berikut:

Tabel 6.6. Perbandingan Area

Studi Kasus	Area Tertinggi	Area Terendah
PT. MES	Proses Pengukuran dan Pengelolaan	Dukungan Sistem Informasi
PT. Akebono Brake Astra Indonesia	Struktur Proses Organisasi	Dukungan Sistem Informasi
PT. Adyawinsa Stamping Industries	Manajemen Manusia	Dukungan Sistem Informasi

Pada tabel diatas, area Dukungan Sistem Informasi mendapatkan rata-rata terendah dikarenakan, ketiga perusahaan belum menerapkan penggunaan ERP pada seluruh proses bisnis perusahaan. Informasi sebelumnya menjelaskan bahwa PT. Adyawinsa Stamping Industries berada pada posisi ketiga secara keseluruhan penilaian, namun, pada area Dukungan Sistem Informasi, perusahaan tersebut menempati nilai tertinggi dibandingkan dengan dua perusahaan lainnya. Hal tersebut dikarenakan, PT. Adyawinsa Stamping Industries melakukan pengembangan teknologi informasi secara signifikan dibandingkan dengan kedua perusahaan lainnya. Pengembangan tersebut dilakukan pada penambahan *interface* tambahan dalam mempermudah penggunaan ERP. Hasil yang dijelaskan pada informasi selanjutnya, mengindikasikan bahwa seluruh perusahaan telah menerapkan *business process management* pada perusahaan.

6.9.3. Perbandingan Faktor Internal Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara yang dapat dilihat pada Lampiran 3, terdapat kesimpulan pada masing-masing perusahaan mengenai faktor internal perusahaan. Ketiga perusahaan memiliki pengukuran yang serupa dalam mengetahui tingkat pemahaman karyawan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan. Ketiga perusahaan tersebut memiliki jenis pelatihan yang serupa dalam membekali karyawan-karyawannya pada sebelum dan saat bekerja di perusahaan.

Pada perbandingan cara melakukan pengukuran terhadap kesehatan dan keuntungan finansial, keseluruhan perusahaan menggunakan *forecast* yang dimiliki pelanggan sebagai salah satu acuan dalam pengukuran. Terdapat perbedaan dalam melakukan pengembangan organisasi pada masing-masing perusahaan. Perbedaan tersebut dilihat pada pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan keinginan pelanggan dan pengembangan yang didasarkan oleh penambahan portofolio produk perusahaan.

6.10. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis, ketiga perusahaan berada pada tingkat kematangan 2 proses bisnis perusahaan, yaitu *Defined*. Tingkatan ini menunjukkan bahwa seluruh perusahaan sudah mendefinisikan dan mendokumentasikan (dalam bentuk *flowchart*) proses bisnis perusahaan. Perubahan dalam proses sudah melalui prosedur yang formal. Struktur organisasi termasuk proses didalamnya sudah dipahami oleh karyawan, namun, masih berada pada proses-proses inti perusahaan, seperti penjualan dan manufaktur [15]. Pada tingkatan *defined*, orientasi fungsional perusahaan sudah terdefinisi dengan jelas, namun orientasi proses perusahaan belum terlalu terlihat.

Berdasarkan hasil analisis, penulis memiliki beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis, yaitu:

1. Peningkatan dukungan *top level management* dalam manajemen proses bisnis perusahaan [9].
2. Penggunaan pengukuran proses yang standard pada seluruh departemen perusahaan [9].
3. Pada siklus BPM dalam tahap implementasi [14], terdapat pengertian mengenai penggunaan teknologi sebagai proses otomatisasi dari manajemen proses bisnis perusahaan. Ketiga perusahaan perlu meningkatkan penggunaan ERP agar sistem ERP yang digunakan dapat bermanfaat dalam keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis. Saat ini, penerapan sistem ERP perusahaan difokuskan pada sistem penjualan (*Order to cash*) dan manufaktur. Peningkatan sistem ERP dapat digunakan pada *Customer Relationship Management*, *Supply Chain Management*, *Production Planning*, dan *Material Management* [9].
4. Penambahan departemen khusus yang menangani proses bisnis perusahaan. Hal tersebut dapat meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis perusahaan mengenai pengelolaan proses bisnis perusahaan serta pendefinisian dan pendokumentasian proses bisnis perusahaan.
5. Keberhasilan perusahaan tidak hanya berdasarkan keseuaian antara proses bisnis perusahaan dan penggunaan teknologi informasi. Pelatihan untuk karyawan mengenai pemahaman teknologi informasi berperan penting dalam meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis perusahaan dan pemahaman mengenai peran karyawan dalam peningkatan proses bisnis perusahaan.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi rangkuman mengenai hasil akhir penelitian tugas akhir untuk menghasilkan kesimpulan dan saran dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya. Kesimpulan merupakan rangkuman hasil analisis proses bisnis dan tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan manufaktur otomotif tingkat menengah. Saran merupakan rekomendasi menurut peneliti terhadap keberlanjutan hasil penelitian tugas akhir, sehingga penelitian tugas akhir ini dapat digunakan dengan sebaik-baiknya.

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini merupakan beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. Kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian *Business Process Maturity Model* dibagi menjadi tiga area yaitu industri, orientasi proses bisnis, dan internal perusahaan. Area industri merupakan penilaian berdasarkan kondisi eksternal perusahaan yang meliputi substitusi produk, pemasok, pelanggan, kompetitor, dan karyawan. Area orientasi proses bisnis merupakan penilaian berdasarkan kondisi penggunaan proses bisnis perusahaan yang meliputi Pandangan Strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Proses Pengukuran dan Pengelolaan, Struktur Proses Organisasi, Manajemen Manusia, Proses Budaya Organisasi, Orientasi Pasar, Pandangan Pemasok, dan Dukungan Sistem Informasi. Area internal perusahaan merupakan pengetahuan tambahan dalam mengetahui keinginan perusahaan dalam mengembangkan proses bisnis perusahaannya.
2. Berdasarkan hasil penelitian, ketiga perusahaan yang digunakan dalam studi kasus penelitian berada pada tingkat kematangan nomor 2, yaitu Linked. Hal tersebut

membuktikan bahwa perusahaan dengan faktor eksternal (industri) dan tingkat kompetisi yang sama, menghasilkan tingkat kematangan yang sama. Terdapat perbedaan rata-rata yang tidak terlalu signifikan pada masing-masing perusahaan.

3. Berdasarkan kesembilan area penilaian, rata-rata paling tinggi didapatkan pada area Manajemen Manusia. Hal ini dikarenakan, perusahaan sudah memiliki pelatihan-pelatihan terkait persiapan dan peningkatan kinerja karyawan seperti, *fundamental training* dan *basic training*.
4. Ketiga perusahaan memiliki kelemahan pada penerapan teknologi informasi dalam menunjang proses bisnis manajemen perusahaan. Pada siklus BPM dalam tahap implementasi [14], terdapat pengertian mengenai penggunaan teknologi sebagai proses otomatisasi dari manajemen proses bisnis perusahaan. Ketiga perusahaan perlu meningkatkan penggunaan ERP agar sistem ERP yang digunakan dapat bermanfaat dalam keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis. Peningkatan sistem ERP dapat digunakan pada *Customer Relationship Management*, *Production Planning*, dan *Material Management*.
5. Ketiga perusahaan memiliki pengukuran yang serupa dalam mengetahui tingkat pemahaman karyawan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan. Ketiga perusahaan tersebut memiliki jenis pelatihan yang serupa dalam membekali karyawan-karyawannya pada sebelum dan saat bekerja di perusahaan. Pada perbandingan cara melakukan pengukuran terhadap kesehatan dan keuntungan finansial, keseluruhan perusahaan memakai *forecast* yang dimiliki pelanggan sebagai salah satu acuan dalam pengukuran. Terdapat perbedaan dalam melakukan pengembangan organisasi pada masing-masing perusahaan. Perbedaan tersebut dilihat pada pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dapat

disesuaikan dengan keinginan pelanggan dan pengembangan yang didasarkan oleh penambahan portofolio produk perusahaan.

7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, adapun saran yang dapat digunakan dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Perusahaan manufaktur otomotif dapat meningkatkan keefektifan penggunaan ERP dengan menambahkan modul-modul *Customer Relationship Management*, *Production Planning*, dan *Material Management*.
2. Penggunaan studi kasus perusahaan tingkat menengah yang memiliki sektor selain manufaktur otomotif, seperti perusahaan garmen dan pangan, agar dapat diketahui perbedaan tingkat kematangan organisasi dilihat dari perbedaan jenis perusahaan.
3. Penggunaan studi kasus Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), dikarenakan UMKM umumnya belum memiliki struktur organisasi dan proses bisnis yang baik seperti perusahaan yang digunakan pada studi kasus penelitian tugas akhir ini.
4. Penggunaan kuesioner tambahan yang disebar keseluruh karyawan berdasarkan jenjang pekerjaan agar didapat hasil yang lebih maksimal.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- [1] B. T. Hanggara, "Kerangka Kerja Penilaian Implementasi Business Process Management (BPM): Multiple Case Study pada Perusahaan Pengguna Enterprise Resource Planning (ERP)," 2016.
- [2] G. S. Day, "The Capabilities of Market Driven Organizations," *Journal of Marketing*, pp. 37-52, 1994.
- [3] P. A. Buxbaum, "The Horizontal Company," *Transportation & Distribution*, pp. 36-82, 1995.
- [4] G. Ray, W. A. Muhanna and J. B. Barney, "COMPETING WITH IT: THE ROLE OF SHARED IT-BUSINESS UNDERSTANDING," *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, vol. 50, no. 12, pp. 87-91, 2007.
- [5] A. Barua, K. C. H. dan T. Mukhopadhyay, "Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation," *Information Systems Research*, vol. 6, no. 1, pp. 3-23, 1995.
- [6] L. F. Motiwalla and J. Thompson, *Enterprise Systems for Management*, New Jersey: Pearson Education International, 2008.
- [7] J. Motwani, R. Subramanian and P. Gopalakhrisna, "Critical factors for successful ERP implementation:," p. 1, 2005.
- [8] M. Okreglicka, M. Mynarzova dan R. Kana, "Theoretical Background," *Business Process Maturity In Small and Medium Sized Enterprise*, vol. 12, no. 1, pp. 2 - 3, 2015.
- [9] R. Skrinjar and P. Trkman, "Increasing process orientation with business process management," 2013.
- [10] U. Kumar, K. M. Lavassani, V. Kumar dan B. Movahedi, "Measurement of Business Process Orientation in Transitional Organizations: An Empirical Study," 2008.
- [11] S. Guha, W. J. Kettinger dan J. T. C. Teng, "BUSINESS PROCESS REENGINEERING," *Information Systems Management*, 1993.

- [12] C. D. Ittner dan D. F. Larcker, "The Performance Effects of Process Management Techniques," *Management Science*, vol. 43, no. 4, 1997.
- [13] M. V. Rosing, A.-W. Scheer and H. V. Scheel, in *The Complete Business Process Handbook : Body of Knowledge*, Waltham, Elsevier Inc, 2015, pp. 163, 465-471.
- [14] M. Dumas, M. L. Rosa, J. Mendling dan H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, Verlag Berlin Heidelberg: Springer Heidelberg New York Dordrecht London, 2013.
- [15] K. McCormack and W. C. Johnson, in *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, Florida, CRC Press LLC, 2001.
- [16] L. Greiner, "Capability Maturity Model Integration (CMMI) Definition and Solutions," CIO, 17 October 2007. [Online]. Available: <http://www.cio.com/article/2437864/process-improvement/capability-maturity-model-integration--cmmi--definition-and-solutions.html>. [Diakses 20 May 2016].
- [17] "Business Dictionary," [Online]. Available: <http://www.businessdictionary.com/definition/Process-and-Enterprise-Maturity-Model-PEMM.html>. [Diakses 21 May 2016].
- [18] K. McCormack, P. Willaert, D. Deschoolmeester, J. v. d. Bergh, J. Willems, P. Trkman, R. Skrinjar, M. I. Stemberger, V. d. Oliveira, M. Paulo, M. B. Ladeira, N. Vlahovic and V. B. Vuksic, "Background – business process maturity," *A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity*, vol. 15, pp. 5 - 7, 2009.
- [19] M. A. Rashid, L. Hossain and J. D. Patrick, "The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective," Idea Group Publishing, 2002.
- [20] R. Rajnoha, J. Kadarova, A. Sujova and G. Kadar, "Business information systems: research study and methodological proposals for ERP implementation process improvement," 2013.

- [21] M. Drs. Rudi Susilana, in *Modul Penelitian 5*, Bandung, Departemen Kurikulum dan Teknologi Pendidikan.
- [22] in *Dictionary of Sociology*, Glasgow, HarperCollins, 1991, p. 512.
- [23] E. O. K. W. Beverly Hancock, in *An Introduction to Qualitative Research*, Nottingham, The NIHR RDS for the East Midlands, 2009, p. 4.
- [24] R. K. Yin, in *Case Study Research: Design and Methods Fifth Edition*, California, SAGE Publications, Inc, 2014, pp. 102 - 175.
- [25] R. K. Yin, "Case Study Research Design and Methods," in *Case Study Research Design and Methods 4th Edition*, California, SAGE Publications, Inc, 2009, pp. 3 - 94.
- [26] P. Sugiono, in *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung, Alfabeta, 2014.
- [27] I. Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996.
- [28] W. A. F. R. E. Herriott, "Optimizing Description and Generalizability: Multisite Qualitative Policy Research," in *Educational Researcher*, pp. 14-19.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN

Lampiran A.

Pertanyaan Kuesioner Wawancara

INFORMASI RESPONDEN

Nama :
Jabatan :
Perusahaan :
Alamat :
Kota/Kabupaten :
Provinsi :
Telepon : Fax:
E-mail :

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?
 - A Elektronik
 - B Transportasi
 - C Produk Industri
 - D Transportasi Udara
 - E Kimia
 - F Pakaian
 - G Peralatan
 - H Farmasi/Medis
 - I Mills
 - J Semikonduktor
 - K Lain-lain, sebutkan
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?
 - a. Kecil < 1.000 pekerja>
 - b. Sedang <1.000 – 10.000 pekerja>
 - c. Besar > 10.000 pekerja
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta - 500 juta
 - c. Rp 500 juta – 10 Milyar
4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?
 - a. < 300 juta
 - b. 300 juta – 2.5 Milyar

	1	2	3	4	5	6	7	X
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai								

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel A.2 menjelaskan pertanyaan wawancara mengenai orientasi proses bisnis perusahaan.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel A.2. Pertanyaan Wawancara Proses Bisnis Perusahaan

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7	X
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	1	2	3	4	5	6	7	X
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	1	2	3	4	5	6	7	X
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	1	2	3	4	5	6	7	X
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	1	2	3	4	5	6	7	X
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	1	2	3	4	5	6	7	X

Kode	Praktik								
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	2	3	4	5	6	7	X	
ddp2	Proses-proses organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	2	3	4	5	6	7	X	
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	2	3	4	5	6	7	X	
ddp4	Proses-proses organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	2	3	4	5	6	7	X	
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	2	3	4	5	6	7	X	
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	2	3	4	5	6	7	X	
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	2	3	4	5	6	7	X	
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	2	3	4	5	6	7	X	
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	2	3	4	5	6	7	X	
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	2	3	4	5	6	7	X	
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	2	3	4	5	6	7	X	

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7	X
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	1	2	3	4	5	6	7	X
mmp7	Perubahan proses1 dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	1	2	3	4	5	6	7	X
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	1	2	3	4	5	6	7	X
pos2	Struktur organisasi1 mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	1	2	3	4	5	6	7	X
pos3	Karyawan sering bekerja1 dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	1	2	3	4	5	6	7	X
pos4	Kepemilikan proses (siapa1 yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	1	2	3	4	5	6	7	X
pos5	Pemilik proses ada pada1 tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	1	2	3	4	5	6	7	X
pos6	Pada hirarki mana seseorang1 yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	1	2	3	4	5	6	7	X
pos7	Bagaimanakah manajemen1 proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan	1	2	3	4	5	6	7	X

Kode	Praktik							
	proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)							
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	1	2	3	4	5	6	7 X
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	1	2	3	4	5	6	7 X
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	1	2	3	4	5	6	7 X
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	1	2	3	4	5	6	7 X
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	1	2	3	4	5	6	7 X
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	1	2	3	4	5	6	7 X
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	1	2	3	4	5	6	7 X

Kode	Praktik								
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	2	3	4	5	6	7	X	
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan mereka selaras	2	3	4	5	6	7	X	
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	2	3	4	5	6	7	X	
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	2	3	4	5	6	7	X	
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	2	3	4	5	6	7	X	
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	2	3	4	5	6	7	X	
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	2	3	4	5	6	7	X	
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	2	3	4	5	6	7	X	
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	2	3	4	5	6	7	X	
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	2	3	4	5	6	7	X	

Kode	Praktik								
tu7	Kami merespon tindakan1 competitor dengan cepat	2	3	4	5	6	7	X	
vd1	Organisasi kami bermitra1 (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	2	3	4	5	6	7	X	
vd2	Organisasi kami bekerjasama1 dengan pemasok untuk meningkatkan proses	2	3	4	5	6	7	X	
vd3	Perubahan pada proses bisnis1 secara formal disampaikan kepada supplier	2	3	4	5	6	7	X	
pip1	Perancangan dan1 pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	2	3	4	5	6	7	X	
pip2	Sistem informasi kami1 menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	2	3	4	5	6	7	X	
pip3	Sistem teknologi informasi1 kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan- perubahan proses	2	3	4	5	6	7	X	
pip4	Organisasi kami1 menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	2	3	4	5	6	7	X	
pip5	E-procurement, EDI, atau1 Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	2	3	4	5	6	7	X	
pip6	Organisasi kami telah1 menerapkan sistem	2	3	4	5	6	7	X	

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran B.

Hasil Wawancara

Studi Kasus 1

INFORMASI RESPONDEN

Nama : *Selwans Ty*
Jabatan : *Man*
Perusahaan : *Pj Melintas EMASATI*
Alamat : *Jl. Raya Mergang - Bantar Gebang*
Kota/Kabupaten : *Bekasi*
Provinsi : *Jawa Barat*
Telepon : *021-8250418* Fax : *021-8210859*
E-mail : *-*

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------|---|--------------------------|
| A | Elektronik | G | Peralatan |
| B | Transportasi | H | Farmasi/Medis |
| <input checked="" type="radio"/> C | Produk Industri | I | Mills |
| D | Transportasi Udara | J | Semikonduktor |
| E | Kimia | K | Lain-lain, sebutkan |
| F | Pakaian | | |

2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?

- a. Kecil < 1.000 pekerja>
 b. Sedang <1.000 - 10.000 pekerja>
 c. Besar > 10.000 pekerja

3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?

- a. Kurang dari Rp 50 juta
 b. Rp 50 juta - 500 juta
 c. Rp 500 juta - 10 Milyar

4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?

- a. < 300 juta
 b. 300 juta - 2.5 Milyar
 c. Rp 2.5 - 50 Milyar

5. Pada fungsi apa Anda bekerja?

- | | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------------|--|
| A | Penjualan | F | Mesin |
| B | Sistem Informasi | G | Keuangan |
| C | Perencanaan dan Penjadwalan | H | Distribusi |
| D | Pemasaran | I | Pembelian |
| E | Pembuatan | <input checked="" type="radio"/> J | Lain-lain, sebutkan ... <i>Marketing</i> |

6. Apa posisi Anda dalam perusahaan

- a. Pemilik perusahaan
 b. Manajer senior
 c. Manajer
 d. Karyawan

7. Apakah Perusahaan Anda sudah menerapkan penggunaan Teknologi Informasi?

- a. Ya,
 b. Tidak

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel B.1 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PT.MES

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.1. Hasil Wawancara Bagian Industri PT. MES

JAWABAN		SKALA
Bapak Soehono		
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	Tidak bisa, karena produk ini sudah khusus, untuk melayani <i>customer</i>	1
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	Bahan baku spesifik, misalnya supplier pipa tidak banyak	6
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	Tergantung, kapasitas supplier misalnya berapa ton, tergantung kebutuhan	4
Mencari supplier baru tidak mudah	Tergantung, kapasitas supplier misalnya berapa ton, tergantung kebutuhan	4
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	Ada permintaan produk baru tergantung perkembangan model	4
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	Ada permintaan produk baru tergantung perkembangan model	4
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada	Misalkan perusahaan memberikan harga tinggi, tergantung tingkat kesulitan membuat produknya,	5

	JAWABAN	SKALA
kesempatan lain harga relative tidak penting	misalkan perusahaan gak punya mesin, harus beli mesin dulu, ini artinya biaya akan bertambah	
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya	Jarang pelanggan baru, karena metindo sifatnya second tier, jadi jarang ada pelanggan baru yang masuk, tapi ada beberapa	3
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	Jarang pelanggan baru, karena metindo sifatnya second tier, jadi jarang ada pelanggan baru yang masuk, tapi ada beberapa	3
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	Jarang pelanggan baru, karena metindo sifatnya second tier, jadi jarang ada pelanggan baru yang masuk, tapi ada beberapa	5
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	Misal perusahaan stamping ada banyak tapi ada perusahaan kecil dan gede, misal metindo termasuk 5 besar adm, kalau ada perusahaan gede muncul, blm tentu bisa masuk soalnya ada pelanggan lama yang sudah pakai metindo	3
Persaingan pada industri kami sangat ketat	Antara ketat dan tidak, misal perusahaan stamping ada banyak tapi ada perusahaan kecil dan gede, misal metindo termasuk 5 besar adm, kalau ada perusahaan gede muncul, blm tentu bisa masuk soalnya ada pelanggan lama yang sudah pakai metindo	4

	JAWABAN	SKALA
Terdapat banyak perang promosi di industry kami	Tidak menggunakan promosi	2
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	Bisa menyaingi tapi sulit, karena produksinya spesifik	3
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	Ada patokannya. Misalnya pada stamping, sekali jalan berapa harganya, itu di kompetisikan. Pelanggan maunya berapa harga pada sekali proses produksi.	5
Pesaing kami relatif lemah	Ada yang lebih tinggi dan lebih lemah	4
Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	Ada yang khusus ada yang tidak, kalau yang khusus biasanya di desain IT, kalau worker biasa bisa di training	4
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	Gampang gampang susah untuk mencari karyawan dengan keahlian khusus, misal di <i>welding</i> harus berhadapan mesin ada yang manual dan robot, bisa 2 / 3 hari bisa keluar, jadi turnover cukup tinggi, faktor panas juga menjadi salah satu penyebab	5
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	Gampang gampang susah untuk mencari karyawan dengan keahlian khusus, misal di <i>welding</i> harus berhadapan mesin ada yang manual dan robot, bisa 2 / 3 hari bisa keluar, jadi turnover cukup tinggi, faktor panas	3

	JAWABAN	SKALA
	juga menjadi salah satu penyebab	

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel B.2 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PT. MES

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	Bapak Soehono Top manager mendapat laporan, biasanya ada tingkatannya dari foreman ke seksi ke ass man ke manager ke gm ke direksi, ada triwulan meeting antar BOD	5
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	Bapak Soehono Top manager mendapat laporan, biasanya ada tingkatannya dari foreman ke seksi ke ass man ke manager ke gm ke direksi, ada triwulan meeting antar BOD	5
		Ibu Eka Dahlia Level 1 quality manual Level 2 prosedur Level 3 work instruct Level 4 form / catatan	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		Level 1 2 3 4 di mbak eka, level 3 4 di departemen Karena tiap departemen punya dokumen kontrol <i>(ada foto level dokumen)</i> Quality manual itu kayak peraturan seluruh perusahaan, diturunin jadi prosedur. <i>(ada foto business process)</i>	
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	Bapak Soehono Membahas flow process, apakah dengan flow ini efisien atau tidak. Misalnya perbandingan cara pengerjaan produksi	4
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	Bapak Ferry Disini kita menyebutnya prosedur, misalnya di marketing ada prosedurnya, dulu setiap departemen punya. Satu tahun ini semua terpusat, kalau dulu setiap departemen punya, namun tidak terkontrol, banyak duplikasi yang tidak jelas, sekarang semua di tarik ke MR (kalau mau duplikasi).	5
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	Bapak Soehono Pelanggan sudah memiliki kriteria	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	<p>Bapak Ferry</p> <p>Semua ada dokumentasinya, terpusat di QSHE mulai dari prosedurnya, prosedur pemesanan barang, pemesanan material, di HRD scope hanya memegang 2 yaitu <i>Requirement power</i> (man power) sama training pelatihan karyawan yang tercatat di ISO.</p>	5
		<p>Level 1 quality manual Level 2 prosedur Level 3 work instruct Level 4 form / catatan Level 1 2 3 4 di mbak eka, level 3 4 di departemen Karena tiap departemen punya dokumen kontrol <i>(ada foto level dokumen)</i> Quality manual itu kayak peraturan seluruh perusahaan, diturunin jadi prosedur. <i>(ada foto business process)</i></p>	5
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Sudah terdokumentasi (ada dokumen fisiknya)	5
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan	Seluruh departemen memiliki flow process dan work instruction	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	terdokumentasikan dengan baik	Bapak Ferry Disini kita menyebutnya prosedur, misalnya di marketing ada prosedurnya, dulu setiap departemen punya. Satu tahun ini semua terpusat, kalau dulu setiap departemen punya, namun tidak terkontrol, banyak duplikasi yang tidak jelas, sekarang semua di tarik ke MR (kalau mau duplikasi).	6
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	Bapak Ferry Sudah terdefinisi, ada jobdesknya tertulis	5
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Bapak Ferry Sudah terdefinisi, ada jobdesknya tertulis	5
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Bapak Ferry Semua sama, sudah standard (ada buktinya tapi tidak bisa diminta) sudah terdokumentasi semua, tapi semua departemen punya soft copy	6
mmp 1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan	Bapak Ferry Semua sama, sudah standard (ada buktinya tapi tidak bisa diminta) sudah	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	terdokumentasikan untuk setiap proses	terdokumentasi semua, tapi semua departemen punya soft copy	
mmp 2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	Bapak Ferry IQA internal quality audit oleh MR, sebelum <i>audit surveillance</i> dilakukan audit masing-masing departemen, tim internal auditor digilir sebagai aktivitas pengukuran prosedur dijalankan atau tidak, apakah bekerja berdasarkan prosedur	6
mmp 3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	Bapak Ferry Ada target masing-masing, dari atas ada <i>division planning</i> , turun ke <i>Activity plan</i> dari level manager diturunkan ke aktivitas masing-masing anak buah, nanti ini yang diukur apakah bisa mencapai target. Setiap bulan ada <i>review activity plan</i> . <i>Activity plan</i> muncul di awal tahun biasanya, yang dijalankan, setiap bulan di review	6
mmp 4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Bapak Ferry Menggunakan audit checklist, sebelum audit dijalankan itu disebar ke departemen terkait	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
mmp 5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	<p>Ibu Eka Dahlia</p> <p>Buat penjadwalan audit, siapa auditor auditee, follow up ke auditor auditee, auditor mengaudit berdasarkan checksheet, ada 3 checksheet (ISO, she/safety, proses/produk, dokumen (kalau ini sama tiap departemen, contohnya : bagaimana cara mengendalikan dokumen, master list, daftar, kelengkapan, daftar dicari, penyimpanan dokumen), tiap departemen beda checksheet, hasil audit ada temuan : major, minor, observasi, udah selesai audit, tulis temuan di form audit, kalau internal jarang temuan major, hampir tidak pernah terjadi major, kalau major berarti sistem gak dijalanin berarti fatal, minta tanda tangan auditor auditee, data di rekap oleh mbak eka, lalu di scan, ketahuan ada temuannya berapa (ditunjukan hasil rekapan audit namun tidak bisa diminta) bisa dilihat jumlah temuan audit, departemen yang di audit) semua di rekap agar tidak kehilangan jejak, hasil audit di distribusi ke</p>	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		departemen, 20 hari kerja setelah audit selesai, harus close, >20 hari jadi warning, pelaporan dikasih ke mbak eka, departemen cuman punya copynya. QSHE bisa disebut MR	
mmp 6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	Ibu Eka Dahlia Ada form yang digunakan untuk proses perubahan	4
mmp 7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	Bapak Soehono Perubahan dikomunikasikan pada departemen yang bersangkutan saja. Misalnya di welding ada kesulitan, lalu terjadi perubahan sistem, maka komunikasi dilakukan ke bagian weldingnya saja.	5
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	Bapak Soehono Sudah ada masing masing departemen, misalnya marketing dibagi lagi untuk reguler atau proyek, jobdesk dibuat setahun sekali, tiap bulan ada apa target sama apa yang mau dikerjakan, ada pengukuran harus 100% selesai, kalau target berupa harga misal harus naik sekian	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	Bapak Soehono Sudah ada masing masing departemen, misalnya marketing dibagi lagi untuk reguler atau proyek, jobdesk dibuat setahun sekali, tiap bulan ada apa target sama apa yang mau dikerjakan, ada pengukuran harus 100% selesai, kalau target berupa harga misal harus naik sekian	5
		Bapak Ferry Sudah jelas, pada HRD dipegang oleh Bu Rina, setiap tahun di review (sesuai kebutuhan)	5
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	Bapak Soehono Marketing bekerja secara tim yang dibagi beberapa, satu orang PIC berupa satu proyek berupa tim biasanya per pelanggan.	6
		Bapak Ferry Ada job masing-masing (tanggung jawab sendiri), tapi bisa saling dukung antar job lain, bisa <i>in charge/back up</i> . Misalkan saya sebagai requirement, neru di pay roll, pak ari di industrial, seandainya neru absen, saya bisa in charge.	6
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab	Bapak Ferry Masing departemen punya <i>document control</i> , kalau	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	secara keseluruhan metindo di MR, DC merupakan perpanjangan dari MR, tugasnya: kontrol dokumen pada departemen masing-masing agar selalu update, apabila terjadi perubahan, mengurangi kesalahan penggunaan dokumen yang belum terevisi, mengurangi kesalahan pengisian apabila terdapat form baru. DC sering berhubungan sama MR, jobnya tidak khusus DC aja	
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Bapak Soehono Dilihat dari activity, dari departemen – manager, manager ke gm, gm ke direksi	5
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung	Bapak Soehono Dilihat dari activity, dari departemen – manager, manager ke gm, gm ke direksi	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	jawab terhadap proses bisnis)		
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	Bapak Ferry Semua ada dokumentasinya, terpusat di QSHE mulai dari prosedurnya, prosedur pemesanan barang, pemesanan material, di HRD scope hanya memegang 2 yaitu <i>Requirement power</i> (man power) sama training pelatihan karyawan yang tercatat di ISO.	5
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Bapak Soehono Ada dojo merupakan pelatihan sebelum terjun ke lapangan berdasarkan departemen tempat bekerja, ada pelatihan fisik baris berbaris senam, harus ada pelatihan untuk menghindari <i>accident</i>	6
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Bapak Ferry Pada departemen yang bersangkutan, mensosialisasikan kepada pegawai masing-masing	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Bapak Soehono Ada sosialisasi dengan departemen terkait, misal sosialisasi G5 per PIC ikut training/pelatihan	5
		Bapak Ferry Tergantung departemennya, di departemen yang terkait saja	5
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	Bapak Soehono Sudah ada masing masing departemen, misalnya marketing dibagi lagi untuk reguler atau proyek, jobdesk dibuat setahun sekali, tiap bulan ada apa target sama apa yang mau dikerjakan, ada pengukuran harus 100% selesai, kalau target berupa harga misal harus naik sekian	5
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	Bapak Ferry Sudah pakai grading, bisa jadi jabatan tetap tapi pangkat naik, golongan di naikan. Karena jabatan terbatas, golongan atau pangkat, penilaiannya pakai Penilaian karyawan, ada standarnya, ada form penilaian karyawannya. Melalui kualitas, kinerja	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		<p>(ada copynya). Dari PK punya report, dikaitkan dengan peraturan pengangkatan, kalau mau naik 18 poin, a itu 4 poin, brp lama mencapai 18 untuk satu sub golongan kayak 2a ke 2b, untuk jenjang waktu ga ada, kalau setiap tahun bagus, semakin cepat. Kuantitas, kualitas, kehadiran (liat di kertas). Diukurnya satu tahun sekali bulan November, walaupun cuman satu bulan tapi akumulasi setahun, makanya ada review setiap bulan di activity plan. Bisa dilihat mencapai target apa enggak.</p>	
pok1	<p>Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan</p>	<p>Bapak Ferry Sudah familiar, ada <i>inputer</i> PIC MRP tiap departemen, pencapaian ERP sudah berapa persen, sudah ada yang pakai barcode, bisa ditanyakan ke IT. Pindah dari windows mau ke linux. Migrasi Karena harus legal pake windowsnya, seperti sistem absensi harus pake windows, yg tidak berhubungan dipaksa ke linux.</p>	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Bapak Ferry Karyawan mengetahui flow process yang ada di perusahaan	4
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	Bapak Soehono Ada ketegangan, tapi ada rule, ada perintah atasan, tiap satu minggu berapa kali atau waktu-waktu tertentu sekali ada meeting proyek	5
		Bapak Ferry Disini punya Bipatride/serikat pekerja, kalau ada perubahan kebijakan sebelum di launching, dibicarakan dulu ke serikat, tidak bisa langsung disebarluaskan, pasti ada ribut, Dibicarakan perubahannya, nanti bipatride juga yang memiliki tugas untuk menyampaikan/sosialisasi ada namanya tim perunding yang punya tanggung jawab untuk mensosialisasikan, sehingga ketika launching sudah tidak ada gejolak Metode sosialisasi tergantung di serikat	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		<p>kalau internal departemen tidak perlu serikat, permasalahan yang melibatkan seluruh perusahaan baru bipatride (waktu istirahat, uang makan, jam kerja) harus dibicarakan di serikat.</p>	
pok4	<p>Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras</p>	<p>Bapak Ferry Karyawan mengetahui flow process yang ada di perusahaan</p>	4
pok5	<p>Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan</p>	<p>Bapak Soehono Pertemuan regular antar manager ada, tapi untuk pembahasan proses biasanya ke divisi masing-masing. Kalau untuk proses bisnis keseluruhan biasanya dari EHS</p>	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	masalah-masalah proses bisnis	<p>Bapak Ferry Ada perpanjangan tangan HRD di semua departemen (admin), ada pertemuan admin, kebijakan HRD dapat melalui admin tiap departemen lalu disosialisasikan langsung ke admin. Nanti admin yang menjelaskan, jamsostek, klaim dinas luar. Tahun ini jarang pertemuan admin, biasanya 3 bulan sekali.</p>	5
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	<p>Bapak Soehono Ada ketegangan, tapi ada rule, ada perintah atasan, tiap satu minggu berapa kali atau waktu-waktu tertentu sekali ada meeting proyek</p>	5
		<p>Bapak Ferry Disini punya Bipatride/serikat pekerja, kalau ada perubahan kebijakan sebelum di launching, dibicarakan dulu ke serikat, tidak bisa langsung disebarluaskan, pasti ada ribut, Dibicarakan perubahannya, nanti bipatride juga yang memiliki tugas untuk menyampaikan/sosialisasi ada namanya tim perunding</p>	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		<p>yang punya tanggung jawab untuk mensosialisasikan, sehingga ketika launching sudah tidak ada gejala</p> <p>Metode sosialisasi tergantung di serikat</p> <p>kalau internal departemen tidak perlu serikat, permasalahan yang melibatkan seluruh perusahaan baru bipatride (waktu istirahat, uang makan, jam kerja) harus dibicarakan di serikat.</p>	
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Bapak Soehono Metindo melakukan kepuasan pelanggan setaun sekali diukur pada bulan september (meliputi harga, pelayanan cepat tanggap, ada proyek baru, harga mahal atau murah)	4
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	Bapak Soehono Produk dibuat berdasarkan permintaan pelanggan	6
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk	Bapak Soehono Setahun sekali ada annual meeting, forecast beberapa tahun akan datang, biasanya 3- 4 tahun, kualitas selama tahun ini,	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	peningkatan proses internal	delivery gimana, kepuasan pelanggan, pelanggan menilai (raport metindo bagaimana)	
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	Bapak Soehono Metindo melakukan kepuasan pelanggan setaun sekai diukur pada bulan september (meliputi harga, pelayanan cepat tanggap, ada proyek baru, harga mahal atau murah)	5
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Bapak Soehono Produk dibuat berdasarkan permintaan pelanggan	6
tu6	Kami memantau aktivitas competitor	Bapak Soehono Yang sendiri dilakukan ga ada tapi biasanya lihat di kejudo (meeting forecast bulanan) di pelanggan, metindo melihat sendiri di perusahaannya.	3
tu7	Kami merespon tindakan competitor dengan cepat	Bapak Soehono Misalkan raw material sudah ada spec khusus, itu sudah ditunjuk ke drawing <i>customer</i> , jadi kalau merubah material berdasarkan pelanggannya, namanya PCR (perubahan proses)	3
vd1	Organisasi kami bermitra (misal	Bapak Soehono	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	Ada, misalnya untuk pembelian sheet Posco atau supplier yang ditunjuk <i>customer</i> , biar harga sama untuk pelanggannya, biasanya harga yang ditawarkan secara triwulan biasanya	
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	Bapak Soehono Misalkan raw material sudah ada spec khusus, itu sudah ditunjuk ke drawing <i>customer</i> , jadi kalau merubah material berdasarkan pelanggannya, namanya PCR (perubahan proses)	4
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	Bapak Soehono Misalkan raw material sudah ada spec khusus, itu sudah ditunjuk ke drawing <i>customer</i> , jadi kalau merubah material berdasarkan pelanggannya, namanya PCR (perubahan proses)	5
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	Bapak Soehono Marketing hanya input PO lalu terintegrasi Di marketing input PO, misalnya ada proyek baru, buat pemberitahuan ke bagian lain, ada meeting untuk kick off	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		Begitu proyek mulai jalan nanti di pantau oleh tim proyek, dipantau seminggu dua kali selasa kamis	
		Bapak Henry Belum semua terpenuhi, masih tahap proses <i>development</i> ERP	4
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Bapak Henry sales, marketing, order, kebutuhan material, purchasing (lihat dari kebutuhan berapa dari marketing), stock material, produksi barang, hasil produksi berapa, logistik kalau ERP pakai Kanban, dari hasil produksi , scan Kanban ke logistic, delivery, kirim ke <i>customer</i>	5
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	Bapak Soehono Penggunaan erp blm ada masalah tapi masih sering hang, karena pakai repeater, untuk tampilan tidak ada kesulitan	5
		Bapak Henry Sudah user friendly	5
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	Bapak Henry Belum menggunakan	1

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	<p>Bapak Henry Belum, masih menggunakan sistem manual (e-procure)</p> <p>Sudah masuk ke sistem, dari marketing ke <i>customer</i> (SCM)</p>	1
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	<p>Bapak Henry</p> <p>Ada sudah terdokumentasi, prosedur ada, work instruction sudah ada. Ada capture, flow processnya Raw material, scm, delivery, update procurement, kedatangan kebutuhan, request, logistik delivery, hasil produksi →update informasi, barang terima, barang kirim.</p>	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	<p>Bapak Henry</p> <p>Sales, purchasing, raw material, scm, hasil produksi, delivery logistic, procurement, update informasi kebutuhan procure beserta kedatangan, request. ERP/ERP sudah memiliki output yang dapat dilihat manajemen</p>	4

BAGIAN III - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?
2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?
Ada dojo merupakan pelatihan sebelum terjun ke lapangan berdasarkan departemen tempat bekerja, ada pelatihan fisik baris berbaris senam, harus ada pelatihan untuk menghindari *accident*
3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?
Pengukuran sudah baku, dari produk di kalkulasi, sudah dapat diketahui jumlah berapa, mesinnya apa, profit ditentukan oleh *customer*, biasanya tidak ada kesulitan. Kecuali ada *customer* baru yang belum punya *guidance*.
4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?
Pertama, mengacu pada pelanggan (*forecast customer*), dihitung oleh perusahaan, melihat tingkat inflasi berapa, indeks gdp (*gross domestic product*) berapa dollar
5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?
Pasti, tergantung dari permintaan *customer* juga, bisa gara gara pelanggan itu memperluas, metindo juga bisa mengikuti.

Studi Kasus 2

INFORMASI RESPONDEN

Nama : Daniel Oktasela
 Jabatan : HR, Regal, & SSR Dept head
 Perusahaan : PT Akebono Brake Astra Indonesia
 Alamat :
 Kota/Kabupaten : Jakarta Utara
 Provinsi : Jakarta
 Telepon : Fax :
 E-mail : daniel.o@akebono-brake.co.id

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

- | | |
|---|----------------------------|
| A Elektronik | G Peralatan |
| B Transportasi | H Farmasi/Medis |
| <input checked="" type="checkbox"/> C Produk Industri | I Mills |
| D Transportasi Udara | J Semikonduktor |
| E Kimia | K Lain-lain, sebutkan |
| F Pakaian | |

2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?

- a. Kecil < 1.000 pekerja
 b. Sedang < 1.000 – 10.000 pekerja
 c. Besar > 10.000 pekerja

3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?

- a. Kurang dari Rp 50 juta
 b. Rp 50 juta - 500 juta
 c. Rp 500 juta - 10 Milyar

4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?

- a. < 300 juta
 b. 300 juta - 2.5 Milyar c. Rp 2.5 - 50 Milyar

5. Pada fungsi apa Anda bekerja?

- | | |
|-------------------------------|---|
| A Penjualan | F Mesin |
| B Sistem Informasi | G Keuangan |
| C Perencanaan dan Penjadwalan | H Distribusi |
| D Pemasaran | I Pembelian |
| E Pembuatan | <input checked="" type="checkbox"/> J Lain-lain, sebutkan HRD |

6. Apa posisi Anda dalam perusahaan

- a. Pemilik perusahaan
 b. Manajer senior
 c. Manajer
 d. Karyawan

7. Apakah Perusahaan Anda sudah menerapkan penggunaan Teknologi Informasi?

- a. Ya,
 b. Tidak

* turn over < 10%
 struktur organisasi
 Business Process / IT → SOP

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel B.3 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.3. Hasil Wawancara Bagian Industri PT. Akebono

	JAWABAN	SKALA
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	Bapak Zainal Untuk saat ini belum bisa	1
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	Bapak Zainal Bahan baku spesifik	6
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	Bapak Zainal Pelanggan rata-rata memiliki pemasok tersendiri	4
Mencari supplier baru tidak mudah	Bapak Zainal Pelanggan rata-rata memiliki pemasok tersendiri	4
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	Bapak Zainal Keinginan berubah berdasarkan kendaraan yang akan di produksi	4

		JAWABAN	SKALA
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru		Bapak Zainal Keinginan berubah berdasarkan kendaraan yang akan di produksi	4
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting		Bapak Zainal Pelanggan memiliki kesensitifan mengenai harga	6
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya		Bapak Zainal Sejak tahun 2016 belum menambah pelanggan lagi	3
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama		Bapak Zainal Sejak tahun 2016 belum menambah pelanggan lagi	3
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya		Ibu Rini Terdapat banyak pelanggan lama	5
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah		Ibu Rini Mulai bermunculan, harus hati-hati	4
Persaingan pada industri kami sangat ketat		Ibu Rini Persaingannya mulai bermunculan	3

	JAWABAN	SKALA
Terdapat banyak perang promosi di industry kami	Ibu Rini Tidak melakukan promosi	2
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	Ibu Rini Mulai bermunculan, harus hati-hati. Biasanya perusahaan dapat melihat saat ada meeting dengan pelanggan	2
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	Ibu Rini Mulai bermunculan, harus hati-hati. Biasanya perusahaan dapat melihat saat ada meeting dengan pelanggan	5
Pesaing kami relatif lemah	Ibu Rini Mulai bermunculan, harus hati-hati	3
Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	Ibu Rini Dibutuhkan, sesuai dengan jobdesk yang diperlukan departemen, supervisor keatas, atau tergantung kebutuhan	5
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	Bapak Daniel Turnover nya rendah, tidak mencapai 1%	2
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	Ibu Rini Cukup tinggi kebutuhan untuk karyawan dengan keahlian khusus.	5

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel B.4 menunjukkan hasil penilaian orientasi proses bisnis pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.4. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PT. Akebono

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	Bapak Irfan Kalau khusus proses bisnis <i>enggak</i> , tapi setiap bagian punya <i>review project</i> , misalkan yang berhubungan dengan IT, dari PPC punya proyek untuk membuat suatu sistem IT, IT <i>review</i> mingguan dengan PPC. Misalkan APQP punya <i>project</i> dengan IT, atau accounting punya <i>project</i> dengan IT, sebagian besar <i>project</i> untuk Departemen IT ke <i>business process improvement</i> . Kalau secara mingguan khusus membahas <i>business process</i> tidak ada, adanya dengan departemen terkait.	3
		Ibu Rini Biasanya setiap pagi ada laporan antar manager	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		tentang pertanggungjawaban, ada masalah dimana, setiap jam 8 atau jam 9, ada meeting-meetiing rutin tentang <i>plan</i> .	
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	Ibu Rini Iya diturunkan menjadi sub proses tertentu	4
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	Ibu Rini Kita <i>meeting</i> dan melihat langsung ke lapangan	5
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	Ibu Rini Dikomunikasikan dengan cara meeting besar, via email juga	5
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	Ibu Rini Ini dari pelanggannya punya pengukuran	4
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Ibu Rini Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	5
		Bapak Sobirin Ada, biasanya berupa work instruction atau SOP	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Ibu Rini Sudah standard pembuatannya, form yang digunakan juga sudah baku	5
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	Ibu Rini Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	5
		Ada, setiap pegawai sudah punya dan terdefinisi dengan jelas	5
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaiman cara mereka bekerja	Ibu Rini Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	5
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Ibu Rini Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	5
		Sobirin Ada, setiap pegawai sudah punya dan terdefinisi dengan jelas	5
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Ibu Rini Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	5
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan	Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	terdokumentasikan untuk setiap proses		
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	Ibu Rini Ada pengukuran dengan cara penilaian, ada KPI juga, dalam mingguan atau bulanan juga pakai <i>report</i> .	5
		Sobirin Ada, misalkan seperti waktu penyelesaian kerja	5
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	Ibu Rini Ada targetnya	4
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Ibu Rini KPI nya di komunikasikan secara rutin	4
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	Ibu Rini Hasil dijadikan bahan evaluasi	4
		Sobirin Dijadikan sebagai target masing-masing pegawai	4
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	Ibu Rini Biasanya ada suatu masalah yang terjadi, diliat permasalahannya, ada dokumen perubahannya	5
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	Ibu Rini Dikomunikasikan pada departemen yang berpengaruh terhadap perubahan	5
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya	Ibu Rini	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	Sudah terdefinisi, ada di work instruction, ada SOP nya juga	
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	Ibu Rini Sudah ada jobdesk masing-masing dari struktur	5
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	Ibu Rini Karyawan bekerja secara tim, motivation communication	6
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	Ibu Rini Ada pada prosedur, SOP, WI	5
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Ibu Rini Tergantung dari prosesnya	4
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung	Ibu Rini Ada PIC dalam ERP. Karena skala bisnis tidak terlalu besar, tidak satu orang pegang satu modul. Karena ada konsultan juga, PIC ini sebagai perantara dengan konsultan. PIC juga bertanggung jawab pada <i>maintenance</i> .	6
		Ibu Rini Ada PIC, Tergantung, kalau skalanya untuk satu	6

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	jawab terhadap proses bisnis)	perusahaan, BOD nya. Kalau untuk departemennya aja, ya kepala departemennya atau supervisor, yang bertanggung jawab penuh managernya	
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	<p>Tergantung, kalau skalanya untuk satu perusahaan, BOD nya. Kalau untuk departemennya aja, ya kepala departemennya atau supervisor, yang bertanggung jawab penuh managernya</p> <p>Ada pada satu tempat (PIC), pada masing-masing section punya bagian masing-masing</p>	6
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Ibu Rini Ada pemanggilan pembicara, sharing, ada yang dikirim ke luar juga sesuai dengan keperluan, benchmark.	5
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan	Ibu Rini Ada technical training, fundamental skill training	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	teknik peningkatan proses bisnis	Sobirin Ada training, dari HR biasanya	5
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Ibu Rini Ada pelatihan ke PIC yang bersangkutan, yang terlibat dalam proses	5
		Sobirin Misalkan dari departemen tertentu, ada sosialisasi, apabila melibatkan orang banyak, misalkan di penggunaan print ada sistem baru	5
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	Ibu Rini Iya, ada target	5
		Sobirin Ada, pasti ada masing-masing target	5
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	Ibu Rini Banyak, ada turnamen olahraga, nyanyi juga ada	5
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Ibu Rini Sudah digunakan	5
		Sobirin Sudah sering didengar, beberapa departemen ada perbedaan penyebutan	5
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan	Ibu Rini Karyawan bekerja sama antar departemen	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	proses yang saling terkait		
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	Ibu Rini Ketengangan mah biasa, kadang-kadang dilakukan untuk perbaikan, disini sih ga ada yang sikut-sikutan, sejauh ini sih hubungannya sehat, paling cuman adu argumen	4
		Sobirin Nyaman saat berkumpul	4
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	Ibu Rini Selaras dengan tujuan perusahaan	4
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	Ibu Rini Iya pasti, ada jadwal rutинnya dan apabila terjadi permasalahan langsung ada rapat	5
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	Ibu Rini Nyaman saja, sudah seperti saudara	5
tu1	Organisasi kami melakukan studi untuk pasar untuk menentukan	Ibu Rini Ada, pelanggan juga punya penilaian sendiri	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	kebutuhan dan keinginan pelanggan	terhadap perusahaan, apalagi pelanggan besar Melakukan benchmark	
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	Ibu Rini Mengerti	4
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	Ibu Rini Survey kepuasan pelanggan ada penilaian sendiri	5
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	Ibu Rini Survey kepuasan pelanggan ada penilaian sendiri	5
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Ibu Rini Survey kepuasan pelanggan ada penilaian sendiri	5
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	Ibu Rini Ini dari pelanggannya punya pengukuran	4
tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	Ibu Rini Ini dari pelanggannya punya pengukuran	4
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka	Ibu Rini Ada pemasok utama	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	panjang) dengan pemasok kunci		
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	Ibu Rini Ada pemasok utama	3
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	Ibu Rini Supplier mengetahui proses nya	4
Pak Irfan – Manager TI			
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	Sudah berdasarkan proses, ada permintaan dari departemen tertentu juga	5
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Sudah relevan	5
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	Pasti ada kesulitan, ERP nya kan beli pasti ada kesulitan pemakaian, akhirnya di <i>develop</i> menggunakan <i>interface</i> , karena kalau beli begitu kan pasti kaku dan kesulitan di dalam mempelajari produk orang lain	4
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola	CRM ada modulnya, tapi kita tidak menggunakan Perusahaan tidak membutuhkan CRM	1

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	hubungan pelanggan		
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	Tidak memakai	1
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Ada dokumentasi ERP	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	Sudah menggunakan, tapi belum semua bagian terintegrasi Modul nya a. Manufaktur b. Distribusi c. Order d. Delivery e. Finance HRD → sistem yang terpisah, development terpisah QAD (oracle)	4

BAGIAN I - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?
Ada pengukuran dengan cara penilaian, ada KPI juga, dalam mingguan atau bulanan juga pakai report.
2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?
Ada technical training, fundamental skill training
3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?
Sudah ada standar yang digunakan
4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?
Berdasarkan forecast pelanggan
5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?
Ada, rencana perluasan pabrik drum brake dan disc brake

Studi Kasus 3

INFORMASI RESPONDEN

Nama : Ardiansyah Ramadhan
 Jabatan : Staff IT Database
 Perusahaan : PT. Adyawinsa Stamping Industries
 Alamat : Jl. Suroto Lunto No. 109
 Kota/Kabupaten : Karawang
 Provinsi : Jawa Barat
 Telepon : (0267) 409555 Fax : (0267) 402031
 E-mail : ardiansyah.ramadhan@adyawinsa.com

INFORMASI UMUM PERUSAHAAN

1. Apa jenis industri perusahaan Anda?

A Elektronik	G Peralatan
B Transportasi	H Farmasi/Medis
<input checked="" type="checkbox"/> C Produk Industri	I Mills
D Transportasi Udara	J Semikonduktor
E Kimia	K Lain-lain, sebutkan
F Pakaian	
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai perusahaan Anda?
 - a. Kecil < 1.000 pekerja>
 - b. Sedang < 1.000 – 10.000 pekerja>
 - c. Besar > 10.000 pekerja
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih perusahaan anda TIDAK TERMASUK tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta - 500 juta
 - c. Rp 500 juta – 10 Milyar
4. Berapa perkiraan penjualan perusahaan Anda dalam setahun?
 - a. < 300 juta
 - b. 300 juta – 2.5 Milyar
 - c. Rp 2.5 – 50 Milyar
5. Pada fungsi apa Anda bekerja?

A Penjualan	F Mesin
B Sistem Informasi	G Keuangan
C Perencanaan dan Penjadwalan	H Distribusi
D Pemasaran	I Pembelian
E Pembuatan	<input checked="" type="checkbox"/> J Lain-lain, sebutkan IT Database
6. Apa posisi Anda dalam perusahaan
 - a. Pemilik perusahaan
 - b. Manajer senior
 - c. Manajer
 - d. Karyawan
7. Apakah Perusahaan Anda sudah menerapkan penggunaan Teknologi Informasi?
 - a. Ya, Sistem ERP GS.
 - b. Tidak

BAGIAN I – INDUSTRI

Tabel B.5 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.5. Hasil Wawancara Bagian Industri

	Jawaban	Skala
Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	Bapak Mateus Sulit digantikan	2
	Bapak Mateus Tidak mudah digantikan, karena ini otomotif manufaktur, jadi sulit untuk digantikan	2
Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	Bapak Mateus Sudah spesifik, tertera pada drawing <i>customer</i>	6
	Sudah ada standard, ada sop, ada spesifikasi juga	6
Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	Bapak Mateus Masih bisa berganti	4
	Ada Beberapa supplier, seperti pada material ada posco dan indometal, japansteel	4
Mencari supplier baru tidak mudah	Bapak Mateus Sulit, karena di Indonesia belum banyak company yang siap, adanya posco yang bisa. Sulit dalam arti	5

	Jawaban	Skala
	karena terbatas jumlah supplier	
	Biasanya <i>customer</i> sudah nyuruh beli di tempat A, perusahaan bisa cari supplier pembeding, karawang kota industrinya	5
Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	Bapak Mateus Biasanya disesuaikan dengan <i>visibility study</i> disana, engineering change instruction bisa karena isu safety, cost reduction, berjalannya produksi harus selalu ada Analisa, sehingga memungkinkan perubahan bahan atau yang lainnya	4
	Tetap gamungkin berubah, kecuali ada perubahan model kendaraan, biasanya ada perubahan atau penambahan	4
Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	Bapak Mateus Top down dari <i>customer</i> ke kita	4
	Mengikuti model mobilnya, bisa setahun seperti dari mobil ayla ke calya	4
Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting	Bapak Mateus Iya pasti	6
	Tiga bulan sekali ada pembahasan, tergantung rate dollar	5

	Jawaban	Skala
Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya	Bapak Mateus Berbeda permintannya	3
	Produk permintaan sama, karena proses waktu pembuatan panjang, jadi jarang berubah itemnya	2
Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	Bapak Mateus Berbeda permintannya	5
	Yang besar tetap, yang kecil banyak baru masuk	5
Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	Bapak Mateus Ada pelanggan besar yang tetap	5
	Yang besar tetap, yang kecil banyak baru masuk	5
Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	Bapak Mateus Sangat sulit, Karena pelanggan melihat <i>experience</i> , kecuali pemain baru digandeng pemain lama, pembeli ada pembatasan jumlah supplier, apa pemain baru udh punya <i>experience</i>	2
	Persaingan industri menjadi ketat, karena banyak pemain baru digandeng pemain lama	
	Ada banyak, tapi persaingan ketat, tiap perusahaan punya spesifikasi sendiri	2
	Bapak Mateus	5

	Jawaban	Skala
Persaingan pada industri kami sangat ketat	Kalau dibicarakan tidak, tapi menjadi concern masing-masing perusahaan. Pihak <i>customer</i> membahas, tiap supplier tidak ada yg akan open soal harga	
	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada banyak, tapi persaingan ketat, tiap perusahaan punya spesifikasi sendiri	5
Terdapat banyak perang promosi di industry kami	Bapak Adhe dan Ardiansyah Tidak menggunakan promosi seperti ritel	2
Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	Bapak Mateus Bisa	2
Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	Bapak Mateus Kalau dibicarakan tidak, tapi menjadi concern masing-masing perusahaan. Pihak <i>customer</i> membahas, tiap supplier tidak ada yg akan open soal harga	5
	Relative, dilihat juga dari kualitas, dari deliverynya, dari segi harga sudah	5

	Jawaban	Skala
	kesepakatan sama pelanggan, rate nya berapa, ingin produksi berapa, ingin profit berapa	
Pesaing kami relatif lemah	Bapak Mateus Tergantung jenis pesaingnya, ada yang lebih tinggi dan rendah	4
Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	Bapak Mateus Kalau sekarang, skill khusus 10% - 20% untuk engineering, security	4
Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	Bapak Mateus Memang masih tinggi tapi sudah menurun, semoga ada kebanggaan pada perusahaan ini, sudah banyak karyawan lama yang ingin masuk lagi tapi tidak bisa.	6
	Bapak Adhe dan Ardiansyah Kalau menurut saya sedang, habis kontrak baru keluar, jarang yang di tengah tengah keluar	3
Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	Bapak Mateus Sangat sulit, apalagi di karawang	6
	Menurut saya, tidak sulit, disesuaikan dengan kebutuhan dan spesifikasinya, di karawang banyak job fair, banyak pendaatang juga	3

BAGIAN II – ORIENTASI PROSES BISNIS

Tabel B.6 menunjukkan hasil penilaian bagian industri pada PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Berikanlah nilai penilaian seberapa setuju dan tidak setuju yang paling mencerminkan dengan kondisi perusahaan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju, 7 = Sangat Setuju; X = Tidak tahu

Tabel B.6. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis PT. Adyawinsa

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	Bapak Mateus Sangat, Analisa dilapangan, dari situ bisa dilihat permasalahan dari situ bisa didapatkan improvement	6
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	Bapak Mateus pertemuan antar top level management dibahas isu Peningkatan / perencanaan ulang proses bisnis	4
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	Bapak Mateus Pertemuan antar top level management dibahas isu Peningkatan / perencanaan ulang proses bisnis	4
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	Bapak Mateus Ada weekly meeting, business review, satu tahun sekali ada review	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada briefing setiap senin dibicarakan, misalkan ada proyek baru, dibahas pada briefing senin, semua karyawan, operator sampai cleaning service kumpul disitu	5
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	Bapak Mateus Pelanggan sudah mempunyai drawing masing-masing	4
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Bapak Adhe dan Ardiansyah Bagian bagian tertentu menggunakan flowchart, tidak semua bagian berinisiatif untuk menggunakan flow, belum ada bagian yang bertanggung jawab atas penggunaan flow.	4
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Bapak Adhe dan Ardiansyah Untuk bagian-bagian yang mengikuti seperti pembuatan flow saya, bagan dan simbol-simbolnya sudah sama, karena	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		flowchart kan sebenarnya sudah universal	
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya betul, Setiap orang sudah punya job masing-masing serta tanggung jawabnya, semua karyawan sudah tau harus melakukan apa	4
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaiman cara mereka bekerja	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya betul, Setiap orang sudah punya job masing-masing serta tanggung jawabnya, semua karyawan sudah tau harus melakukan apa	5
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Untuk bagian-bagian yang mengikuti seperti pembuatan flow saya, bagan dan simbol-simbolnya sudah sama, karena flowchart kan sebenarnya sudah universal	4
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk	Bapak Adhe dan Ardiansyah Untuk bagian-bagian yang mengikuti seperti pembuatan	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	menggambarkan proses bisnis	flow saya, bagan dan simbol-simbolnya sudah sama, karena flowchart kan sebenarnya sudah universal	
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya betul, Setiap orang sudah punya job masing-masing serta tanggung jawabnya, semua karyawan sudah tau harus melakukan apa	5
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada tapi belum selalu dipenuhi, kalau produksi harus ada target, tapi ada kendala terkadang tidak semua target dapat dipenuhi	4
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	Bapak Mateus Iya, ada KPInya. Hasil kinerja diukur untuk peningkatan lebih lanjut	5
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Bapak Mateus Iya, ada KPInya. Hasil kinerja diukur untuk peningkatan lebih lanjut	5
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam	Bapak Adhe dan Ardiansyah	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	menentukan target peningkatan	Dipakai untuk bahan tim improvement, untuk bahan tim kaizen.	
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	Bapak Mateus Sekarang masih langsung di bicarakan, kedepannya mau mulai dari awal, mulai dari flow processnya. Perusahaan mau menerapkan ISO	4
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	Bapak Mateus Sekarang masih langsung di bicarakan, kedepannya mau mulai dari awal, mulai dari flow processnya. Perusahaan mau menerapkan ISO	5
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	Bapak Adhe dan Ardiansyah Setiap orang sudah punya job masing-masing serta tanggung jawabnya, semua karyawan sudah tau harus melakukan apa	5
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	Bapak Mateus Iya mendukung	4
		Bapak Adhe dan Ardiansyah Kalau secara deskripsi belum	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		detail, tapi hirarkinya ada	
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	Bapak Adhe dan Ardiansyah Bekerja dalam tim, di lapangan dan office secara tim, seperti ERP yang saling berkaitan	5
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada, Section head/supervisor/fore man bertugas untuk mengawasi, kontrol, kerja sesuai apa tidak	5
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada, Section head/supervisor/fore man bertugas untuk mengawasi, kontrol, kerja sesuai apa tidak	5
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak	Bapak Adhe dan Ardiansyah Dipegang langsung oleh operator didampingi leader	3

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)		
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	Bapak Adhe dan Ardiansyah Tidak ada bagian khusus	3
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada pelatihan softskill, skill metric, ada pelatihan ERP	5
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Bapak Mateus Basic knowledge (safety, quality, cost, moral) secara berkala, lalu dia di bagian mana, dilakukan <i>on job</i> training pada bagian yg dituju	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Bapak Adhe dan Ardiansyah ada penggunaan alat baru di sosialisasikan ke leader terus sosialisasi ke member	5
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	Bapak Adhe dan Ardiansyah Karyawan memiliki target yang harus dipenuhi	4
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	Bapak Mateus Basic knowledge (safety, quality, cost, moral) secara berkala, lalu dia di bagian mana, dilakukan <i>on job</i> training pada bagian yg dituju	5
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Sudah, di erp sering digunakan	5
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis	Bapak Adhe dan Ardiansyah	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Karyawan memahami flow process	
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada tapi bukan menjadi satu masalah	4
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	Bapak Adhe dan Ardiansyah Karyawan bekerja berdasarkan tujuan organisasi	4
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada, Manajer suka ada rapat mingguan setiap senin, business plan improvement system BPIS → setiap bulan, mengecek selama sebulan, penjualan berapa, untung berapa, pengeluaran bulan ini berapa, rugi berapa	5
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Kadang suka tidak nyaman, biasanya kalau berkumpul karena ada masalah, tapi kalau diluar lingkup kerja biasa saja.	3
tu1	Organisasi kami melakukan studi	Bapak Adhe dan Ardiansyah	4

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Tidak melakukan, karena sudah mendapat forecast dari pelanggan	
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada survey setiap bulan	5
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya dijadikan bahan evaluasi, mengetahui kekurangan perusahaan, introspeksi ke perusahaan	5
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya dijadikan bahan evaluasi, mengetahui kekurangan perusahaan, introspeksi ke perusahaan	5
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Pembuatan berdasarkan drawing pelanggan	5
tu6	Kami memantau aktivitas competitor	Bapak Adhe dan Ardiansyah Tidak dipantau secara langsung, melihat dari	3

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
		rapat yang dilaksanakan oleh pelanggan	
tu7	Kami merespon tindakan competitor dengan cepat	Bapak Adhe dan Ardiansyah Tidak dipantau secara langsung, melihat dari rapat yang dilaksanakan oleh pelanggan	3
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada, biasanya yang ditentukan oleh <i>customer</i> , ada kerja sama pemasok dan <i>customer</i>	4
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	Bapak Adhe dan Ardiansyah biasanya yang ditentukan oleh <i>customer</i> , ada kerja sama pemasok dan <i>customer</i>	4
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	Bapak Adhe dan Ardiansyah Mengetahui, ada pemasok yang melakukan pengecekan langsung	4
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya pastinya, biasanya ada permintaan dari departemen terkait. Ada beberapa <i>interface</i> tambahan yang digunakan.	5

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Bapak Adhe dan Ardiansyah Iya pastinya, biasanya ada permintaan dari departemen terkait	5
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	Bapak Adhe dan Ardiansyah Biasanya dibuat dulu requiremennya apa saja, terus leg trial dulu dengan user di lapangan, apabila terjadi masalah, nanti ada perubahan lagi sesuai dengan kebutuhan user, trial bisa berulang	5
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Belum ada, kalau secara internal pelaporan seperti berupa fisik (goods receipt), ERP yang ada bersifat internal, seluruh ERP ada dokumen luarannya.	1
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan	Bapak Adhe dan Ardiansyah Belum menggunakan	1

Kode	Praktik	Jawaban	Skala
	organisasi dengan pemasok		
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Bapak Adhe dan Ardiansyah Sudah ada dokumennya (beberapa ada hardcopy)	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	Bapak Adhe dan Ardiansyah Ada penggalan kebutuhan SI, misalkan bosnya cerita, masalahnya apa, misal kerja jadi lama, bisa gak dibuatin program otomatis	4

BAGIAN III - Internal

Jawablah dengan singkat:

1. Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?
Kita punya jobdesk, KPI. Sebetulnya kalau dia dapat mencapai KPInya pasti dia tau jobdesknya.
2. Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?
Basic knowledge (safety, quality, cost, moral) secara berkala, lalu dia di bagian mana, dilakukan *on job training* pada bagian yg dituju
3. Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?

Sangat mudah

4. Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?
Forecast dari *customer*, evaluasi bisnis makro Indonesia
5. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?
Line baru full tank, kemudian pertama penambahan produk portofolio, meningkatkan portofolio dengan cara investasi mesin salah satunya.

Lampiran C.

Penilaian Wawancara

Tabel C. 1 merupakan hasil keseluruhan penilaian wawancara perusahaan studi kasus.

Bagian I: Industri

Tabel C. 1. Hasil Penilaian Wawancara Bagian Industri

NO	EKSTERNAL	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
SUBSTITUSI PRODUK				
1	Produk/layanan kami dapat dengan mudah digantikan oleh produk/layanan lain	1	1	2
2	Perusahaan kami membutuhkan bahan-bahan baku spesifik yang sangat vital untuk kelangsungan bisnis	6	6	6
SUBTOTAL		7	7	8
RATA-RATA		3,5	3,5	4
PEMASOK				
3	Bahan-bahan baku penting hanya dapat dipenuhi oleh sedikit sekali supplier	4	4	4
4	Mencari supplier baru tidak mudah	4	4	5

NO	EKSTERNAL	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
SUBTOTAL		8	8	9
RATA-RATA		4	4	4,5
PELANGGAN				
5	Pada bisnis kami keinginan pelanggan mengalami perubahan seiring dengan waktu	4	4	4
6	Pelanggan kami cenderung terus mencari produk baru	4	4	4
7	Terkadang pelanggan kami sangat sensitif terhadap harga, namun pada kesempatan lain harga relative tidak penting	5	6	4
8	Kami merasakan permintaan untuk produk dan layanan dari pelanggan yang belum pernah membeli sebelumnya	3	3	3
9	Pelanggan baru seringkali memiliki kebutuhan terkait produk yang berbeda dengan pelanggan yang lama	3	3	5

NO	EKSTERNAL	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
10	Kami melayani pelanggan yang sama dengan sebelumnya	5	5	5
SUBTOTAL		24	25	25
RATA-RATA		4	4,17	4,17
KOMPETITOR				
11	Pemain baru dapat masuk ke dalam industri ini dengan mudah	3	4	2
12	Persaingan pada industri kami sangat ketat	4	3	5
13	Terdapat banyak perang promosi di industry kami	2	2	2
14	Jika salah satu pesaing dapat menawarkan sebuah produk atau layanan, pesaing lainnya dapat menyamai dengan cepat	3	2	2
15	Kompetisi harga menjadi ciri dalam industry kami	5	5	5
16	Pesaing kami relatif lemah	4	3	4
SUBTOTAL		21	19	20
RATA-RATA		3,5	3,17	3,33
KARYAWAN				

NO	EKSTERNAL	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
17	Bisnis kami membutuhkan karyawan dengan keahlian khusus	4	5	4
18	Tingkat keluar masuknya karyawan tinggi	5	2	5
19	Tidak mudah untuk mendapatkan karyawan baru dengan keahlian yang sesuai	3	5	5
SUBTOTAL		12	12	14
RATA-RATA		4	4	4,67
TOTAL		72	71	76
RATA-RATA		3,79	3,74	4

Bagian II: Orientasi Proses Bisnis

Tabel C. 2 merupakan hasil wawancara orientasi proses bisnis keseluruhan perusahaan studi kasus

Tabel C. 2. Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Pandangan Strategis				
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	5	4	6

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	5	4	4
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	4	5	4
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi	5	5	5
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	4	4	4
SUBTOTAL		23	22	23
RATA-RATA		4,6	4,4	4,6
Definisi dan Dokumentasi Proses				
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	5	5	4
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan	5	5	4

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
	dengan input dan output yang jelas			
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	5	5	4
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	5	5	5
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	5	5	4
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	6	5	4
SUBTOTAL		31	30	25
RATA-RATA		5,17	5	4,17
Proses Pengukuran dan Pengelolaan				
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	6	5	5

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	6	5	4
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	6	4	5
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	6	4	5
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	6	4	5
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	4	5	4
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	5	5	5
SUBTOTAL		39	32	33
RATA-RATA		5,57	4,57	4,71
Struktur Proses Organisasi				
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	5	5	5
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses	5	5	4

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
	yang mulus antar departemen/bagian			
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	6	6	5
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	6	5	5
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	5	4	5
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	5	6	3

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	5	6	3
SUBTOTAL		37	37	30
RATA-RATA		5,29	5,29	4,29
Manajemen Manusia				
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	6	5	5
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	5	5	5

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	5	5	5
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	5	5	4
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	6	5	5
SUBTOTAL		27	25	24
RATA-RATA		5,4	5	4,8
Proses Budaya Organisasi				
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	6	5	5
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	4	5	4
pok3	Saat anggota berbagai departemen	5	4	4

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
	berkumpul, sering timbul ketegangan			
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	4	4	4
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	5	5	5
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	5	5	3
SUBTOTAL		29	28	25
RATA-RATA		4,83	4,67	4,17
Orientasi Pasar				
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	4	4	4
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk	6	4	5

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
	yang paling dihargai oleh pelanggan			
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	6	5	5
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	5	5	5
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	6	5	5
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	3	4	3
tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	3	4	3
SUBTOTAL		33	31	30
RATA-RATA		4,71	4,43	4,29
Pandangan Pemasok				
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka	5	4	4

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
	panjang) dengan pemasok kunci			
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	4	3	4
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	5	4	4
SUBTOTAL		14	11	12
RATA-RATA		4,67	3,67	4
Dukungan Sistem Informasi				
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses	4	5	5
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	5	5	5
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	5	4	5

KODE	PRAKTIK	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
pip4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	1	1	1
pip5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	1	1	1
pip6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	5	5	5
pip7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	4	4	4
SUBTOTAL		25	25	26
RATA-RATA		3,57	3,57	3,71
TOTAL		258	241	228
RATA-RATA		4,87	4,55	4,30

Bagian III: Internal

Tabel C. 3 merupakan hasil wawancara keseluruhan perusahaan studi kasus mengenai internal dan pengembangan perusahaan.

Tabel C. 3. Hasil Wawancara Bagian Internal

PERTANYAAN	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Bagaimana anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?	Jobdesk dibuat setahun sekali, tiap bulan ada apa target sama apa yang mau dikerjakan, ada pengukuran harus 100% selesai, kalau target berupa harga misal harus naik sekian	Ada pengukuran dengan cara penilaian, ada KPI juga, dalam mingguan atau bulanan juga pakai report.	Kita punya jobdesk, KPI. Sebetulnya kalau dia dapat mencapai KPInya pasti dia tau jobdesknya.

PERTANYAAN	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Bagaimana cara anda melatih karyawan baru?	Ada dojo merupakan pelatihan sebelum terjun ke lapangan berdasarkan departemen tempat bekerja, ada pelatihan fisik baris berbaris senam, harus ada pelatihan untuk menghindari accident	Ada technical training, fundamental skill training	Basic knowledge (safety, quality, cost, moral) secara berkala, lalu dia di bagian mana, dilakukan on job training pada bagian yg dituju

PERTANYAAN	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
<p>Apakah anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?</p>	<p>Pengukuran sudah baku, dari produk di kalkulasi, sudah dapat diketahui jumlah berapa, mesinnya apa, profit ditentukan oleh customer, biasanya tidak ada kesulitan. Kecuali ada customer baru yang belum punya guidance.</p>	<p>Sudah ada standar yang digunakan</p>	<p>Sangat mudah</p>

PERTANYAAN	PT. MES	PT. AKEBONO	PT. ADYAWINSA
Bagaimana anda mentarget bisnis anda ke depannya?	Pertama, mengacu pada pelanggan (forecast customer), dihitung oleh perusahaan, melihat tingkat inflasi berapa, indeks gdp (gross domestic product) berapa dollar	Berdasarkan forecast pelanggan	Forecast dari customer, evaluasi bisnis makro Indonesia
Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam waktu dekat?	Pasti, tergantung dari permintaan customer juga, bisa gara gara pelanggan itu memperluas, PT. MES juga bisa mengikuti.	Ada, rencana perluasan pabrik drum brake dan disc brake	Line baru full tank, kemudian pertama penambahan produk portofolio, meningkatkan portofolio dengan cara investasi mesin salah satunya.

Lampiran D.
Dokumentasi



Gambar D.1. Narasumber PT. MES, Ibu Eka Dahlia



Gambar D.2. Narasumber PT. MES, Bapak Ferry



Gambar D.3. Narasumber PT. MES, Bapak Daniel



Gambar D.4. Area Produksi PT. MES



Gambar D.5. Narasumber PT. MES, Bapak Henry



Gambar D.6. Narasumber PT. MES, Bapak Soehono



Gambar D.7. Narasumber PT. Akebono, Ibu Rini



Gambar D.8. Narasumber PT. Akebono, Bapak Irfan



Gambar D.9. Narasumber PT. Adyawinsa, Bapak Ardi dan Bapak Adhe



Gambar D.10. Narasumber PT. Adyawinsa, Bapak Mateus

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIODATA PENULIS



Penulis bernama lengkap Anindya Astri Garini, dengan panggilan Garin. Penulis yang memiliki hobi aktif pada kegiatan kampus ini dilahirkan di Bekasi, 27 September 1995. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Islam Al-Azhar 9 Kemang Pratama, SMP Islam Al-Azhar 8 Kemang Pratama, SMA Labschool Jakarta, dan masuk ke perguruan tinggi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Departemen Sistem Informasi pada tahun 2013. Penulis termasuk aktif pada kegiatan terbesar ITS, yaitu ITS EXPO selama tiga periode pelaksanaan mulai tahun 2014 sebagai Staff Pasar Malam ITS EXPO 2014 hingga Konseptor Wahana pada ITS Expo 2016. Penulis juga aktif pada Himpunan Mahasiswa Sistem Informasi (HMSI), khususnya dalam Departemen Pengembangan Sumber Daya Mahasiswa.