

Organisasi BPI

5.1. Process Improvement Team (PIT)

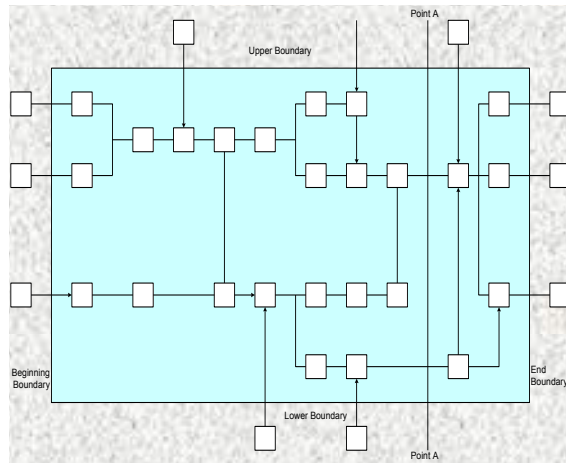
Penerapan konsep BPI yang diuraikan pada bab sebelumnya, akan berhasil jika didukung oleh struktur sumber daya manusia yang kompeten dan menjalankan fungsi sebagaimana peran yang semestinya. Hal tersebut secara rinci akan diuraikan pada bab ini.

Proses bisnis yang kompleks memerlukan pengorganisasian secara formal untuk aktivitas perbaikannya. Pendekatan secara tim akan memberikan hasil jangka panjang dan meminimalkan waktu implementasi. Pelatihan dalam peran baru dan dalam metoda BPI sebaiknya diberikan kepada pemilik proses sesegera mungkin. Pemilik proses dan anggota tim akan menerima pelatihan yang lebih lengkap setelah tim terbentuk. Beberapa aktifitas tim BPI adalah :

1. Mendefinisikan batasan awal proses (*Preliminary Process Boundaries*)

Tugas utama pelaku proses adalah menentukan batasan awal dan akhir proses . Suatu organisasi bisnis yang modern memiliki kekomplekan interaksi, keterhubungan, dan/atau urutan proses-prosesnya. Mendefinisikan batasan proses merupakan pemecahan kekomplekan yang terjadi ke dalam proses yang logis, Menetapkan batas bawah dan batas atas untuk membatasi kekomplekan proses dan menetapkan

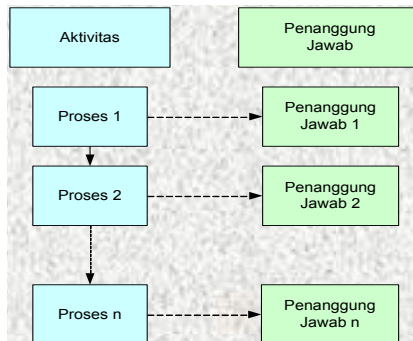
kejelasan asumsi-asumsi dasar, seperti digambarkan pada gambar 5.1 berikut ini:



Gambar .5.1. Batas-batas Proses [6].

2. Pembuatan diagram blok proses (*Block Diagramming The Process*)

Untuk membantu mengenal (indentify) departemen-departemen kunci di dalam bisnis proses saat evaluasi, pemilik proses harus membuat diagram blok proses dan mengidentifikasi pelaku utamanya. Pembuatan diagram blok proses merupakan langkah penting. Sangat dianjurkan pemilik proses melengkapi referensinya sebelum rmemulai pembuatan diagram blok proses seperti digambarkan pada gambar 5.2 berikut ini:



Gambar 5.2.. Diagram Blok Proses dengan Penanggung Jawabnya

Setiap anggota PIT harus memahami dan menyetujui blok diagram yang dibuat. Karena blok diagram tersebut merupakan inti dari aktifitas PIT, Proses yang terdapat didalam blok diagram harus tetap up to date.

3. Memperbaharui asumsi-asumsi pengoperasian

Beberapa hal yang diperbaharui dalam asumsi-asumsi pengoperasian meliputi: kebutuhan tenaga kerja, tanggal berakhirnya proyek., *capital equipment limitation* komitmen atas perubahan input dari proses, antisipasi perubahan atas harapan *customer*, bidang proses yang tidak akan diubah., service yang disediakan oleh bidang proses yang tidak direpresentasikan dalam PIT.

4. Wawancara manager yang terlibat dalam proses

5. Pembentukan PIT

Tim yang terlibat didalam BPI yaitu Tim Perbaikan Proses (*Process improvement team* : PIT), Tim Kerja (*Task Team* : TT), Tim Perbaikan Departemen (*Department improvement team* : DIT)

PIT merupakan tim yang berusaha untuk menemukan cara berpikir baru mengenai bisnis dan fungsi proses. PIT sebaiknya merupakan representasi dari setiap departemen yang terlibat didalam proses. Aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya meliputi :pembuatan flowchart, mengumpulkan biaya proses dan informasi kualitas, menetapkan poin ukuran dan putaran umpan balik, melakukan kualifikasi proses, mengembangkan dan mengimplementasikan rencana perbaikan, melaporkan efisiensi, efektifitas dan perubahan status, menjamin kemampuan adaptasi proses. Jika proses perbaikan yang dilakukan sangat kompleks, melibatkan area yang besar, mengakibatkan tidak dapat dijalankan oleh anggota PIT maka dibentuklah subprocess PIT

5.2. Tugas Tim BPI

Anggota TT bertanggung jawab terhadap masalah hingga masalah terpecahkan atau perubahan terhadap proses yang diimplementasikan serta pengukuran efisiensi dan efektifitas. Sedangkan DIT mengidentifikasi masalah, menentukan prioritas, memilih target perbaikan, dan implementasi aktifitas yang akan diterapkan

departemen guna mencapai target. Diagram berikut menggambarkan struktur dari tim yang terlibat dalam aktivitas BPI.

Dalam pemilihan anggota, masing-masing perwakilan departemen yang menjadi departemen inti dalam proses harus direpresentasikan didalam PIT. Perwakilan ini akan mengkomunikasikan dan berkordinasi antara PIT dan manager DIT. Demi keberhasilan usaha perbaikan, misi dan lingkup perbaikan harus dengan jelas dinyatakan dan dipahami. Setelah menetapkan misi, tugas selanjutnya ialah harus mengevaluasi ulang batasan-batasan awal yang telah ditentukan oleh pemilik proses (*process owner*) untuk melihat apakah mereka (PIT) sudah benar. Batasan-batasan harus di bandingkan dengan aktifitas-aktifitas yang terdapat dalam misi, sehingga sejalan dengan misi yang telah ditetapkan.

Input dan output harus dikaji ulang untuk menjamin kekonsistenan. Input/output dari proses bisnis adalah informasi atau jasa (data, dokumen, laporan). Pada dasarnya proses memiliki input dan output yang berbeda-beda, meskipun demikian harus dipertimbangkan satu /dua input dan output yang utama. PIT harus membuat seluruh daftar input dan output pada blok diagram, setiap input dan output harus diklasifikasikan mana yang primer dan sekunder. Perlu dipastikan bahwa output utama dan customer teridentifikasi. *customer* dari proses adalah orang atau organisasi yang menerima *output* dari proses, baik secara langsung maupun tidak langsung, berasal dari dalam atau/dan luar organisasi. Customer tersebut dapat dikategorikan sebagai *primary customers* yaitu pelanggan yang menerima output secara langsung, *secondary customers* yaitu pelanggan organisasi di luar batas proses yang menerima output dari proses, tetapi tidak diperlukan secara langsung untuk mendukung misi utama dari proses. *indirect customers* yaitu pelanggan yang berasal dari dalam organisasi tetapi tidak secara langsung menerima output dari proses tetapi menerima dampaknya apabila output dari proses tersebut salah atau terlambat. *external customers* yaitu pelanggan dari luar perusahaan yang menerima produk atau jasa akhir.

Output yang dihasilkan dari suatu proses perlu diukur efektifitasnya, tingkat efisiensi dan kemampuannya beradaptasi. Efektifitas berkaitan dengan ukuran untuk menilai apakah output dari proses atau subproses sesuai dengan keperluan dan harapan dari pelanggan. Ukuran ini identik dengan kualitas. Efektifitas juga memiliki arti mendapatkan output yang benar pada tempat yang benar, waktu yang tepat dengan harga yang sesuai. Untuk menjamin bahwa proses sudah efektif perlu ditetapkan apa keperluan dan harapan pelanggan secara terukur. Kita harus meluangkan waktu yang cukup untuk berkomunikasi dengan pelanggan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih sehingga kita dapat menjaga output proses kita lebih baik dari harapan pelanggan. Dalam hal ini, yang menjadi target kita adalah *primary customer*. Ukuran efektifitas haruslah mempergunakan masukan dari *external* dan *internal customers*. Walaupun beberapa proses berhubungan secara langsung dengan *external customers*, semua proses memiliki *internal customers* dan melalui kaitan transaksi akan menghasilkan output pada *external customers*.

Mewujudkan efektifitas tetap memperhatikan pemakaian sumber daya yang minimal dan menghindari pemborosan. Proses yang tidak efektif dapat dengan mudah dilihat dan diukur. Sedangkan di sisi lain, proses yang kurang efisien sangat sulit diketahui. Persyaratan untuk mencapai efisiensi difokuskan pada pemakaian uang, waktu dan sumber daya lain. Efisiensi dapat berpengaruh pada *external customers* dengan tidak dimungkinkannya organisasi mengirimkan output sesuai jadwal. Selain dua hal diatas kemampuan adaptasi juga perlu diperhatikan selain ukuran terhadap efektifitas dan efisiensi. kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap masa depan, perubahan harapan pelanggan dan permintaan khusus pelanggan. Proses yang mampu beradaptasi dirancang sehingga dengan mudah dapat diubah untuk memenuhi harapan *customers* di masa yang akan datang. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan proses untuk menangani permintaan-permintaan khusus.

Ringkasan

Business Process Improvement (BPI) memerlukan SDM yang memiliki pemahaman yang jelas tentang aktifitas-aktifitas yang harus dilakukan dalam tahapan pelaksanaan BPI. PIT sebaiknya terdiri dari perwakilan masing-masing departemen, sehingga dapat meminimalkan kesulitan dalam penggalian informasi. Hal ini sangat dibutuhkan pada saat penentuan batasan proses. Hal yang juga penting untuk diperhatikan adalah berkaitan dengan kualitas output dari proses yang ada. Ukuran terhadap output proses perlu distandarisasi dan dilakukan pengukuran secara kontinu untuk memenuhi kepuasan *customer*. Ukuran dilakukan terhadap faktor efektifitas, efisiensi dan kemampuan beradaptasi.

Latihan Soal :

- Tuliskan 6 aktifitas utama yang dilakukan oleh tim BPI , jelaskan.
- Tuliskan output dari masing-masing aktifitas tsb, jelaskan keterkaitan antar output.
- Tuliskan 3 faktor-faktor pengukuran kinerja BPI, jelaskan.