

4. PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA

4.1 TINJAUAN UMUM PT. INDONILES ELECTRIC PARTS

4.1.1 Sekilas tentang PT. Indoniles Electric Parts.

PT. Indoniles Electric Parts merupakan pabrik komponen listrik untuk kendaraan bermotor baik mobil maupun sepeda motor, didirikan pada tanggal 3 november 1990 dan berlokasi di Jalan Mayjend Sungkono No. 8, Segoromadu - Gresik, Jawa Timur, Indonesia. Perusahaan ini merupakan perusahaan gabungan antara perusahaan Indonesia dengan Niles Parts Co.,Ltd Japan. Sedangkan status perusahaan ini adalah penanaman modal asing (PMA) dan dibawah lisensi teknik dari Niles Parts Co.,Ltd Japan. Produk utama yang dihasilkan oleh PT. Indoniles Electric Parts adalah *Flasher, Central Door Lock System, Relay, Combination Switch, Horn, Power Window Switch*. Pemegang saham perusahaan antara lain: Niles Parts Co., Ltd Japan, Meiji Sangyo Company Japan, PT. Indoprima Gemilang, Hadi Wanggana. Sedangkan komisaris perusahaan adalah: President Director: Suwayanto Wanggana, Director: T. Suzuki (Niles Parts Co.,Ltd), Director: Y. Yanase (PT Indoniles Electric Parts), Director: S. Taekuzhi (Meiji Sangyo Company Japan).

Pada mulanya PT Indoniles Electric Parts ini hanya mempekerjakan 10 orang karyawan yang semuanya dikirim ke Jepang untuk pendidikan dan pelatihan disana. Tujuannya adalah agar para pekerja tersebut dapat lebih memahami cara kerja proses produksi yang benar dan lebih terampil dalam menjalankan proses produksi.

Mesin-mesin utama yang ada di PT. Indoniles Electric Parts didatangkan langsung dari Niles Parts Co.,Ltd, Japan yang telah memenuhi standard internasional. Selain itu perusahaan ini juga didukung fasilitas yang lengkap seperti ruang assembling line yang berAC dan juga didukung oleh sumber daya manusia yang terampil sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Perusahaan terus menerus mengembangkan penjualan dengan menyediakan perbaikan mutu produk yang berkesinambungan, pengiriman produk yang tepat waktu, kepuasan konsumen dan yang paling penting adalah harga yang

kompetitif. Sebagai perusahaan yang ingin senantiasa memenuhi kepuasan dari pelanggan, guna memperoleh suatu kepercayaan dari pelanggan, PT. Indoniles Electric Parts secara kontinyu dari tahun ke tahun, akan senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan dari dalam perusahaan dan hubungan luar perusahaan.

Dalam hal pemasaran, perusahaan memasarkan produknya keluar negeri dan dalam negeri. Pasar ekspor dari perusahaan ini adalah negara Australia, Jepang dan Amerika Serikat. Konsumen utama dari PT. Indoniles Electric Parts antara lain Niles Parts Co.,Ltd, Japan, Hella Group Australia, Mesako Company USA, PT. Asia Parts Jakarta, PT. Nissan Motor Indonesia, PT. Indomobil Suzuki International Indonesia dan PT. Kramayuda Tiga Berlian (Mitsubishi) Jakarta. Didalam memproduksi produknya perusahaan juga mempertimbangkan masalah jumlah permintaan konsumen.

Karena PT. Indoniles Electric Parts merupakan gabungan dengan perusahaan Jepang maka standard internasional yang digunakan untuk produksi adalah JIS (*Japan Industrial Standard*). QC and Technique department PT. Indoniles Electric Parts berada di bawah pengawasan *Quality Control Department* Niles Parts Co.,Ltd, Japan. Departemen ini mengadakan percobaan, penelitian, pemeriksaan dan mengikuti perkembangan untuk membangun mutu bagi setiap produ yang dihasilkan demi jaminan mutu yang diberikan kepada konsumen mulai dari bahan baku, proses produksi hingga barang jadi sesuai dengan standar internasional JIS. Pada dasarnya, PT. Indoniles Electric Parts menganut motto "Kaizen 2000". Dimana pada saat ini nilai-nilai yang diterapkan didalam perusahaan adalah QCDSM yang merupakan singkatan dari *quality, cost, delivery, safely and moral*. Hal ini mewujudkan bukti dan kepercayaan kepada konsumen.

Jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan pada saat ini diperkirakan ada sekitar 230 orang. Komposisi tenaga kerja tersebut adalah 30 orang adalah pihak manajemen, kepala departemen dan staff, 5 orang satpam dan 195 orang operator (baik itu *direct* maupun *indereci*) juga termasuk *leader*.

Perusahaan mempunyai kebijakan untuk pembagian jam kerja untuk bagian staff dan operator adalah sebagai berikut:

- o Hari Senin sampai Jumat, jam kerja dimulai pukul 07.30 sampai pukul 16.00, dengan waktu istirahat pukul 12.00 - 12.30. Tetapi karyawan diharuskan

hadir paling lambat pukul 07.15 karena pukul 07.20 - 07.30 akan diadakan *meeting pagi*.

- o Hari Sabtu dan Minggu libur.

Sedangkan untuk satpam perusahaan mempunyai pembagian jam kerja sendiri yang terbagi menjadi tiga *shift* yaitu:

- o *Shift pertama* : 07.00- 15.00
- o *Shift kedua* : 15.00-23.00
- o *Shift ketiga* : 23.00-07.00

Company profile dan sekilas tentang sejarah PT Indoniles Electric Parts serta produk yang dihasilkan dapat dilihat pada lampiran 5.

4. J .2 Struktur Organisasi PT. Indoniles Electric Parts.

Struktur organisasi PT. Indoniles Electric Parts dapat dilihat pada lampiran 6.

4.1.3 Proses Produksi.

Karena tugas akhir ini dibatasi hanya pada satu produk yaitu 1M Relay, maka proses produksi yang ditampilkan hanya untuk produk tersebut. *Flow process production* dapat dilihat pada lampiran 7.

4.2 RESUME JAWABAN HASIL WAWANCARA DENGAN REFERENSI MBNQA.

Wawancara dilakukan pada seluruh bagian yang ada di dalam perusahaan, dimana setiap bagian akan mendapatkan pertanyaan yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang ada dalam MBNQA. Wawancara ini dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan *president director*, *director* dan para staff PT. Indoniles Electric Parts untuk memperoleh data yang diperlukan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Daftar pertanyaan MBNQA dapat lihat pada lampiran 2. Jawaban dan hasil wawancara yang lengkap dapat dilihat pada lampiran 8. Sedangkan resume dari hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

PREFACE: ORGANIZATIONAL PROFILE

PT. Indoniles Electric Parts memulai produksi di tahun 1991 dengan produk utama *flasher type vane* yang kemudian disusul dengan *MG Relay*, *1M Relay* yang keseluruhannya untuk di ekspor. Tetapi pada saat ini produk *1M relay* ini juga telah dipasarkan pada pasar lokal yaitu untuk Nissan Motor Indonesia dan untuk pasar internasional dipasarkan untuk Nissan Motor Jepang. Sedangkan untuk *MG relay* kebanyakan dipasarkan untuk *after market/end user*.

Di tahun 1991 sebagian penjualan untuk produk *70s/*er type vane* mulai memasuki penjualan untuk pasar lokal dan *central door lock system* ke *OEM* yang kemudian disusul dengan produk produk lain seperti *TS-312*, *Combination Switch*, *Combination Flasher*, *Electric Horn*, *Hazard Switch*, *1T Relay* dan sebagainya serta lokalisasi *parts untuk press* dan *injection plastic*.

Komponen-komponen listrik kendaraan bermotor ini pada umumnya dijual kepada Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) seperti Mitsubishi, Suzuki, Nissan di Jakarta. Sebagian ada yang langsung dijual ke *after market* dan sistem distribusi, yaitu: melalui distributor-distributor yang memegang daerah-daerah tertentu, distributor menyalurkan ke subdistributor/ea/er kemudian dari subdistributor disalurkan ke toko-toko lalu ke *end user*.

Culture perusahaan pada saat ini adalah berorientasi pada *customer-focused*. Untuk dapat mencapai *culture* ini maka perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerja di dalam internal perusahaan karena perusahaan berkeyakinan jika manajemen internal perusahaan mempunyai suatu sistem yang bagus maka kebutuhan-kebutuhan eksternal perusahaan juga akan terpenuhi sehingga nantinya perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Visi PT. Indoniles Electric Parts ini adalah:

LOVE FROM ALL AROUND THE WORLD AND TRUST TO
PT. INDONILES ELECTRIC PARTS.

Sedangkan untuk mencapai visi perusahaan tersebut maka perusahaan menetapkan misi dan nilai-nilai yang tertuang dalam kebijakan mutu:

PT. Indoniles **Electric Parts** sebagai perusahaan pembuat komponen Elektrik kendaraan bermotor adalah mengutamakan kepuasan pelanggan dalam segi:

Quality (Produk bermutu tinggi)

Cost (Harga yang sesuai)

Delivery (Pengiriman tepat dalam jumlah, jenis dan waktu)

Safety (Mengutamakan keselamatan kerja)

Moral (Tanggung jawab didaiaam pekerjaan)

Perusahaan merekrut para karyawan sesuai dengan *job requirement* yang telah dikeluarkan oleh perusahaan, tetapi pada umumnya persyaratan yang diminta oleh perusahaan untuk perekrutan karyawan adalah pendidikan minimal dari karyawan yaitu SMA, Sedangkan untuk para staff, perusahaan menginginkan pendidikan minimal SMA dengan keahlian dan keterampilan khusus dan jika bisa diutamakan SI karena staff ini mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Pembagian tugas yang diterapkan di perusahaan adalah sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan untuk jaminan keamanan pekerja perusahaan ikut dengan jamsostek. Dan pemberian fasilitas yang diberikan perusahaan untuk karyawannya serta tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan aturan pemerintah.

Perusahaan menggunakan mesin-mesin yang berteknologi tinggi yang didatangkan langsung dari Niles Parts Co.,Ltd, Japan yang telah memenuhi standard internasional. Fasilitas lain yang diberikan oleh perusahaan adalah fasilitas internet yang dapat digunakan untuk berhubungan dengan *buyer* internasional maupun lokal. Fasilitas komputer ini juga digunakan untuk menyimpan data-data perusahaan, pembuatan laporan dan lain-lain. Selain itu perusahaan juga memberikan fasilitas AC untuk ruangan *assembling line* dan untuk bagian gudang dan press menggunakan kipas angin serta setiap karyawan yang bekerja di PT. Indoniles Electric Parts wajib menggunakan seragam sehingga hal ini dapat menambah kenyamanan para karyawan dalam bekerja.

Peraturan lingkungan yang ditaati perusahaan adalah sesuai dengan peraturan pemerintah. Peraturan untuk keselamatan dan kesehatan kerja

perusahaan membuat peraturan yang disahkan dan telah diaudit oleh Depnaker. Sedangkan peraturan untuk produk yang dibuat disesuaikan dengan *JIS (Japan Industrial Standard)*.

Untuk memilih *supplier* perusahaan mempunyai dua kriteria yang harus dapat dipenuhi oleh *supplier* tersebut. Kriteria tersebut adalah kualitas dan pelayanan. Untuk memilih *supplier* tersebut perusahaan mempunyai prosedur yang berupa proses audit *supplier*. Pada umumnya prosedur pemilihan *supplier* adalah sebagai berikut: *supplier* menawarkan bahan baku ke perusahaan, kemudian perusahaan mengadakan kunjungan ke *supplier* untuk mengadakan proses audit, setelah itu perusahaan mengadakan evaluasi terhadap hasil proses audit kemudian diputuskan apakah memakai *supplier* tersebut atau tidak. Untuk daeler/distributor perusahaan sudah memiliki distributor tetap yang memegang daerah-daerah tertentu yang mana nantinya distributor ini akan menyalurkan barang sampai ke *end user*. Dan biasanya hasil produksi yang ada dijual kepada ATPM-ATPM yang sudah menjadi konsumen perusahaan.

Hubungan yang dijalin oleh perusahaan dengan para *supplier* dan distributor adalah sebatas bisnis. Cara-cara yang dilakukan untuk berkomunikasi dengan para *supplier* dan distributor yaitu dengan menggunakan telepon biasanya untuk memesan barang ke *supplier* atau menerima order dari distributor bahkan kadang-kadang melalui faksimili atau dengan internet (*email*). Selain itu untuk memperat hubungan dengan *supplier* perusahaan mengadakan kunjungan ke *supplier*, sedangkan interaksi langsung dengan distributor biasanya dilakukan pertemuan antara distributor dengan perusahaan dalam kurun waktu satu tahun sekali.

Untuk wilayah Surabaya dan sekitarnya perusahaan belum mempunyai pesaing sedangkan untuk wilayah Jakarta hanya ada dua pesaing/kompetitor. Selama ini perusahaan belum pernah melakukan *benchmarking* dengan kompetitor, tetapi berdasarkan pengamatan yang dilakukan perusahaan mempunyai pandangan bahwa produksi dan produk yang dilakukan oleh perusahaan adalah sejenis dengan kompetitor. Tetapi yang menjadi *basic* produksi di PT. Indoniles Electric Parts adalah *JIS*.

Perusahaan mempunyai pedoman mutu yang merupakan faktor prinsip yang membuat perusahaan tetap eksis. Faktor prinsip tersebut adalah: *Quality* (Hasil produksi yang bermutu tinggi), *Cost* (Harga yang sesuai), *Delivery* (Pengiriman tepat dalam jumlah, jenis dan waktu), *Safety* (Mengutamakan keselamatan kerja), *Moral* (Tanggung jawab didalam pekerjaan). Kelima faktor ini disingkat dengan *QCDSM*.

Pada umumnya perusahaan mengevaluasi kinerja perusahaannya setiap satu bulan sekali. Pada *meeting* bulanan ini selalu dibahas tentang kinerja bulan yang lalu dan sekaligus dibuat rencana-rencana perbaikan untuk kinerja bulan berikutnya yang tertuang dalam laporan pertanggung jawaban bulanan. Perbaikan-perbaikan yang dibuat didasarkan pada kelima faktor *QCDSM*, yang merupakan parameter/sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.1 LEADERSHIP

Semua nilai-nilai, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, kinerja perusahaan yang diharapkan serta hal-hal lain yang ingin dicapai oleh perusahaan tertuang di dalam *business plan* yang dibuat oleh *top management*. Tujuan jangka pendek biasanya dibuat dalam satuan waktu 1 tahun, sedangkan tujuan jangka panjang dibuat dalam kurun waktu 5 tahun. Pada umumnya nilai dan tujuan perusahaan dibuat untuk dapat memenuhi keinginan pelanggan. Cara perusahaan mengkomunikasikan semua nilai, tujuan, dan harapan adalah melalui *meeting*. Dimana *meeting* di perusahaan ini dilakukan setiap minggu dan ada pula *meeting* bulanan. Kedua macam *meeting* ini biasanya dilakukan untuk staff. Sedangkan untuk komunikasi kearah bawah, para kepala seksi akan mengkomunikasikan hasil dari *meeting* ini kepada para *leader/mmdoT* di bagian produksi. Dengan adanya *meeting* ini maka diharapkan adanya komunikasi dua arah yang seimbang antara pihak pimpinan dan para karyawannya.

Perusahaan selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman demi kebebasan para karyawannya untuk berinovasi. Hal ini dapat terlihat

dengan adanya *meeting* pagi yang dilakukan setiap pagi sebelum kegiatan produksi dilaksanakan dimana pada *meeting* ini setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengemukakan usulan dan pendapatnya. Usulan-usulan yang masuk akan dipertimbangkan oleh pihak manajemen jika memang bermanfaat bagi perusahaan. Disini pula karyawan bebas untuk bertanya maupun berinovasi tentang apa yang baik untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

Perusahaan meninjau ulang kinerjanya melalui *meeting*. Tiap 1 bulan sekali *top management* mengadakan *meeting* dengan para kepala departemen untuk *review* kinerja bulan yang lalu. Biasanya disini pihak *top management* akan meminta laporan setiap bagian yang telah diperiksa oleh kepala departemen. Laporan bulanan dibuat berdasarkan QCDSM. Dan biasanya setiap 6 bulan sekali juga diadakan *meeting* untuk membahas kinerja 6 bulan yang lalu sebagai akumulasi dari *review* 1 bulanan. Serta pada setiap tahun diadakan *meeting* tahunan yang membahas tentang kinerja satu tahun yang lalu dan membuat target untuk tahun berikutnya serta rencana-rencana pelaksanaannya untuk perbaikan tahun sebelumnya.

Perusahaan berusaha untuk memperbaiki kinerjanya secara bertahap dan berkesinambungan. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan didasarkan laporan QCDSM bulanan yang dibuat oleh setiap kepala departemen dan masing-masing seksi. Dari laporan QCDSM pihak *top management* dan setiap kepala departemen akan melakukan *review* dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan. Nantinya para kepala departemen ini akan dikomunikasikan kepada setiap bawahannya mengenai tindakan perbaikan tersebut.

Mulai PT. Indoniles Electric Parts didirikan pada tahun 1990 sampai saat ini tidak ada komplain dari masyarakat atau lingkungan sekitar. Bahkan perusahaan pernah mendapatkan penghargaan berupa *Sahwali Award* tentang lingkungan hidup. Jadi disini tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat sekitar dirasa cukup baik karena perusahaan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan sekitar. Limbah yang dihasilkan perusahaan berupa sisa-sisa aluminium, PCB dan partikel lainnya serta perusahaan berusaha untuk menjual limbah ini karena limbah ini mungkin bisa dimanfaatkan oleh pihak lain. Dengan didirikannya PT. Indoniles Electric Parts tentunya membawa dampak

yang positif terhadap masyarakat sekitar, yaitu membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar.

Untuk mempererat hubungan dengan masyarakat sekitar biasanya perusahaan memberikan bantuan atau sumbangan kepada masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Misalnya jika ada masyarakat yang mempunyai hajat maka perusahaan juga memberikan bantuan, pada saat hari-hari besar keagamaan perusahaan juga memberi bantuan dan sumbangan kepada masyarakat sekitar.

Sebagai warga negara yang baik perusahaan selalu memenuhi semua legalitas dan kewajiban kepada negara seperti membayar pajak tepat pada waktunya. Perusahaan juga membantu organisasi lain yang memerlukan bantuan. Perusahaan juga dengan tangan terbuka menerima setiap institusi pendidikan yang hendak melakukan kerja praktek atau studi ekskursi serta tugas akhir di perusahaan sejauh tidak merugikan perusahaan.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.2 STRATEGIC PLANNING

Rencana-rencana strategis dari PT. Indoniles Electric Parts adalah:

- o Perubahan pemasaran.
- o PT. Indoniles menginginkan peningkatan penjualan ke OEM (*Original Equipment Manufacture*) atau ATPM.
- o Bisa mengembangkan sendiri produk-produk baru
- o Jaminan kualitas untuk produk baru.
- o Memberi pendidikan dan latihan untuk para anggota.

Perencanaan-perencanaan yang dibuat dalam *business plan* oleh pihak *top management* merupakan rencana-rencana yang didasarkan pada:

- o Keinginan dan kebutuhan dari konsumen dan pasar. Informasi dari konsumen dan pasar sangat penting untuk perencanaan ke depan seperti untuk perencanaan penjualan.
- o Lingkungan persaingan dan kemampuan organisasi dalam menghadapi kompetitor. Proses perencanaan di PT. Indoniles Electric Parts memang memperhatikan data-data pesaing tetapi perusahaan belum melakukan

benchmarking sehingga data-data pesaing hanya berdasarkan informasi dari pelanggan.

- o Teknologi dan perubahan lainnya. Teknologi sangat berpengaruh dalam proses perencanaan tetapi untuk perencanaan lima tahun ke depan perusahaan belum berencana untuk mengubah teknologi meskipun ada permintaan tentang item baru perusahaan berusaha mengerjakannya dengan menggunakan teknologi yang masih ada karena teknologi baru membutuhkan investasi yang besar.
- o Kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam proses perencanaan kekuatan yang ada dipelihara sebaik mungkin bahkan harus ditingkatkan. Sedangkan untuk kelemahan yang ada harus diperbaiki secara berkesinambungan.
- o Kekuatan dan kelemahan dari *supplier*. Kekuatan *supplier* juga harus dipertahankan bahkan ditingkatkan sedangkan untuk kelemahan *supplier* perusahaan berusaha membantu *supplier* tersebut.

Tujuan strategis dari perusahaan adalah perlu adanya *cost reduction* dan efisiensi demi meningkatkan penjualan ke OEM/ATPM. Untuk mewujudkan tujuan dan strategi tersebut perusahaan membuat beberapa *action plan*. Misalnya:

- o Strategi untuk mencari *supplier* baru yang mempunyai harga material lebih murah tetapi mempunyai kualitas yang baik.
- o Strategi untuk pengembangan produk baru berdasarkan masukan dari para pelanggan.

Untuk mencapai tujuan dan strategi tersebut perusahaan mendasarkan segala pertimbangan dan tindakan pada *QCDSM* yang disesuaikan dengan input atau masukan dari pihak eksternal kemudian perusahaan akan mengevaluasi dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan adalah perusahaan berusaha untuk meningkatkan *market share* yaitu berupa peningkatan penjualan ke OEM/ATPM dengan dasar pertimbangan *QCD* yang merupakan faktor yang dipentingkan perusahaan untuk konsumen.

Action plans: merupakan tindakan-tindakan spesifik untuk merespon tujuan-tujuan strategis jangka pendek dan jangka panjang. *Action plans* juga termasuk komitmen-komitmen dari sumber daya yang ada dan garis waktu untuk menyelesaikan tindakan-tindakan spesifik tersebut. Perkembangan *action plans*

menggambarkan tingkatan kritis di dalam proses perencanaan ketika tujuan-tujuan strategis dibuat secara spesifik dan efektif, dimengerti oleh semua bagian yang ada dalam organisasi, dan dapat disebarkan dalam organisasi.

Perusahaan membangun *action plans* berdasarkan pada *business plan* yang dibuat oleh pihak *top management* dan dikomunikasikan kepada seluruh departemen dan bagian yang ada dalam perusahaan sehingga nantinya *action plan* ini dapat disebarkan ke seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan. Setiap *action plan* dikomunikasikan dan disebarkan melalui *meeting* antara pihak *top management* dengan para kepala departemen. Kemudian kepala departemen akan mengkomunikasikan kepada seluruh seksi dan divisi yang ada di bawahnya. Setelah itu kepala-kepala seksi yang ada akan mengkomunikasikan kepada leader dan leader akan menyebarkan kepada setiap karyawan yang ada dalam perusahaan melalui *meeting* pagi. Mekanisme ini dijalankan dan dievaluasi melalui siklus *PDCA*.

Rencana-rencana dan tujuan tersebut biasanya juga dikomunikasikan dan disebarkan kepada para *supplier* dengan cara pihak perusahaan mengundang para *supplier* untuk datang ke perusahaan guna mendiskusikan dan membicarakan semua *actionplan* dan tujuan perusahaan bahkan kadang-kadang perusahaan juga melakukan kunjungan kepada *supplier*.

Semua rencana yang ada dijabarkan menjadi rencana kinerja dari masing-masing bagian melalui sasaran mutu di setiap level yang ada. Di dalam perencanaan tersebut juga dilakukan perencanaan terhadap usaha-usaha perbaikan dengan melihat mana yang menjadi prioritas yang paling diperlukan. Rencana yang sangat penting akan diprioritaskan terlebih dahulu.

Action plan untuk jangka pendek perusahaan berusaha untuk mencari *supplier* yang mempunyai harga yang lebih murah tetapi bahan baku yang dimilikinya mempunyai kualitas yang cukup baik. Hal ini juga dimaksudkan agar *cost reduction* dapat dijalankan oleh perusahaan. Sedangkan *action plan* untuk jangka panjang adalah perusahaan berusaha untuk mengembangkan atau meningkatkan penjualan kepada ATPM/OEM, sehingga nantinya tujuan strategis dapat dicapai.

Kunci utama dalam sumber daya manusia di PT. Indoniles Electric Parts adalah *turnover* karyawan yang keluar masuk perusahaan sangat kecil dan karyawan tidak pernah melakukan demo, hal ini disebabkan karena perusahaan selalu memperhatikan sumber daya manusia dalam proses perencanaan sehingga nantinya dapat menyebabkan kepuasan pada para karyawan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada masa yang akan datang mungkin dapat dilihat dari peningkatan penjualan kepada ATPM/OEM. Karena perusahaan mempunyai tujuan jangka panjang untuk meningkatkan penjualan kepada ATPM. Tentunya indikator ini dapat dilihat secara jelas pada laporan bulanan yang akan dibuat oleh setiap bagian/seksi yang disahkan oleh kepala departemen. Semua laporan ini bersumber pada nilai-nilai yang diterapkan dalam PT. Indoniles Electric Parts yaitu *QCDSM*.

Sampai saat ini perusahaan belum pernah melakukan perbandingan secara formal dengan para kompetitor. Jika dibandingkan dengan para kompetitor, perusahaan masih dapat bersaing dan kira-kira mempunyai level yang sama karena sampai saat ini produk yang dihasilkan oleh PT. Indoniles Electric Parts masih digemari oleh para konsumen dan masih dapat bersaing dengan produk kompetitor.

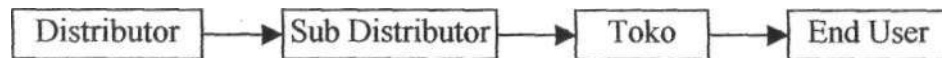
Sedangkan untuk posisi perusahaan pada saat ini di dalam mekanisme pasar, perusahaan memperkirakan pada posisi yang cukup bagus dan masih selevel dengan para kompetitor yang ada karena persaingan dalam dunia bisnis yang digeluti oleh perusahaan merupakan persaingan yang sehat dan kebanyakan produk-produk yang dihasilkan mempunyai jenis yang hampir sama dengan kualitas yang hampir sama pula.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.3 CUSTOMER AND MARKET FOCUS

Sasaran atau target konsumen dari perusahaan adalah semua pengguna kendaraan bermotor. Sedangkan untuk segmen pasar perusahaan membaginya menjadi dua, yaitu untuk komponen mobil segmen pasar yang diprioritaskan oleh perusahaan adalah kalangan menengah keatas dan untuk komponen sepeda motor

perusahaan mempunyai segmen pasar untuk kalangan menengah. Sedangkan untuk pendistribusian hasil produksi disebarkan melalui distributor yang menganut sistem pendistribusian yang masih tradisional. Sistem pendistribusiannya adalah:



Konsumen dari para pesaing juga menjadi target segmen pasar dari PT. Indoniles Electric Parts, maka dari itu perusahaan selalu membuka kesempatan kepada setiap konsumen untuk memberikan masukan kepada pihak perusahaan, perusahaan juga menerima dengan baik apabila ada pihak dari konsumen yang berkunjung ke perusahaan untuk melihat proses-proses yang ada di perusahaan. Perusahaan juga mencari data-data tentang produk yang dihasilkan oleh para pesaing dengan cara informal sehingga nantinya perusahaan dapat menarik konsumen dari pesaing.

Perusahaan selalu mengevaluasi konsumen-konsumen baru dan pangsa pasar yang potensial, tetapi perusahaan tidak melakukan *market research* sehingga data-data tentang konsumen dan pangsa pasar baru biasanya diperoleh perusahaan dari para distributor yang bekerja sama dengan pihak perusahaan. Untuk mengetahui dan mendengarkan apa saja yang menjadi kebutuhan konsumen maka setiap tahun perusahaan mengikuti *meeting* yang diadakan oleh para distributor. Biasanya *meeting*/pertemuan ini dihadiri oleh pihak perusahaan, para distributor dan para subdistributor. Dari *meeting* inilah pihak perusahaan berusaha untuk belajar mengetahui keinginan dan harapan-harapan yang ingin didapatkan oleh para konsumen.

Untuk mendesain produk baru perusahaan biasanya mengikuti selera atau permintaan konsumen yang nantinya akan dapat lebih bermanfaat untuk konsumen. Dalam mengetahui keinginan-keinginan para konsumen biasanya perusahaan berusaha untuk mencari informasi dari distributor maupun subdistributor yang ada karena biasanya para konsumen lebih sering berhubungan langsung dengan para distributor dan subdistributor. Perusahaan juga mendapatkan informasi-informasi tentang pangsa pasar melalui metode yang informal, yaitu melalui masukan-masukan atau input dari para distributor dan subdistributor.

Tindakan yang dilakukan perusahaan untuk membangun hubungan dengan para konsumen guna memenuhi kepuasan dan meningkatkan posisi bisnis adalah perusahaan berusaha untuk membuat produk-produk yang bermutu sesuai dengan keinginan konsumen dengan harga yang kompetitif. Perusahaan juga menjalin hubungan dengan para konsumennya dengan cara mengikuti *meeting* tahunan yang diselenggarakan oleh distributor. Dengan *meeting* ini perusahaan berusaha untuk mendapatkan informasi mengenai produk yang diinginkan oleh konsumen.

Perusahaan dengan tangan terbuka menerima semua model produk yang diinginkan oleh para konsumen. Para konsumen dapat langsung menghubungi bagian *sales* melalui telepon untuk menyampaikan model-model yang diinginkannya.

Perusahaan tidak mempunyai standar yang pasti untuk dapat mengukur kepuasan para pelanggan tetapi perusahaan melihat kepuasan pelanggan berdasarkan hasil penjualan dari bulan ke bulan. Perusahaan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk para konsumen. Cara yang dilakukan perusahaan misalnya dengan menyediakan *stock finished good* sehingga nantinya jumlah permintaan konsumen dapat dipenuhi dan waktu yang dijanjikan juga dapat ditepati oleh perusahaan dengan baik sehingga tidak terjadi keterlambatan.

PT. Indoniles Electric Parts mempunyai prosedur penanganan komplain secara formal yang tertuang dalam prosedur kerja *Quality Assurance*. Secara singkat penanganan komplain dapat dijelaskan sebagai berikut: komplain dari distributor ataupun konsumen dapat ditujukan langsung ke bagian *Quality Assurance*. *Quality Assurance* akan menerima informasi komplain dari pelanggan dan membuat laporan yang berupa *countermeasure request sheet*. *Countermeasure* ini berisi data-data tentang klaim. Kemudian perusahaan akan mengadakan *meeting* klaim yang dihadiri oleh bagian *sales*, *QA*, *Engineering*, *Maintenance*, *Production* yang membahas tentang informasi klaim, analisa bersama, mencari solusi perbaikan, pembagian tugas inspeksi di assembling. Perbaikan yang biasanya dilakukan untuk penanganan komplain adalah 4 M, yaitu: material, *machine*, metode kerja dan manusia. Maka dari itu perusahaan akan melakukan pengecekan pada bagian mana yang menyebabkan kesalahan.

Setelah hal tersebut selesai dan di dapat penyelesaiannya maka bagian QA akan membuat laporan jawaban kepada pelanggan dan jika klaim tersebut perlu diganti dengan barang yang baru maka perusahaan akan mengirimkan barang tersebut kepada konsumen yang mengajukan komplain.

Perusahaan dapat mengetahui kepuasan dan ketidakpuasan konsumen berdasarkan pada: *Informal feedback* yang datang dari distributor dan komplain dari para pelanggan dan distributor yang masuk ke pihak perusahaan secara formal. Rata-rata komplain yang masuk ke perusahaan adalah 0,3 % per tahun. Perusahaan akan selalu melakukan perbaikan secara bertahap terhadap komplain yang masuk ke perusahaan.

Sampai saat ini perusahaan belum melakukan perbandingan tingkat kepuasan konsumen dengan kepuasan konsumen pesaing, jadi informasi yang didapat mengenai konsumen pesaing hanya berupa masukan dari para distributor. Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kepuasan konsumen pada saat ini adalah dengan menyediakan produk-produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Perusahaan juga berusaha untuk selalu menekan jumlah komplain yang terjadi, dan jika memang terjadi komplain maka perusahaan akan mencari penyebabnya dan melakukan perbaikan-perbaikan secara berkelanjutan sehingga nantinya kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat meningkat.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.4 INFORMATION AND ANALYSIS

Dalam mengumpulkan dan mengintegrasikan data dan informasi yang berasal dari berbagai sumber perusahaan menggunakan sistem manajemen mutu ISO dengan implementasi ISO 9002:1994. Semua prosedur dan pembuatan serta pengumpulan data dan informasi telah disusun dengan baik dalam ISO 9002:1994 ini. Sistem pendokumentasian serta prosedur pengumpulan data dan informasi sudah diatur dan distandarisasikan di dalam ISO ini. Perusahaan tidak dapat menjamin keakuratan data 100%, tapi setidaknya data yang telah dikumpulkan merupakan data yang dibuat berdasarkan fakta dan kenyataan. Dengan adanya

keakuratan data dan informasi tersebut nantinya pihak manajemen dapat membuat keputusan serta perbaikan yang bermanfaat untuk perusahaan.

Indikator informasi yang digunakan perusahaan untuk mengukur seluruh kinerja organisasi yaitu melalui laporan pertanggung jawaban setiap bagian dan departemen yang dibuat setiap bulanan, dimana laporan ini dibahas dan dilaporkan pada *meeting* bulanan yang langsung dihadiri oleh *president director*, *director*, dan kepala departemen. Pengukuran-pengukuran yang dibuat dalam laporan bulanan ini sangat berhubungan dengan sasaran serta strategi organisasi perusahaan karena laporan ini dibuat berdasarkan sasaran mutu *kaizen* yang terdiri dari *QCDSM* yang merupakan pedoman perusahaan.

Data dan informasi dari para pesaing yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi biasanya berupa informasi harga jual dan produk yang dihasilkan oleh kompetitor karena kedua hal ini merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja organisasinya. Perusahaan belum melakukan *benchmarking* terhadap kompetitor tetapi seandainya perusahaan akan melakukan *benchmarking* maka perusahaan yang menjadi sasaran adalah perusahaan *market leader* yang ada di Jakarta, karena perusahaan menganggap bahwa *market leader* adalah kompetitor yang sebenarnya dan perusahaan berharap agar dapat mengetahui produk yang dihasilkan *market leader* serta dapat mengambil *market share*nya.

Perusahaan selalu menganalisa data-data yang ada, kinerja dan rencana-rencana strategis perusahaan pada setiap *meeting* bulanan, *meeting* enam bulanan, serta *meeting* tahunan. Perusahaan menganalisa semua laporan yang masuk kemudian mengevaluasi dan memberikan perbaikan-perbaikan untuk mendapatkan suatu sistem yang terbaik. Maka dari itu pemimpin organisasi selalu meninjau ulang kinerja perusahaan, kadang-kadang pemimpin organisasi dapat merubah atau merevisi terget yang telah ditetapkan. Di dalam analisa ini perusahaan juga melakukan rekalkulasi perhitungan biaya mulai dari awal proses sampai akhir proses apakah nantinya perbaikan yang dilakukan demi kepuasan konsumen dan perbaikan kualitas dari produk yang dihasilkan masih dapat menguntungkan perusahaan serta menambah keuntungan perusahaan.

Cara yang digunakan perusahaan untuk mengkomunikasikan kinerja organisasi dan informasi-informasi lainnya yaitu melalui papan pengumuman yang ditempel di dekat lantai produksi yang dapat dilihat oleh semua karyawan pada setiap saat. Selain itu biasanya para pemimpin atau kepala departemen mengecek langsung dengan turun ke lapangan apakah informasi yang sudah diberikan dapat dimengerti dengan baik oleh para karyawan atau belum.

Analisa yang dibuat perusahaan terhadap kinerja organisasi didasarkan pada kebijakan-kebijakan bisnis serta tujuan dari organisasi sehingga nantinya didapat hasil yang tidak menyimpang jauh dari kebijakan dan tujuan perusahaan. Hasil kinerja pada saat ini tentunya akan menjadi landasan bagi kinerja yang akan datang maka dari itu hasil yang kurang baik pada pengukuran kinerja saat ini selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan perusahaan serta dengan menerapkan analisa yang mengacu pada *continuous improvement* nantinya diharapkan kinerja di masa yang akan datang dapat sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Perusahaan juga selalu memperbaharui data dan informasi yang ada setiap harinya sehingga data yang ada merupakan data yang *up to date* sehingga nantinya perusahaan dapat membuat keputusan bisnis yang baik. Sedangkan untuk melaporkan dan mengkomunikasikan data-data yang diperlukan maka perusahaan mempunyai metode dengan menggunakan *distribution sheet* ke bagian yang memerlukan.

Penggunaan *software* dan *hardware* yang ada di perusahaan sangat mudah karena perusahaan telah menyediakan *software* yang mudah dimengerti untuk setiap bagian yang ada dalam perusahaan. Tetapi pada saat ini perusahaan belum mempunyai suatu sistem dan *software* yang dapat mengintegrasikan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. *Hardware* dan *software* yang ada di perusahaan sangat mendukung demi tercapainya kebutuhan-kebutuhan bisnis pada saat ini karena dengan adanya *software* dan *hardware* ini sangat penting untuk berhubungan dengan para konsumen internasional sehingga dengan adanya komputer ini perusahaan dapat berhubungan dengan konsumen tersebut. Perusahaan juga berusaha untuk *memback-up* data yang ada dalam komputer secara periodik untuk mencegah terjadinya kehilangan data.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.5 HUMAN RESOURCE FOCUS

Untuk mengatur dan mengorganisir semua pekerjaan yang ada maka pimpinan perusahaan membuat *business process* yang kemudian dijabarkan dalam prosedur kerja di masing-masing departemen dan di setiap bagian. Dimana dalam *business process* dan prosedur kerja ini dijabarkan pula desain pekerjaan dan aliran kerja. Untuk memudahkan desain pekerjaan maka prosedur kerja yang telah dibuat dijalankan dan apabila terdapat kesulitan-kesulitan maka para karyawan dapat membuat laporan permasalahan (yang berisi tentang masalah, nama pelapor, bagian mana yang mengalami kesulitan, tanggal, dan lain-lain) yang nantinya laporan ini akan dibahas dalam *meeting* untuk mencari solusi perbaikannya.

Perusahaan juga selalu mengevaluasi dan meningkatkan desain-desain pekerjaan dengan cara perusahaan selalu memperbaiki dan menyempurnakannya seiring dengan berjalannya waktu sehingga nantinya akan didapat suatu sistem yang terbaik. Semua perbaikan dan kebijakan serta usulan dari para karyawan akan langsung diberi tahu oleh perusahaan kepada para karyawannya melalui *meeting-meeting* seperti yang telah disebutkan sebelumnya sehingga dengan hal ini diharapkan para karyawan dapat memperbaiki kinerjanya.

Perusahaan memotivasi karyawan secara lisan misalnya memberi pengarahan jika bekerja harus bekerja secara jujur, dapat bekerja sama dengan orang lain dan saling menghargai, serta para atasan selalu memberi contoh perilaku yang baik. Selain itu perusahaan juga memberikan semangat dengan cara perusahaan akan mengangkat para operator yang mempunyai prestasi kerja dan kinerja yang baik dari operator menjadi *leader/mandor* dengan catatan jika posisi *leader/mandor* tersebut kosong.

Pengukuran kinerja para karyawan dapat dilihat sehari-hari karena masing-masing pekerja mempunyai target yang harus dapat dipenuhi, dari sini dengan mudah perusahaan dapat melihat kinerja karyawan yang bersangkutan. Sedangkan *untuk feedback* dari para pekerja biasanya dapat disampaikan melalui *meeting* pagi, dimana pada *meeting* pagi ini *feedback* para pekerja dapat diterima

dengan baik dan diteruskan ke atasan, dan nantinya atasan akan memberikan respon terhadap *feedback* tersebut. Melalui komunikasi dua arah dalam *meeting* pagi ini menunjukkan penghargaan kepada para pegawai bawahan bahwa atasan juga menghargai setiap masukan *dmfeedback* dari para karyawan.

Perusahaan memberikan wewenang kepada para karyawan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri-sendiri sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan apabila mengalami kesulitan dapat bertanya kepada para atasan. Para pekerja juga diberi wewenang untuk mengontrol dan mengecek hasil kerjanya sendiri-sendiri sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan nantinya untuk pengecekan ulang bagian QC akan melakukan pengecekan ulang. Perusahaan juga selalu menghargai setiap ada perbedaan pendapat dari para karyawan baik itu operator maupun staff, sepanjang perbedaan pendapat itu dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya konflik.

Cara perekrutan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan: Untuk staff: perusahaan menetapkan latar belakang pendidikan minimal SMA dengan keahlian dan keterampilan khusus tetapi untuk saat ini perusahaan ingin menetapkan minimal SL dan sesuai dengan job requirement masing-masing jabatan. Tes yang dilakukan adalah *psikotest* dan tanya *jawab/interview*. Untuk level operator: pendidikan minimal adalah SMA dan harus melalui tes tulis, wawancara dan tes kecepatan tangan.

Untuk mempertahankan para karyawan agar dapat bekerja dengan baik perusahaan memberikan gaji sesuai dengan kesepakatan bersama dan sesuai dengan peraturan pemerintah, perusahaan juga memberikan fasilitas-fasilitas lainnya seperti ruangan yang berAC di *assembling line*, jamsostek, transport, dan perusahaan berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif/mendukung kinerja yang baik. Perlu diketahui pula bahwa PT. Indoniles Electric Parts pernah mendapat piagam penghargaan untuk kategori perusahaan pembina tenaga kerja wanita terbaik se Jawa Timur.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan kemampuan para karyawan. Dengan *training* yang baik nantinya karyawan akan dapat menghasilkan produk yang baik dan berkualitas. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sejalan dengan

strategi-strategi perusahaan karena dengan adanya *training* ini maka kedua belah pihak akan sama-sama memperoleh keuntungan.

Semua pendidikan dan pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. untuk karyawan di level operator biasanya pendidikan dan pelatihan yang diberikan berupa *on job training*. Sedangkan untuk level staff biasanya berupa kursus-kursus yang mendukung, seperti pelatihan *software*, bahasa inggris, dan lain-lain. Pendidikan dan pelatihan ini tentunya akan sangat membantu para karyawan dalam menghadapi atau menyelesaikan setiap masalah dalam pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan biasanya diorintasikan pada karyawan baru khususnya pada level operator. Pada mulanya karyawan diajari tentang teori dan standar kerja dalam kelas. Kemudian dilakukan *on job training* di lapangan. Untuk operator biasanya selama 2 minggu didampingi oleh *leader* dalam melakukan pekerjaan setelah itu selama satu bulan di kontrol saja. Masa percobaan tiga bulan. Jika ada perubahan teknologi atau ganti mesin maka akan dilakukan *training* ulang lagi.

Perusahaan menentukan kepuasan para karyawan berdasarkan absensi, *turnover* dan cara kerja dari para karyawan. Perusahaan juga dapat melihat kepuasan karyawan dari demo yang dilakukan, sampai saat ini para karyawan PT. Indoniles Electric Parts tidak pernah melakukan demo hal ini menunjukkan bahwa para karyawan sudah merasa puas terhadap segala kebijakan perusahaan. Selain itu perusahaan mempunyai cara tersendiri untuk mengetahui kepuasan para karyawannya, yaitu melalui *item card* yang dibagikan kepada para karyawannya. Dari *item card* ini semua karyawan boleh meminta apa saja, boleh menyampaikan keluhan-keluhan dan boleh memberikan usulan tetapi disini perusahaan tidak mengijinkan karyawan jika menyinggung tentang gaji karena untuk masalah gaji perusahaan mempunyai kebijakan tersendiri dan perusahaan sudah mempunyai standar gaji yang cukup baik dan sangat melihat kepentingan-kepentingan karyawan.

Perusahaan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keperluan para karyawannya karena karyawan merupakan faktor yang penting demi tercapainya tujuan perusahaan. Fasilitas-fasilitas yang dapat diberikan

perusahaan untuk para karyawannya misalnya: setiap tanggal 17 Agustus perusahaan selalu mengadakan lomba untuk para karyawannya. Perusahaan juga selalu mengadakan rekreasi bersama dengan para karyawan hampir pada setiap akhir tahun. Perusahaan juga menyediakan gaji yang cukup pantas dan dapat menunjang kebutuhan hidup para karyawannya, karena masalah gaji ini juga dapat menentukan kepuasan para karyawan.

Indikator-indikator yang digunakan untuk menentukan kepuasan karyawan yang biasanya digunakan oleh perusahaan adalah *turnover* atau pergantian karyawan tiap tahunnya. *Turnover* yang terjadi di perusahaan sangat kecil sekali, rata-rata pergantian karyawan setiap tahunnya adalah mungkin 1 orang. Selain itu indikator yang digunakan adalah absensi para karyawan. Kehadiran para karyawan di PT. Indoniles Electric Parts biasanya mempunyai persentasi 99%.

Keberhasilan bisnis yang dicapai oleh perusahaan pada saat ini sangat terkait dengan kepuasan dari para karyawan dan kenyamanan tempat kerja. Dengan tercapainya tingkat kepuasan dari para karyawan maka karyawan akan betah tinggal di perusahaan serta karyawan akan loyal terhadap perusahaan. Dengan loyalitas yang tinggi para karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga akan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dengan loyalitas ini maka diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.6 PROCESS MANAGEMENT

Proses desain yang ada di perusahaan dimulai dari bagian *sales* yang menerima order dari konsumen. Bagian *sales* ini menerima order yang berupa *drawing* yang dilengkapi dengan spesifikasinya dari para konsumen. Setelah menerima order ini maka akan diadakan suatu *meeting* antara bagian-bagian atau departemen yang terkait. Pihak *top management* nantinya akan memberi keputusan tentang apakah order tersebut akan dibuat atau tidak. Jika pihak *top management* memutuskan untuk membuat maka bagian *sales* akan menghubungi

konsumen dan melakukan negosiasi harga. Setelah terjadi kesepakatan harga dan jumlah pesanan maka pihak perusahaan akan membuat barang yang diorder sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Jika perusahaan tidak dapat memproduksinya maka perusahaan juga akan memberi tahu konsumen.

Perusahaan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan-keinginan konsumen dalam proses desain, untuk itu perusahaan berusaha agar setiap order yang masuk dapat dipenuhi dan dikerjakan oleh perusahaan. Bahkan kadang-kadang perusahaan melakukan penyesuaian spesifikasi dari produk sesuai dengan permintaan pasar dalam batas kualitas yang memadai.

Dalam melakukan proses desain perusahaan selalu memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kualitas, biaya, produktivitas dan waktu siklus dalam proses produksi. Dari rencana produksi yang dibuat perusahaan dapat memperkirakan kualitas produk yang dihasilkan, menentukan biaya, lama proses produksi serta efisiensi dan produktivitas proses produksi yang berlangsung.

Dalam proses desain produk baru perusahaan melibatkan semua bagian yang terkait dalam proses desain ini. Bagian yang terkait misalnya bagian produksi, bagian teknik dan *engineering*, bagian *sales*, bagian *QC* dan bagian *accounting*. Jadi dalam proses desain perusahaan tidak hanya mengandalkan satu bagian saja tetapi merupakan gabungan dari bagian-bagian yang terkait.

Perusahaan selalu memperbaiki dan melakukan evaluasi terhadap ketidaksesuaian desain dan sistem produksi. Untuk mengetes produk-produk yang dihasilkan maka perusahaan melakukan *wa/ test* untuk produk-produk yang telah jadi. Jadi barang yang lolos *dmfinal test* merupakan barang yang berkualitas dan siap untuk dipasarkan.

Bagian yang merupakan bagian paling penting dalam proses produksi adalah 4 M yang meliputi *material*, *machine*, *methode* dan *man*. Jika faktor 4 M ini dapat bekerja dengan baik maka proses produksi akan berjalan dengan baik sehingga nantinya juga akan dihasilkan *output* yang baik pula. Maka dari itu perusahaan berupaya agar faktor 4 M ini dapat bekerja dengan baik. Perusahaan berusaha untuk menjaga proses produksi dapat berjalan dengan baik dengan cara membuat standar kerja untuk bagian produksi yang tertuang dalam instruksi kerja,

selain itu perusahaan juga menyediakan *check sheet* di masing-masing proses mulai dari awal sampai *finished good*.

Inspeksi dilakukan oleh QA/QC di *assembling line* yang diberi nama *second round check* (pemeriksaan kedua). Sedangkan pengecekan pertama dilakukan oleh operator sendiri karena disini perusahaan memberikan kebebasan kepada operator untuk mengecek produk yang dihasilkannya, dan apabila ada produk yang tidak sesuai standar maka operator tersebut berhak untuk menyisihkan produk tersebut dan tidak dipakai pada proses selanjutnya. Pengecekan yang dilakukan operator ini ada standar tersendiri. Pencegahan-pencegahan yang dilakukan adalah operator produksi mengisi *check sheet* pada saat mulai bekerja (*AM*) dengan mengambil sampling apakah sudah sesuai dengan standar kerjanya. Setelah istirahat makan siang operator tersebut mengisi *check sheet* lagi sebagai pemeriksaan kedua (*PM*). Dalam internal perusahaan metode ini dikenal dengan nama *AMPM*. Selain itu usaha pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan inspeksi 100% terhadap seluruh hasil produksi oleh bagian QC (*QC division*), dimana biasanya hal ini dilakukan oleh *QA section*.

Indikator keberhasilan dari proses produksi: *Output (quantity and quality)* dari produk yang dihasilkan, *Reject rate* hal ini berhubungan dengan penurunan biaya kualitas yang dikeluarkan oleh perusahaan, kenaikan produktivitas hal ini juga berhubungan dengan biaya, biasanya kenaikan produktivitas akan mengurangi biaya-biaya yang tidak terpakai dan keselamatan kerja karyawan.

Kunci bisnis perusahaan agar tetap eksis dan sukses adalah yang menjadi dasar adalah *QCD* yang baik ditambah dengan sistem penjualan dan *marketing/pemasaran* yang baik pula. Rencana *marketing* dan penjualan yang baik akan menyebabkan terjadinya kepuasan para pelanggan. Sedangkan *basic* dari *QCD* sangat dipentingkan oleh perusahaan demi meningkatkan kepuasan dan loyalitas para konsumen.

Input-input utama dari ATPM biasanya berupa *drawing* untuk model baru. Sedangkan dari para konsumen biasanya berupa *customer claim* yang menyangkut pada semua seksi. Selain itu biasanya para konsumen memberi

masukan tentang *cost reduction* dimana konsumen menyarankan agar harga jual dari produk PT. Indoniles Electric Parts lebih dipermurah. Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang berupa *cost reduction* perusahaan selalu berusaha mencari *supplier* yang lebih murah tetapi mempunyai kualitas yang baik.

Indikator yang dipakai oleh perusahaan untuk mengontrol dan memperbaiki kinerja bisnisnya adalah *QCDSM*. Yang mana hal ini merupakan landasan bagi perusahaan untuk beroperasi. Dari laporan *QCDSM* tiap bulanan dan 6 bulanan serta tahunan dapat diketahui kinerja bisnis maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dimana laporan *QCDSM* ini dapat membuktikan apakah departemen dan seksi yang terkait telah mencapai target yang telah ditentukan atau belum.

Perusahaan berusaha untuk meminimalkan semua biaya-biaya yang terjadi dengan cara meningkatkan produktivitas dan mencari *supplier* yang lebih murah karena biaya terbesar dari perusahaan berasal dari kedua masalah ini. Sedangkan untuk melakukan inspeksi biasanya dilakukan oleh bagian QA setiap hari di *assembling line* hal ini dimaksudkan untuk mengurangi *reject rate* sehingga nantinya akan menekan biaya yang tidak diperlukan.

Untuk dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak diperlukan maka perusahaan menganjurkan kepada semua bagian yang ada dalam perusahaan untuk melakukan segala kegiatan sesuai dengan rencana dan target yang telah direncanakan, karena dengan hal ini maka semua biaya yang dikeluarkan dapat seminimal mungkin. Untuk meningkatkan proses-proses bisnis untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan biasanya melakukan *business process reengineering (BPR)* untuk seluruh organisasi.

Proses utama yang ada di perusahaan adalah proses produksi yang merupakan *basic* dari perusahaan, sedangkan proses-proses pendukung yang lain berasal dari departemen atau bagian-bagian yang lain, seperti: bagian yang sangat mempengaruhi kelancaran bisnis perusahaan adalah bagian *procurement* karena bagian ini berpengaruh terhadap tersedianya bahan baku untuk kelancaran proses produksi. Proses pendukung yang dapat memperlancar proses produksi sebagai proses utama dari bisnis perusahaan adalah dengan perhitungan waktu yang tepat pada setiap proses yang ada. Dengan adanya perhitungan ini akan mengurangi

terjadinya *bottle neck*, sehingga proses-proses yang ada dapat berjalan dengan lancar, sehingga *delivery time* dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana.

Indikator yang digunakan untuk mengontrol dan memperbaiki proses-proses tersebut adalah melalui laporan *QCDSM* yang mencakup seluruh aspek yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dimana setiap departemen dan setiap bagian yang ada mempunyai sasaran dan target *QCDSM* yang berbeda-beda dimana nantinya akan dapat mengcover semua kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.2.7 BUSINESS RESULTS

a. *Customer Focus Result.*

Untuk masalah kepuasan pelanggan, pada saat ini perusahaan memperkirakan berada pada level yang baik karena perusahaan melihat bahwa penjualan produk (khususnya *relay* karena Tugas akhir ini hanya dibatasi pada produk *relay*) dari tahun ke tahun cenderung stabil bahkan terjadi peningkatan. Selain itu hasil penjualan untuk produk *relay* ini ternyata lebih banyak dibandingkan dengan *forecast* yang direncanakan. Dari data-data *claim* yang didokumentasikan oleh perusahaan untuk tahun 2001 dan 2002 terlihat bahwa *claim* untuk produk *relay* relatif kecil. Perusahaan juga mendapatkan penghargaan dari PT. Indomobil Suzuki International sebagai lima pemasok terbaik dalam hal kualitas. Perusahaan juga memperkirakan bahwa pengiriman barang yang diminta oleh konsumen selalu tepat waktu sehingga hal ini tentunya akan menambah kepuasan dari para pelanggannya. Dari data-data yang ada tersebut perusahaan dapat memperkirakan bahwa kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan khususnya *relay* dapat dikatakan baik.

Perusahaan memperkirakan berada pada level yang cukup baik untuk masalah yang berhubungan dengan nilai-nilai yang diperoleh pelanggan dan hubungan dengan pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan bahwa setiap tahun para distributor selalu mengundang perusahaan untuk hadir dalam *meeting* dengan para

distributor, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang baik antara perusahaan dan distributor.

Perusahaan juga memperkirakan berada pada level yang cukup baik untuk masalah yang berhubungan dengan produk dan jasa. Bukti-bukti yang mendukung hal ini adalah bahwa *reject rate* yang ada di perusahaan untuk semua komponen diperkirakan 0,3% dan untuk produk *relay* kira-kira 0,01%, angka ini merupakan angka yang cukup kecil sehingga nantinya produk akhir yang dikirimkan kepada para pelanggan merupakan produk yang berkualitas berdasarkan spesifikasinya.

b. *Financial and Market Result.*

Untuk masalah yang berhubungan dengan data-data keuangan dan pasar (*financial and market result*) tidak dibahas dalam penyelesaian tugas akhir ini dan hal ini telah kami jelaskan pada batasan masalah. Kami tidak membahas masalah keuangan perusahaan karena hal ini merupakan rahasia perusahaan. Indikator-indikator keberhasilan keuangan seperti *ROI*, *Income Statement*, dan lain-lain merupakan rahasia perusahaan sehingga kami tidak dapat memberikan hasil pada kriteria ini. Sebenarnya pengukuran berdasarkan data penjualan bisa dilakukan tetapi perusahaan hanya memberi data penjualan untuk satu produk saja dan itupun hanya satu tahun, sehingga dari data ini penulis tidak bisa membandingkan. Oleh karena itu untuk item ini tidak dilakukan pengukuran dan penilaian.

c. *Human Resource Result.*

Perusahaan memperkirakan berada pada level yang cukup baik dan sangat memuaskan karena *turnover* dari karyawan di perusahaan ini sangat kecil sekali. Rata-rata *turnover*nya mungkin paling banyak 1 orang setiap tahunnya. Selain itu dari data yang ada absensi karyawan cukup baik yaitu rata-rata 99%. Kepuasan karyawan juga dapat diukur dari demo yang dilakukan. Mulai PT. Indoniles Electric Parts berdiri sampai saat ini tidak pernah para karyawan melakukan demo kepada perusahaan, perusahaan selalu bersifat terbuka terhadap setiap masukan dan ide-ide dari setiap karyawannya dan hubungan yang dijalin oleh perusahaan dan setiap karyawannya cukup baik. Selain itu PT. Indoniles

Electric Parts pernah mendapatkan piagam penghargaan dari gubernur kepala daerah tingkat I Jawa Timur sebagai pemenang pertama kategori perusahaan pembina terbaik tenaga kerja wanita Jawa Timur tahun 1994/1995. Setelah meraih penghargaan di tingkat provinsi Jawa Timur PT. Indoniles Electric Parts juga menerima penghargaan dari menteri negara urusan peranakan wanita R.I dan menteri tenaga kerja R.I sebagai pembina terbaik tenaga kerja wanita se-Propinsi tahun 1994 dan menjadi teladan bagi perusahaan lainnya.

Untuk masalah yang berhubungan dengan kinerja dan efektifitas sistem kerja perusahaan juga dirasa cukup baik karena sistem kerja yang ada di perusahaan ini bersumber pada prosedur kerja yang telah ditetapkan. Prosedur kerja ini selalu diperbarui dan di *up grade* sehingga prosedur kerja yang kurang efektif tidak dipakai lagi. Keefektifan sistem kerja juga dapat dilihat dalam hal kualitas produk yang diberikan oleh PT. Indoniles Electric Parts. Selain itu produktivitas perusahaan yang semakin baik menunjukkan bahwa sistem kerja yang ada sudah cukup baik. Perusahaan juga dapat memenuhi semua permintaan para pelanggan dalam waktu yang tepat padahal jumlah permintaan lebih besar jika dibandingkan *dengan forecast* yang telah dibuat.

d. *Organizational Effectiveness Result.*

Perusahaan melihat hasil operasional produksi berada pada level yang cukup baik, produktivitas dari proses produksi dapat ditingkatkan, *cost reduction* selalu berada di bawah target (hal ini tentunya mengurangi biaya untuk produksi), kapasitas produksi yang dapat dipenuhi dengan baik dan *delivery* juga baik. Proses pengiriman kepada distributor atau konsumen cukup baik karena selama ini perusahaan dapat memenuhi semua target produksi sehingga pengirimannya juga sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Sedangkan hubungan dan kinerja dari *supplier* cukup baik, karena *supplier* kebanyakan mengirim material sesuai dengan waktu yang telah direncanakan walaupun kadang-kadang ada *supplier* yang terlambat tetapi hal ini bukan karena kesalahan *supplier* tersebut tetapi karena adanya kendala/kesalahan teknis.

Untuk masalah hasil strategi operasional juga dirasa cukup baik, karena semua strategi yang dicantumkan dalam *business plan* perusahaan dapat

dilaksanakan dengan baik oleh setiap departemen maupun bagian-bagian yang ada dalam PT. Indoniles Electric Parts ini. Meskipun kadang-kadang ada target yang belum dapat dipenuhi, hal ini disebabkan karena faktor-faktor tertentu.

Sampai saat ini perusahaan belum pernah mendapat komplain dari masyarakat sekitar mengenai hal-hal yang negatif. Bahkan perusahaan pernah mendapatkan penghargaan berupa *Syawali Award* tentang lingkungan hidup. Jadi disini tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat sekitar dirasa cukup baik karena perusahaan berusaha untuk mengutamakan masyarakat sekitar dalam penerimaan karyawan baru tetapi calon karyawan tersebut harus memiliki persyaratan sesuai yang dibutuhkan perusahaan, perusahaan selalu memberikan bantuan kepada masyarakat sekitar berupa sumbangan-sumbangan pada waktu hari besar.

Sebagai warga negara yang baik perusahaan selalu memenuhi semua legalitas dan kewajiban yang harus diberikan kepada negara, diantaranya melakukan penyetoran pajak sebaik mungkin dan dalam waktu yang tepat, selain itu perusahaan juga selalu terbuka terhadap setiap insitusi pendidikan yang ingin bekerja sama dengan perusahaan, seperti untuk pelaksanaan studi ekskursi, penelitian tugas akhir, dan lain-lain.

Untuk jawaban yang lebih lengkap dari hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 8.

4.3 PENILAIAN HASIL WAWANCARA DENGAN REFERENSIMBNQA.

Pertama-tama dilakukan wawancara dengan seluruh bagian dari perusahaan mulai dari *president director*, *director*, kepala departemen serta seluruh staff yang ada. Wawancara yang dilakukan berdasarkan pada referensi pertanyaan MBNQA yang dapat dilihat pada lampiran 2. Kemudian dari wawancara tersebut didapatkan jawaban dan hasil wawancara yang dapat dilihat pada lampiran 8. Sedangkan resume dari hasil wawancara seperti tertera pada bagian 4.2.

Dari jawaban dan hasil wawancara tersebut diberikan penilaian kepada PT. Indoniles Electric Parts sebagai berikut:

4.3.1 LEADERSHIP

4.3.1.1 *Organizational Leadership.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, mempunyai pendekatan-pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: visi dan misi telah disusun secara sistematis serta dimengerti oleh seluruh karyawan yang ada, komunikasi yang baik antar departemen maupun dengan bagian yang lainnya, kebebasan untuk berinovasi dan mempunyai prosedur *review* yang jelas. Alasan:

- o Perusahaan telah memiliki visi, misi dan nilai-nilai yang jelas serta dikomunikasikan dengan baik kepada semua karyawan yang ada.
- o Tujuan, visi, misi dan nilai-nilai yang ada tertuang dalam pedoman mutu perusahaan serta ditempel pada papan pengumuman yang terletak didekat lantai produksi sehingga dapat dilihat oleh karyawan pada setiap saat. Hal ini menunjukkan suatu pendekatan yang sistematis.
- o Pihak *top management* memberikan kebebasan secara penuh kepada para karyawannya (khususnya kepala departemen) untuk berinovasi demi mengembangkan perusahaan kearah yang lebih baik.
- o Perusahaan secara rutin *mereview* kinerja organisasi baik itu bulanan maupun 6 bulanan melalui suatu prosedur yang formal.
- o Pemimpin organisasi/perusahaan telah berusaha untuk *mereview* kinerja kepemimpinannya dan melakukan perbaikan terhadap kinerja yang kurang baik.

Perusahaan telah melakukan pendekatan-pendekatan yang baik, meskipun pendekatan dilakukan dengan cara yang berbeda area atau unit kerja. alasan:

- o Pendekatan dilakukan melalui *meeting-meeting* yang ada pada perusahaan, baik itu *meeting* pagi, *meeting* mingguan, *meeting* bulanan, *meeting* 6 bulanan, maupun *meeting* 1 tahunan.
- o Penerapan pendekatan tersebut telah dilakukan dengan baik meskipun berbeda-beda untuk setiap departemennya. Contohnya: untuk departemen produksi setiap pagi akan diadakan *meeting* pagi, sedangkan departemen *finance & administration* tidak melakukan *meeting* pagi.

- o Perusahaan memberikan dan menerima setiap usulan dari para karyawannya dengan tangan terbuka dan perusahaan akan memberikan respon kepada setiap usulan yang masuk serta perusahaan akan melaksanakan usulan yang dirasa baik untuk mengembangkan perusahaan.
- o Komunikasi yang baik dan seimbang antara pihak atasan dan bawahan sehingga tidak terjadi perbedaan yang menyolok sehingga akan menambah keakraban dan kondisi lingkungan kerja yang cukup nyaman bagi para karyawan.

Evaluasi yang sistematis dan berdasarkan fakta serta proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o Evaluasi kinerja didasarkan pada laporan bulanan yang merupakan laporan QCDSM. Dimana laporan itu dibuat berdasarkan fakta yang sebenarnya menanamkan jiwa kejujuran kepada setiap karyawannya.
- o Pembuatan laporan yang berdasarkan fakta ini merupakan suatu jaminan yang sangat penting demi tercapainya kinerja perusahaan yang sebenarnya.
- o Evaluasi yang dilakukan mempunyai suatu forum yang jelas dan mempunyai prosedur yang formal serta dilakukan secara rutin dan berkala dimana semua staff akan terlibat didalamnya.
- o Setiap evaluasi yang dibuat akan diberikan solusi perbaikan yang merupakan hasil dari perundingan antara pihak pimpinan dan kepala departemen serta bagian yang terkait dan perbaikan ini akan diterapkan sesuai prosedur yang telah ditentukan.
- o Perusahaan telah memiliki prosedur-prosedur perbaikan yang telah didokumentasikan dengan baik.

Pendekatan-pendekatan yang dilakukan telah disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi. Alasan:

- o Perusahaan telah *merecord* dengan baik *feedback-feedback* dari pihak eksternal maupun internal perusahaan dan nantinya akan dievaluasi melalui *meeting* serta akan dikomunikasikan kepada seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.
- o Semua pendekatan yang dilakukan mempunyai prosedur yang jelas dan dilakukan secara formal sehingga nantinya dapat berjalan dengan baik.

- o Komunikasi yang merupakan kebutuhan dasar dari item ini dilakukan melalui prosedur yang jelas yaitu melalui *meeting*. Dan *meeting* ini merupakan suatu pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan komunikasi 2 arah antara pihak pimpinan dan para karyawannya.

Sehingga nilai yang didapat perusahaan adalah 50% dari nilai maksimum item (80), yaitu 40.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 50% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam PT. Indoniles Electric Parts meskipun pendekatan yang dilakukan masih pada tahap awal dalam konteks kondisi pada *range* ini.
- o Organisasi telah mengimplementasikan pendekatan-pendekatan yang sistematis pada sebagian besar unit-unit yang ada dalam organisasi, bahkan *deployment* dari item ini telah dilakukan hampir pada seluruh organisasi. Jika seandainya pendekatan ini hanya dilakukan pada satu bagian saja maka mungkin akan diberikan nilai 40%.
- o Selain itu pada item ini telah terdapat integrasi antara kategori 1 dengan kategori 5, hal ini yang menjadi perbedaan antara *score* 50% dengan *score* 40%, pada *score* 50% terdapat integrasi antara satu kategori dengan kategori yang lainnya sedangkan untuk *score* 40% belum terdapat integrasi. Integrasi yang dilakukan masih pada tahap permulaan dari kondisi pada *range* ini, maka kami juga tidak memberi nilai 60%.

4.3.1.2 *Public Responsibility and Citizenship*.

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis, dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: penanganan komplain untuk masyarakat sekitar dan konsumen serta bertanggung jawab terhadap konsumen, *supplier*, dan publik. Alasan:

- o Perusahaan selalu terbuka dan menerima serta efektif terhadap kebutuhan dasarnya yang dapat dilihat dari penanganan komplain konsumen yang memiliki prosedur yang tertukis secara formal dan memperbaiki proses yang menjadi penyebab komplain..

- o Perusahaan mempunyai sistem penanganan komplain yang telah didokumentasikan dengan baik.
- o Perusahaan selalu menjalin hubungan yang baik dengan para konsumen maupun dengan para *suppliernya*. bahkan perusahaan selalu terbuka kepada para *supplier* dan konsumen.
- o Limbah yang dihasilkan perusahaan tidak berbahaya bahkan perusahaan menjual kembali limbahnya kepada pihak-pihak yang membutuhkan karena limbah dari perusahaan masih bisa dimanfaatkan oleh pihak lain.
- o Kepedulian perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar terbukti dengan adanya penghargaan *Sahwali Award* yang diterima oleh perusahaan (PT. Indoniles Electric Parts).

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan telah disebarakan, meskipun pada beberapa area berada pada tahap awal penyebaran (*deployment*). Alasan:

- o Masalah penanganan komplain diatur dalam suatu prosedur khusus dan dikomunikasikan kepada semua pihak yang bersangkutan.
- o Perusahaan berpartisipasi aktif terhadap masyarakat sekitar dengan cara memberikan bantuan dan sumbangan. Perusahaan juga membantu organisasi lain yang memerlukan bantuan perusahaan. perusahaan juga dengan tangan terbuka menerima setiap institusi pendidikan yang hendak melakukan penelitian diperusahaan sejauh tidak merugikan perusahaan.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis terhadap evaluasi dan perbaikan dari kebutuhan dasarnya. Alasannya:

- o Hubungan dengan para konsumen dan *supplier* belum *direview* secara formal hanya dibicarakan secara lisan tetapi perusahaan telah memiliki data tentang para konsumen dan *suppliernya*..
- o Penanganan komplain diserahkan kepada bagian *Quality Assurance* dengan bagian-bagian yang terkait.
- o Perusahaan tidak pernah mendapatkan komplain dari masyarakat sekitar justru membuka lapangan kerja untuk masyarakat sekitar.
- o Perusahaan belum mengajarkan etika kepada seluruh karyawan secara formal, perusahaan hanya memberi contoh perilaku yang baik dari atasan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (40) yaitu 16.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Ketiga kondisi telah dipenuhi oleh organisasi dan semua kondisi tersebut berada pada tingkat yang baik.
- o *Deployment* untuk item ini telah dilakukan pada bagian-bagian penting dalam perusahaan.
- o Ada dua hal pokok yang merupakan penghambat bagi perusahaan untuk memperoleh nilai yang lebih tinggi, yaitu:
 - Hubungan dengan para konsumen dan *supplier* belum *direview* secara formal hanya dibicarakan secara lisan.
 - Perusahaan belum mengajarkan etika kepada seluruh karyawan secara formal, perusahaan hanya memberi contoh perilaku yang baik dari atasan.

Pada saat ini perusahaan memang telah memiliki data-data tentang para *supplier* dan konsumen. Data para *supplier* didapat pada waktu perusahaan mengadakan proses audit *supplier*. Tetapi meskipun perusahaan telah memiliki data-data tersebut perusahaan belum melakukan *review* terhadap hubungan yang telah dijalin secara formal, hubungan tersebut dibahas secara lisan saja. Maka dari itu untuk dapat menaikkan penilaian maka sebaiknya perusahaan memiliki pendekatan untuk hal ini. Pendekatan yang dapat dilakukan mungkin seperti yang telah disampaikan oleh penulis dalam rekomendasi untuk perusahaan.

Sedangkan untuk masalah etika perusahaan belum melakukan pengajaran secara formal, perusahaan hanya memberi contoh perilaku yang baik dari atasan. Hal ini tentunya tidak ada bukti yang kuat untuk membuktikan bahwa metode ini efektif, sehingga hal ini mengurangi prosentase penilaian. Metode yang dapat digunakan misalnya seperti yang telah direkomendasikan oleh penulis.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 1: *Leadership* adalah 56 nilai ini menempati 46,67% dari nilai maksimumnya 120.

4.3.2 STRATEGIC PLANNING

4.3.2.1 *Strategy Development.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, pendekatan yang sistematis, dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, proses penentuan *direction* dan *values*; peningkatan *competitive position* dan kinerja keseluruhan. Alasan:

- o Perusahaan telah memiliki proses perencanaan yang dibuat secara formal. Proses perencanaan ini dibuat oleh pihak *top management* dan setiap kepala departemen membuat target tahunan sendiri-sendiri.
- o Semua tujuan dan nilai-nilai yang ingin dicapai telah didokumentasikan dengan baik serta dikomunikasikan kepada seluruh karyawan perusahaan.
- o Adanya partisipasi dari bagian yang bersangkutan dalam proses perencanaan tersebut.
- o Semua proses perencanaan dan target yang ingin dicapai dibicarakan dalam suatu forum yang resmi dan dihadiri oleh *president director*, *director*, kepala departemen dan wakil-wakil setiap seksi. Sehingga ada komunikasi yang baik serta saling melengkapi.

Pendekatan telah dilakukan dengan baik, meskipun pendekatan tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda pada beberapa unit kerja. alasan:

- o Setiap departemen dan bagian-bagiannya telah bekerja menurut proses perencanaan dan target yang telah ditentukan.
- o Masalah yang ada dibicarakan dalam *meeting* dan dipecahkan secara bersama-sama.
- o Proses perencanaan dan target yang telah dibuat dikomunikasikan dengan baik kepada para karyawan sehingga para karyawan mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk dapat memenuhi target tersebut.

Evaluasi sistematis dan berdasarkan fakta serta proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o Target dan tindakan untuk proses perencanaan selalu dievaluasi setiap bulan oleh pihak *top management* dan kepala departemen.
- o Hasil dari evaluasi merupakan perbaikan yang harus diterapkan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

- o Perusahaan melakukan kontrol dengan terjun ke lapangan untuk memastikan kebenaran dari pembuatan laporan.

Pendekatan disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dengan kategori kriteria yang lain. Alasan:

- o Proses perencanaan dan target yang dibuat selalu memperhatikan faktor-faktor yang lain seperti: keinginan dan kebutuhan dari konsumen dan pangsa pasar, sumber daya manusia, kepentingan bisnis, teknologi yang ada, dll.
- o Setiap karyawan diberi kebebasan untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap proses perencanaan tetapi mendapat kontrol dari pihak *top management*.
- o Perusahaan dalam mengembangkan tujuan dan perencanaan yang ada selalu memperhatikan masukan-masukan dan input dari para *stakeholder* (konsumen, karyawan, *supplier*, distributor).
- o Perusahaan telah berusaha untuk melihat tujuan jangka panjang yang lebih baik dan hal ini ditunjang/didukung oleh tujuan dan strategi jangka pendek.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 50% dari nilai maksimum item (40), yaitu 20.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 50% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam organisasi.
- o Proses perencanaan yang ada dibuat dalam *business plan* oleh pihak *top manajemen* dan kepala departemen melalui suatu *meeting* dan karyawan bagian bawah masih belum diikuti dalam proses perencanaan, tetapi usulan, ide, saran dan tanggapan para karyawan telah dimasukkan dan dibahas dalam proses perencanaan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah melakukan suatu pendekatan yang sistematis tetapi masih pada tahap awal dari kondisi pada *range* penilaian ini.
- o Pada proses perencanaan yang dibuat perusahaan selalu memasukkan unsur-unsur kebutuhan dan keinginan para konsumen dan pangsa pasar, dimana hal ini menunjukkan adanya integrasi antara kategori 2 dengan kategori 3. Selain itu sumber daya manusia merupakan faktor yang dilibatkan dalam proses

perencanaan, hal ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara kategori 2 dengan kategori 5. Dalam proses perencanaan juga dimasukkan mengenai teknologi dan proses yang ada dalam perusahaan, hal ini menunjukkan keterkaitan antara kategori 2 dengan kategori 4 dan 6.

- o Perusahaan juga telah memiliki pendekatan yang cukup baik dalam mengkomunikasikan proses-proses perencanaan kepada seluruh karyawannya. Dan karyawan juga diberi kesempatan untuk memberikan masukan atau tanggapannya terhadap proses perencanaan yang telah dibuat. Sejauh tanggapan atau masukan itu dapat membangun maka perusahaan akan selalu memperhatikannya.

4.3.2.2 *Strategy Deployment.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: proses penentuan *action plans* yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan indikator keberhasilan *action plans* yang telah ditentukan oleh perusahaan. alasan:

- o Perusahaan membuat penentuan *action plans* yang akan dilakukan secara formal yang dapat dilihat pada sasaran mutu. Setiap *action plans* yang akan dilakukan dipaparkan dengan jelas..
- o Perusahaan melihat dan menilai keberhasilan *action plans* yang ada berdasarkan pada laporan bulanan, dimana pada laporan bulanan ini juga dibuat *action plans/rencana*. kegiatan untuk bulan berikutnya.
- o Setiap bagian dalam setiap departemen yang ada ikut ambil bagian dalam pembuatan laporan pertanggung jawaban sebagai indikator keberhasilan *action plans* serta ambil bagian dalam perencanaan *action plans* untuk bulan berikutnya.

Pendekatan telah dilakukan dengan baik, meskipun pendekatan tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda pada beberapa unit kerja. alasan:

- o *Action plans* yang diambil oleh perusahaan biasanya telah dapat mengatasi permasalahan yang ada dan menghasilkan perbaikan yang cukup bagus.
- o *Action plans* yang dibuat dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh karyawan.

- o Perusahaan memberi kebebasan kepada setiap departemen dan bagiannya untuk melakukan *actionplans* yang telah dibuat.

Evaluasi sistematis dan berdasarkan fakta, proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o *Action plans* yang telah dilakukan selalu dievaluasi oleh perusahaan dalam suatu forum yang formal.
- o Kegagalan dari *action plans* dievaluasi dan diperbaiki sehingga nantinya tujuan strategis dapat tercapai. Evaluasi ini melibatkan semua bagian terkait.
- o Proses perbaikan diambil berdasarkan kesepakatan bersama dan diterapkan pada bagian yang bersangkutan serta didukung oleh bagian-bagian yang lain.

Pendekatan disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dengan kategori kriteria yang lain. Alasan:

- o *Action plans* yang dilakukan perusahaan memperhatikan masalah yang ada serta mempertimbangkan berbagai kepentingan dan kebutuhan yang lainnya.
- o *Action plans* yang dibuat pada dasarnya mempertimbangkan nilai-nilai QCDSM yang merupakan nilai-nilai yang bertumpu pada kepuasan pelanggan, sumber daya manusia perusahaan dan kepentingan bisnis.
- o Indikator untuk mengukur keberhasilan *action plans* adalah laporan bulanan dan laporan pertanggung jawaban 6 bulanan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 50% dari nilai maksimum item (45), yaitu 22,5.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 50% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam organisasi meskipun ada bagian-bagian tertentu yang masih dilakukan pada tahap awal.
- o *Action plans* yang telah dilakukan selalu dievaluasi oleh perusahaan dalam suatu forum yang formal dengan melibatkan semua bagian-bagian yang terkait. Tetapi evaluasi yang ada masih pada tahap awal dan biasanya evaluasi didasarkan pada permasalahan yang sedang terjadi. Untuk dapat meningkatkan penilaian menjadi 60% perusahaan seharusnya juga mulai memikirkan untuk melihat tindakan-tindakan pencegahan terhadap permasalahan yang mungkin

timbul yang tentunya hal ini akan mengarah pada proses *continuous Improvement*. Selain itu perusahaan juga harus memiliki integrasi yang lebih baik dengan kategori-kategori lain dalam kriteria MBNQA, dan selalu menunjukkan suatu siklus perbaikan yang terus-menerus.

- o Perusahaan membuat penentuan *action plans* yang akan dilakukan secara formal yang dapat dilihat pada sasaran mutu. Setiap *action plans* yang akan dilakukan dipaparkan dengan jelas. *Action plans* yang dibuat pada dasarnya mempertimbangkan nilai-nilai QCDSM yang merupakan nilai-nilai yang bertumpu pada kepuasan pelanggan, sumber daya manusia perusahaan dan kepentingan bisnis. Dimana nilai-nilai ini merupakan pengintegrasian dari kategori-kategori dalam MBNQA. Kemudian setiap *action plans* yang telah dibuat akan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan mulai tingkat atas sampai tingkat bawah. *Action plans* yang dibuat ini juga memperhatikan kategori-kategori yang lain serta berbagai kepentingan lainnya.
- o Pengkomunikasian dan penyebaran dari *action plans* yang ada kami rasa cukup efektif dan sistematis yaitu melalui suatu sistem yang berurutan. Jadi mulai dari top manajemen akan mengkomunikasikan kepada para kepala departemen kemudian kepala departemen akan mengkomunikasikan kepada kepala seksi dan kepala seksi akan memberi tahu kepada para *leader/man&OT* kemudian para mandor akan mengkomunikasikan kepada para bawahannya. Begitu pula dengan *feedback* yang akan diberikan oleh para karyawan. Selain itu untuk mengetahui *feedback* dari para karyawan, perusahaan menggunakan metode yaitu *item card* dimana *item card* ini akan berisi segala sesuatu tentang ide-ide, masukan dan tanggapan dari para karyawan yang nantinya akan dijawab oleh pihak manajemen perusahaan.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 2: *strategic planning* adalah 42,5. nilai ini menempati 50% dari nilai maksimumnya 85.

4.3.3 CUSTOMER AND MARKET FOCUS

4.3.3.1 *Customer and Market Knowledge*.

Perusahaan berada pada kondisi efektif, memiliki pendekatan yang sistematis, dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya secara menyeluruh yang

berupa: proses penentuan kebutuhan, harapan dan keinginan dari pada para konsumen dan *markets*. Alasan:

- o Perusahaan dapat mengetahui kebutuhan para konsumen dan pelanggannya.
- o Perusahaan selalu mengevaluasi setiap konsumen baru dan pangsa pasar yang potensial.
- o Perusahaan mendapatkan masukan dan input dari para konsumen serta mengevaluasi masukan tersebut.
- o Perusahaan dengan tangan terbuka manerima setiap masukan tentang produk-produk yang diinginkan oleh para konsumennya.

Pendekatan diterapkan dengan baik, meskipun pendekatan tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda pada beberapa unit kerja. Alasan:

- o Untuk mengevaluasi kebutuhan dan keinginan konsumen, maka setiap tahun perusahaan mengikuti *meeting* yang diadakan oleh para distributor.
- o Perusahaan telah mengkomunikasikan input dan masukan dari para konsumen sampai pada karyawan bawahan.

Evaluasi sistematis dan berdasarkan fakta, proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o Perusahaan mengevaluasi setiap masukan dan input dari konsumen yang didapat oleh perusahaan melalui *meeting* tahunan yang diselenggarakan oleh distributor.
- o Setelah mengevaluasi perusahaan selalu melakukan proses perbaikan demi tercapainya kepuasan para pelanggan.
- o Perusahaan selalu berusaha untuk membuat produk sesuai dengan permintaan dan kebutuhan konsumen.

Pendekatan disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dengan kategori-kriteria yang lain. Alasan:

- o Perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan membuat item baru sesuai dengan permintaan dan keinginan para konsumen.
- o Perusahaan secara aktif melakukan pengembangan terhadap setiap kebutuhan konsumen.

- o Dalam pengembangan dan pembuatan item baru perusahaan juga memperhatikan faktor-faktor yang lain seperti: sumber daya manusia, kebutuhan bisnis dan teknologi yang dimiliki perusahaan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 50% dari nilai maksimum item (40), yaitu 20.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 50% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam organisasi.
- o Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan para konsumennya penulis rasa cukup efektif tetapi masih pada tahap awal dari kondisi pada *range* ini. Untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen perusahaan menghadiri *meeting* tahunan dengan para distributor, hal ini dapat dikatakan cukup efektif tetapi masih kurang baik karena untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen perusahaan seharusnya memiliki departemen atau bagian tersendiri yang bertugas untuk mengadakan *peneMtian/research* tentang keinginan para karyawan. Hal inilah yang membuat penulis tidak memberikan nilai 60% pada perusahaan.
- o Adanya evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap keinginan dan kebutuhan para konsumen. Perusahaan mengevaluasi setiap masukan dan input dari konsumen yang didapat oleh perusahaan melalui *meeting* tahunan yang diselenggarakan oleh distributor. Setelah mengevaluasi perusahaan selalu melakukan proses perbaikan demi tercapainya kepuasan para pelanggan. Adanya evaluasi dan perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kebutuhan itemnya merupakan persyaratan dari *range score* ini.
- o Adanya keterkaitan dengan kategori dan item lain. Dalam penentuan dan pengembangan produk baru perusahaan selalu memperhatikan faktor-faktor lain yang ada dalam perusahaan. Misalnya: untuk membuat suatu produk baru perusahaan mempertimbangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, kebutuhan bisnis perusahaan dan teknologi yang dimiliki perusahaan, dll. Hal ini menunjukkan adanya integrasi dengan kategori dan item lainnya meskipun masih pada tahap awal.

4.3.3.2 *Customer Relationship and Satisfaction.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis, dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya secara menyeluruh yang berupa: proses pembentukan hubungan untuk mendapatkan, memuaskan, dan mempertahankan konsumen serta untuk mendapatkan peluang-peluang baru, dan juga menentukan *customer satisfaction*. Alasan:

- o Perusahaan selalu aktif untuk mendapatkan masukan dan input dari konsumen tetapi perusahaan belum melakukan penelitian-penelitian pasar.
- o Perusahaan membangun hubungan yang baik dengan para konsumen secara formal maupun informal.
- o Perusahaan mempunyai prosedur penanganan komplain yang sistematis dan telah didokumentasikan.
- o Dalam penanganan komplain perusahaan selalu memberikan jawaban kepada konsumen yang mengajukan komplain dalam waktu yang secepatnya.

Pendekatan telah diterapkan dengan baik meskipun pendekatan tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda pada beberapa unit kerja. Alasan:

- o Penanganan komplain dikomunikasikan kepada bagian *Quality Assurance* dengan semua bagian yang terkait.
- o Perusahaan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk para konsumen dengan cara memenuhi jumlah permintaan pelanggan tepat pada waktunya.
- o Perusahaan selalu mengikuti *meeting* tahunan yang diselenggarakan oleh distributor untuk mengetahui keinginan konsumen dan menjalin komunikasi yang baik.

Evaluasi yang sistematis dan berdasarkan fakta, proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o Setiap komplain yang ada selalu dievaluasi dan dilakukan proses perbaikan terhadap kesalahan yang dibuat.
- o Evaluasi terhadap komplain melibatkan bagian-bagian yang terkait sehingga nantinya dapat diperoleh solusi yang terbaik.

Pendekatan disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dengan kategori kriteria yang lain. Alasan:

- o Perusahaan melakukan penanganan komplain secara sistematis, hal ini tentunya akan memberikan kepuasan pada pelanggan yang akan berpengaruh pada keuntungan bisnis perusahaan.
- o Perusahaan menerima dengan tangan terbuka setiap masukan dari konsumen baik itu mengenai keinginan konsumen maupun kritik dan saran mengenai kinerja dan proses produksi serta produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
- o Indikator yang digunakan untuk melihat kepuasan pelanggan adalah berdasarkan komplain yang masuk ke perusahaan dan berdasarkan data penjualan dari bulan ke bulan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 50% dari nilai maksimum item (45), yaitu: 22,5.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 50% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam organisasi.
- o Pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui kepuasan para konsumennya didapatkan dari input-input yang berasal dari distributor dalam *meeting* tahunan dan perusahaan masih hendak melakukan *customer satisfaction survey* untuk mengetahui secara pasti bagaimana kepuasan dari para konsumennya. Karena perusahaan masih belum melakukan *customer satisfaction survey* maka penulis belum bisa memberikan nilai sebesar 60% dari nilai maksimumnya.
- o Evaluasi terhadap kebutuhan item ini telah dilaksanakan dengan baik dan setiap permasalahan yang ada selalu diperbaiki secara berkesinambungan. Hal ini dapat dibuktikan dengan setiap komplain yang ada selalu dievaluasi dan dilakukan proses perbaikan terhadap kesalahan yang dibuat. Evaluasi terhadap komplain melibatkan bagian-bagian yang terkait sehingga nantinya dapat diperoleh solusi yang terbaik. Dan dalam penanganan komplain perusahaan selalu memberikan jawaban kepada konsumen yang mengajukan komplain dalam waktu yang secepatnya.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 3: *Customer and Market* adalah 42,5. nilai ini menempati 50% dari nilai maksimumnya (85).

4.3.4 INFORMATION AND ANALYSIS

4.3.4.1 *Measurement and Analysis of Organizational Performance.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: keefektifan kinerja sistem manajemen untuk mengukur, menganalisa, menjaga konsistensi, dan memperbaiki kinerja perusahaan. Alasan:

- o Perusahaan telah memiliki sistem manajemen mutu ISO 9002:1994 yang merupakan pendokumentasian yang mengatur semua prosedur dan pembuatan serta pengumpulan data dan informasi.
- o Informasi dan data dibuat dengan menggunakan grafik serta dalam pengukuran prosentase sehingga nantinya mudah untuk dimengerti.
- o Perusahaan selalu berupaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan berdasarkan data dan informasi yang ada.
- o Indikator informasi digunakan untuk mengukur kinerja organisasi hanya melalui laporan pertanggung jawaban, perusahaan tidak punya indikator lain.

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan telah disebarkan, meskipun pada beberapa area berada pada tahap awal penyebaran. Alasan:

- o Hasil pengukuran kinerja berdasarkan laporan pertanggung jawaban telah disebarkan sampai pada karyawan bawah melalui papan pengumuman.
- o Analisa terhadap kinerja organisasi didasarkan pada kebijakan. Kebijakan bisnis serta tujuan organisasi dan dikomunikasikan kepada seluruh bagian.
- o Perusahaan telah berusaha untuk membuat agar informasi-informasi yang ada lebih mudah untuk dimengerti oleh para karyawan level bawah. Dan komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan adalah komunikasi 2 arah.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kebutuhan dasarnya. Alasannya:

- o Perusahaan telah melakukan evaluasi dan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan tetapi perusahaan belum dapat menjamin keakuratan data dan informasi. Perusahaan hanya mengadakan *cross check* langsung ke lapangan.
- o Data dan informasi tentang pesaing telah dikumpulkan oleh perusahaan secara informal melalui masukan-masukan dari distributor dan konsumen namun

perusahaan belum melakukan *benchmarking* untuk mendapatkan data dan informasi yang akurat.

- o Semua perbaikan dari hasil evaluasi kinerja perusahaan dilakukan berdasarkan *continuous improvement* untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (50), yaitu: 20.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan dan kondisi yang ada pada *range* ini telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan telah berada pada point tertinggi/kondisi paling baik dari *range* ini.
- o Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kebutuhan dasarnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan perusahaan melakukan evaluasi dan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan tetapi perusahaan belum dapat menjamin keakuratan data dan informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan.
- o Perusahaan belum dapat naik pada *range score* berikutnya karena perusahaan belum melakukan *benchmarking*, sehingga data-data pesaing belum dapat dikumpulkan secara akurat. Data-data pesaing didapatkan oleh perusahaan berdasarkan masukan dan input dari para distributor, hal ini mengakibatkan perusahaan belum dapat membandingkan bagaimana kinerja perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis dan dengan para kompetitornya.

4.3.4.2 Information Management.

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: memastikan ketersediaan dari data dan informasi untuk kepentingan para karyawan, konsumen, dan *supplier*. Alasan:

- o Semua data dan informasi disimpan dan diarsip dengan baik serta didokumentasikan sesuai dengan prosedur ISO.

- o Data dan informasi yang dibutuhkan oleh salah satu bagian dalam perusahaan dapat diminta dengan mudah dan cepat pada bagian lain yang menyimpan data tersebut.
- o Informasi dan data yang ada dapat dimengerti dengan mudah oleh semua bagian dalam perusahaan.
- o Perusahaan mempunyai data-data mengenai *supplier* dan konsumen serta didokumentasikan dengan baik.
- o Perusahaan melakukan pengecekan terhadap kebenaran laporan dari data-data dengan cara mengadakan *cross check* langsung ke lapangan.

Pendekatan yang dilakukan perusahaan telah disebarkan, meskipun pada beberapa tahap awal penyebaran. Alasan:

- o Semua data dan informasi yang ada dibuat dan telah distandarisasi sehingga memudahkan dalam penggunaan data.
- o Setiap staff yang ada di perusahaan telah mengerti dan dengan mudah menggunakan *software* maupun *hardware* yang ada.
- o Perusahaan selalu memperbaharui data dan informasi yang ada sehingga data yang ada merupakan data yang *up to date*.
- o Perusahaan melakukan *review* terhadap ketepatan data secara formal dengan cara *cross check* maupun melakukan *stock opname* di *assembling line* maupun dalam *warehouse*.
- o Perusahaan *memback-up* data yang ada dalam komputer secara periodik untuk mencegah terjadinya kehilangan data.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kebutuhan dasarnya. Alasan:

- o Evaluasi terhadap ketepatan dan kebenaran data dilakukan oleh perusahaan secara berkala dan jika terdapat kesalahan maka dilakukan perbaikan.
- o Perusahaan belum mempunyai sistem informasi yang dapat mengintegrasikan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga pada saat ini untuk melihat data dari bagian yang lain masih dilakukan dengan cara manual.
- o Untuk mengkomunikasikan dan melaporkan data-data yang diperlukan maka perusahaan mempunyai metode dengan menggunakan *distribution sheet* ke bagian yang memerlukan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (40), yaitu:16.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan dan kondisi yang ada pada *range* ini telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan telah berada pada point tertinggi/kondisi paling baik dari *range* ini.
- o Perusahaan selalu memperbaharui data dan informasi yang ada sehingga data yang ada merupakan data yang *up to date*. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan selalu melakukan perbaikan terhadap data yang lama dan adanya usaha dari perusahaan untuk mencegah terjadinya kehilangan data dengan cara *memback-up* data yang ada dalam komputer secara periodik.
- o Pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk menyebarkan data yang diperlukan sudah efektif sehingga data dan informasi yang dibutuhkan oleh salah satu bagian dalam perusahaan dapat diminta dengan mudah dan cepat pada bagian lain yang menyimpan data tersebut.
- o Penulis belum dapat memberikan penilaian yang lebih baik pada item ini karena perusahaan belum sistem informasi yang dapat mengintegrasikan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga pada saat ini untuk melihat data dari bagian yang lain masih dilakukan dengan cara manual.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 4: *Information and Analysis* adalah 36. nilai ini menempati 40% dari nilai maksimumnya (90).

4.3.5 HUMANRESOURCEFOCUS

4.3.5.1 WorkSystems.

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: pemberian kompensasi, perkembangan karir, desain pekerjaan, dan memotivasi para karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Alasan:

- o Perusahaan memberikan fasilitas yang cukup memadai demi kenyamanan para karyawan dalam bekerja.

- o Perusahaan selalu memotivasi para karyawan dan selalu memberi semangat kepada semua pekerjanya.
- o Perusahaan dengan terbuka menerima setiap ide-ide yang datang dari para karyawan untuk perbaikan perusahaan.
- o Perusahaan selalu memperhatikan jenjang karir untuk para karyawannya.
- o Perusahaan akan memberikan kompensasi, penghargaan serta *insentive* kepada pekerja yang mempunyai prestasi yang baik

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan telah disebarkan, meskipun pada beberapa area berada pada tahap awal penyebaran. Alasan:

- o Pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk mendesain sistem kerja yang dapat memberi semangat kepada para pekerja adalah melalui *meeting-meeting*, baik itu *meeting* pagi, *meeting* mingguan bahkan *meeting* bulanan.
- o Perusahaan juga mempunyai cara untuk menampung ide-ide, keluhan-keluhan dan tanggapan dari para karyawan melalui *item card*.
- o *Feedback* dari para pekerja diterima dengan baik dan diteruskan keatasan, nantinya atasan akan memberikan respon *terhadap feedback* tersebut.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis terhadap evaluasi dan perbaikan dari kebutuhan dasarnya. Alasan:

- o Perusahaan memberikan wewenang kepada para karyawan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri-sendiri sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan apabila mengalami kesulitan dapat bertanya kepada atasan.
- o Perusahaan juga memberi wewenang kepada para operator untuk mengontrol dan mengecek hasil kerjanya sendiri-sendiri.
- o Evaluasi kinerja para karyawan dapat dilihat sehari-hari karena masing-masing pekerja mempunyai target yang harus dipenuhi.
- o Perusahaan belum melakukan *performance appraisal* untuk mendukung sistem kerja *human resource* yang lebih baik dan lebih bermutu. Penilaian kinerja karyawan hanya dilihat berdasarkan target yang mereka capai sehari-hari.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (35), yaitu 14.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan dan kondisi yang ada pada *range* ini telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan telah berada pada point tertinggi/kondisi paling baik dari *range* ini. Kondisi ini dapat terlihat pada pendekatan-pendekatan yang telah dimihki oleh perusahaan dan telah disebarkan hampir pada sebagian besar bagian yang penting dalam perusahaan.
- o Pendekatan yang dilakukan perusahaan merupakan pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan dasar dalam item ini. Pendekatan tersebut antara lain untuk mendesain sistem kerja yang dapat memberi semangat kepada para pekerja dilakukan melalui *meeting-meeting*, baik itu *meeting* pagi, *meeting* mingguan bahkan *meeting* bulanan.
- o Perusahaan telah melakukan evaluasi terhadap kinerja para karyawan dengan melihat hasil pekerjaan sehari-hari karena masing-masing pekerja mempunyai target yang harus dipenuhi. Hal ini meunjukkan bahwa evaluasi yang ada masih dalam tahap awal.
- o Penulis belum dapat memberikan penilaian pada *score* yang lebih tinggi karena pada saat ini perusahaan belum melakukan *performance appraisal* untuk mendukung sistem kerja *human resource* yang lebih baik. *Performance appraisal* merupakan suatu metode yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja dari para pekerja yang ada. Perusahaan memang telah melakukan penilaian kinerja karyawan tetapi hanya dilihat berdasarkan target yang mereka capai sehari-hari.

4.3.5.2 *Employee Education, Training and Development.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: pelatihan dan pendidikan yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan, termasuk membangun pengetahuan, keahlian dan kemampuan para karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Alasan:

- o Perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan (*onjob training*) untuk para operator khususnya karyawan baru serta memberikan kursus-kursus yang

mendukung untuk para pekerja level staff demi tercapainya kinerja yang tinggi.

- o *Training* yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan kemampuan para karyawan.
- o Perusahaan selalu memberikan tambahan pengetahuan kepada para karyawan khususnya pada level staff yang dapat mempermudah dan mengatasi masalah yang dihadapi.

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan telah disebarkan, meskipun pada beberapa area berada pada tahap awal penyebaran. Alasan:

- o Perusahaan mempunyai standar dan peraturan dalam proses pendidikan dan pelatihan untuk karyawan yang tertuang dalam pedoman mutu perusahaan.
- o Tanggung jawab pelaksanaan terhadap pelatihan dan pendidikan ada pada bagian personalia (*HRD*).
- o Prosedur pelatihan untuk para karyawan maupun untuk level staff telah didokumentasikan dan distandarisasi dalam standar manajemen mutu ISO 9002:1994.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis terhadap evaluasi dan perbaikan dari kebutuhan dasarnya. Alasan:

- o Perusahaan selalu mengevaluasi hasil pelatihan kepada karyawan yang telah mengikuti pelatihan.
- o Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan sumber daya yang terdidik dan terlatih.
- o Dengan adanya *training* maka produktivitas dan kemampuan para operator dapat ditingkatkan sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi.
- o Perusahaan pernah mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan pembina tenaga kerja wanita terbaik se provinsi Jawa Timur, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam melakukan pembinaan, pelatihan dan perbaikan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (25), yaitu: 10.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan dan kondisi yang ada pada *range* ini telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan telah berada pada point tertinggi/kondisi paling baik dari *range* ini.
- o Pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk item ini berada pada kondisi yang baik, seperti: standar dan peraturan dalam proses pendidikan dan pelatihan untuk karyawan tertuang dalam pedoman mutu perusahaan, prosedur pelatihan untuk para karyawan maupun untuk level staff telah didokumentasikan dan distandarisasi dalam standar manajemen mutu ISO 9002:1994.
- o Perusahaan mengevaluasi hasil pelatihan berdasarkan hasil kerja para karyawan yang telah *ditraining*. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah melakukan pendekatan pada tahap awal terhadap evaluasi dan perbaikan kebutuhan dasarnya.
- o Perusahaan belum dapat memperoleh nilai *range score* yang lebih tinggi karena pada saat ini perusahaan terlalu memfokuskan *training* yang diberikan kepada para karyawan hanya berupa *on job training*, perusahaan belum memikirkan bentuk atau metode lain yang mungkin lebih efektif. Selain itu, yang menjadi kendala lain adalah kurangnya fasilitas yang berupa media atau sarana yang dapat digunakan oleh para karyawan untuk menambah pengetahuan mereka.

4.3.5.3 *Employee Well-Being and Satisfaction.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya secara menyeluruh yang berupa: perbaikan lingkungan kerja dan iklim yang mendukung para karyawan dalam bekerja, menciptakan kepuasan dari seluruh pegawai yang dapat memotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Alasan:

- o Perusahaan memberikan fasilitas yang cukup baik untuk menciptakan tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan.
- o Perusahaan menjamin keamanan dan keselamatan kerja para karyawannya.
- o Perusahaan memberikan kompensasi tertentu untuk memotivasi para karyawannya.

- o Perusahaan berusaha untuk menyesuaikan gaji yang dapat diterima oleh para karyawannya.
- o Loyalitas para karyawan terhadap perusahaan cukup besar hal ini dapat dibuktikan dengan *turnover* yang sangat kecil.
- o Perusahaan menyediakan tempat kerja yang ergonomis untuk para •karyawannya.

Pendekatan telah diterapkan dengan baik meskipun pendekatan tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda pada beberapa unit kerja. Alasan:

- o Keamanan dan keselamatan kerja dapat dipenuhi oleh perusahaan dengan memberikan instruksi kerja untuk karyawan. Jika karyawan melakukan kerja sesuai dengan instruksi kerja maka otomatis karyawan tersebut tidak akan mengalami kecelakaan kerja.
- o Dengan menggunakan *item card* setiap karyawan dapat menyampaikan keluhan dan usulan terhadap kebijakan perusahaan.
- o Perusahaan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keperluan para karyawannya dengan memberikan fasilitas seperti: setiap tanggal 17 Agustus perusahaan selalu mengadakan lomba untuk para karyawan dan disediakan hadiah untuk para pemenangnya. Perusahaan juga mengadakan rekreasi bersama untuk menambah keakraban para karyawan.

Evaluasi yang sistematis dan berdasarkan fakta, proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o Evaluasi terhadap kepuasan karyawan dapat dilihat dari *turnover*. *Turnover* para pegawai dari perusahaan ini sangat kecil.
- o Kehadiran para karyawan mencapai persentasi sebesar 99%. Angka ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan cukup baik.
- o Karyawan perusahaan tidak pernah melakukan demo, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu berusaha untuk memenuhi semua keperluan dan kebutuhan para karyawannya baik itu berupa gaji yang sesuai maupun fasilitas yang diberikan cukup memadai.

Pendekatan disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dengan kategori kriteria yang lain. Alasan:

- o Kepuasan para karyawan terhadap kebijakan perusahaan akan dapat menciptakan kinerja organisasi yang tinggi. Hal ini terbukti dengan adanya peningkatan produktivitas di bagian produksi sehingga hal ini tentunya akan berpengaruh pada keuntungan bisnis serta pencapaian tujuan perusahaan.
- o Dengan adanya loyalitas yang tinggi dari para karyawan maka para karyawan akan bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga akan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 50% dari nilai maksimum item (25), yaitu: 12,5.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 50% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam organisasi.
- o Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan item ini penulis rasa cukup efektif tetapi masih pada tahap awal dari kondisi pada *range* ini. Pendekatan untuk melihat kepuasan para karyawan telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Hal ini terlihat dari data *turnover* yang ada di perusahaan relatif kecil dan apabila terjadi *turnover* biasanya dikarenakan masa kontrak pekerja tersebut telah habis. Selain itu kehadiran dari para karyawan yang mencapai prosentase 98%-99% merupakan suatu indikator yang cukup baik. Tetapi pada saat ini perusahaan belum melakukan *employee satisfaction survey*, perusahaan sebenarnya ingin untuk melakukan hal tersebut tapi sampai saat ini asih belum dilakukan. Hal inilah yang membuat penulis tidak memberikan nilai 60% pada perusahaan.
- o Perusahaan telah melakukan evaluasi dari item ini yang dilihat berdasarkan *turnover*, kehadiran para karyawan dan para karyawan belum pernah melakukan demo terhadap perusahaan. dari evaluasi ini perusahaan melakukan perbaikan-perbaikan yang memang dirasakan perlu untuk segera dilakukan perbaikan.
- o Adanya keterkaitan dengan kategori dan item lain. Perusahaan telah memasukkan perencanaan terhadap kepuasan para karyawannya dalam proses

perencanaan dan strategi perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya integrasi antara item ini dengan kategori lainnya khususnya kategori 2 meskipun integrasi ini masih berada pada tahap awal.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 5: *Human Resource Focus* adalah 36,5. Nilai ini menempati 42,94% dari nilai maksimumnya (85).

4.3.6 PROCESS MANAGEMENT

4.3.6.1 *Product and Service Processes.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya secara menyeluruh yang berupa: mengatur proses yang utama untuk desain produk dan pelayanan serta pengiriman. Alasan:

- o Untuk membuat item/produk baru perusahaan mengadakan *meeting* dengan bagian-bagian yang terkait untuk memperoleh masukan dan pendapat serta usulan.
- o Perusahaan telah memiliki dan menjalankan prosedur kerja untuk membuat produk baru.
- o Pendokumentasian proses desain dibuat dalam format yang mudah dimengerti oleh setiap karyawan.
- o Perusahaan berusaha agar setiap order yang masuk dapat dipenuhi dan dikerjakan oleh perusahaan.
- o Dalam melakukan proses desain perusahaan selalu memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kualitas, biaya, produktivitas dan waktu siklus dalam proses produksi.

Pendekatan telah diterapkan dengan baik meskipun pendekatan tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda pada beberapa unit kerja. Alasan:

- o Pendekatan-pendekatan yang dilakukan bagi proses desain untuk memproduksi produk baru yaitu perusahaan melalui departemen produksi membuat *OPC (Operation Process Chart)* atau *flow process production* dimana elemen-elemen yang ada dalam *OPC* ini nantinya akan menjadi dasar atau landasan dalam mengerjakan produk sesuai yang diinginkan oleh para konsumen.

- o Proses desain untuk membuat produk baru selalu diawali dengan *meeting* yang membahas produk baru tersebut dan dihadiri oleh bagian-bagian yang terkait.
- o Untuk menjaga proses produksi dapat berjalan dengan baik perusahaan membuat standar kerja yang tertuang dalam instruksi kerja, selain itu perusahaan juga menyediakan *checksheet* di masing-masing proses mulai dari awal sampai *finished good*. Disamping itu untuk mengontrol agar proses produksi tidak menyimpang diberlakukan dokumen yang diberi nama QCPC (*Quality Control Process Chart*), *flow process production/OPC*, dan spesifikasi *drawwgyangjelas*.
- o Perusahaan memberikan kebebasan kepada setiap operator untuk mengontrol hasil kerjanya sendiri-sendiri dan untuk pengecekan ulang akan dilakukan oleh bagian *Quality*.

Evaluasi yang sistematis dan berdasarkan fakta, proses perbaikan sudah diterapkan pada proses kebutuhan dasar. Alasan:

- o Perusahaan selalu memperbaiki dan melakukan evaluasi terhadap ketidaksesuaian desain dan sistem produksi.
- o Untuk mengetes produk-produk yang dihasilkan maka perusahaan melakukan *final test* untuk produk-produk yang telah jadi. Jadi barang yang lolos dari *final test* merupakan barang yang berkualitas dan siap untuk dipasarkan.
- o Pengujian-pengujian yang dilakukan di PT. Indoniles adalah: pemeriksaan dan uji mutu terhadap *part* atau bahan baku yang diterima, pemeriksaan dan uji mutu dalam proses produksi, pemeriksaan dan uji mutu pada akhir produk.

Pendekatan disejajarkan dengan kebutuhan dasar organisasi yang diidentifikasi dengan kategori kriteria yang lain. Alasan:

- o Peningkatan produktivitas didasarkan pada faktor 4 M yang meliputi *material*, *machine*, *methode* dan *man*. Tetapi hal yang berhubungan dengan produktivitas lebih ditekankan pada faktor *methode* dan *man*. Faktor *man* sangat berhubungan dengan kategori 5.
- o Dalam mencegah teriadinya kecacatan perusahaan memberikan kebebasan kepada masing-masing bagian untuk mengontrol prosesnya sendiri sehingga hasil yang jelek dari setiap proses tidak dimasukkan ke proses berikutnya dengan demikian dapat dijaga kualitas produk akhir yang tinggi. Hal ini

tentunya akan menambah kepuasan dan loyalitas karyawan karena perusahaan mempercayai karyawan tersebut.

- o Peningkatan produktivitas juga akan berhubungan dengan biaya, biasanya kenaikan produktivitas akan mengurangi biaya-biaya yang tidak terpakai, tentunya hal ini akan meningkatkan kemampuan bisnis perusahaan.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 60% dari nilai maksimum item (45), yaitu: 27.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 60% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan-persyaratan yang ada pada *range* ini telah diterapkan dalam organisasi dalam tingkat yang lebih baik dari 50%.
- o Perusahaan memiliki pendekatan yang sistematis, efektif dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya menyeluruh. Hal ini dapat dibuktikan dengan perusahaan telah memiliki prosedur-prosedur kerja yang sistematis dalam membuat produk maupun item baru. Prosedur kerja ini nantinya akan di-break-down lagi menjadi instruksi kerja yang menjadi pedoman setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Semua prosedur yang ada dibuat dalam suatu format yang sama sehingga dapat dimengerti oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Perusahaan juga berusaha membuat barang pesanan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- o Adanya integrasi dengan kategori-kategori dan item lain dalam tahap yang lebih baik. Bukti yang dapat menunjang pernyataan ini adalah dalam melakukan proses desain perusahaan selalu memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan kualitas, biaya, produktivitas dan waktu siklus dalam proses produksi. Untuk masalah kualitas dan biaya hal ini sangat terkait dengan kepuasan pelanggan. Perusahaan selalu berusaha untuk membuat suatu produk sesuai dengan keinginan dan kepuasan konsumen. Hal ini tentunya terdapat integrasi antara item ini dengan kategori 3 khususnya item 3.2. Biaya juga terkait dengan hasil yang akan diterima oleh perusahaan. Produktivitas dan waktu siklus tentunya berhubungan dengan para karyawan dalam perusahaan, sehingga hal ini akan menunjukkan integrasi antara item ini dengan kategori 5. Waktu siklus ini juga tentunya akan menunjukkan integrasi

dengan kepuasan pelanggan, jika barang yang diinginkan oleh para pelanggan dapat dibuat sesuai dengan jadwal yang ditentukan maka hal ini tentunya akan menambah kepuasan para konsumen.

- o Evaluasi yang dilakukan perusahaan mempunyai tingkat yang cukup baik. Perusahaan selalu mengontrol kualitas dari produk yang dilakukannya mulai dari bahan baku sampai produk jadi. Untuk mengetes produk-produk yang dihasilkan maka perusahaan melakukan *final test* untuk produk-produk yang telah jadi. Jadi barang yang lolos dari *final test* merupakan barang yang berkualitas dan siap untuk dipasarkan. Setiap kecacatan yang terjadi selalu dievaluasi dan dicari jalan perbaikannya secara berkesinambungan sehingga kesalahan tersebut diusahakan tidak terjadi lagi.
- o Penyebaran dari seluruh pendekatan maupun evaluasi ini dilakukan pada hampir seluruh bagian dalam perusahaan terutama bagian produksi yang merupakan bagian terbesar dalam perusahaan.

4.3.6.2 Business Processes.

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: mengatur proses utama yang mengacu pada pertumbuhan dan kesuksesan bisnis. Alasan:

- o Perusahaan telah memiliki sistem pemilihan *supplier* yang cukup baik. Untuk memilih *supplier* biasanya pihak perusahaan melakukan proses audit *supplier*.
- o Perusahaan memiliki data-data mengenai para *supplier* dan telah didokumentasikan dengan baik karena *supplier* merupakan salah satu *stakeholder* yang sangat penting bagi perusahaan.
- o Proses utama yang ada dalam perusahaan dibangun berdasarkan nilai QCD (*Quality, Cost, dan Delivery*) yang sangat dipentingkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas para konsumen.

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan telah disebarkan, meskipun pada beberapa area berada pada tahap awal penyebaran. Alasan:

- o Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang berupa *cost reduction* perusahaan selalu berusaha mencari *supplier* yang lebih murah tetapi memiliki kualitas bahan baku yang baik.

- o Perusahaan telah mengkomunikasikan kebutuhan bisnisnya kepada para *suppliernya*..
- o Untuk meningkatkan proses-proses bisnis untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan biasanya melakukan *business process reengineering (BPR)* untuk seluruh organisasi.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis terhadap evaluasi dan perbaikan dari kebutuhan dasarnya. Alasan:

- o Indikator yang dipakai oleh perusahaan untuk mengontrol dan memperbaiki kinerja bisnisnya adalah *QCDSM*. Yang mana hal ini merupakan landasan bagi perusahaan untuk beroperasi. Dari laporan *QCDSM* tiap bulanan dan 6 bulanan serta tahunan dapat diketahui kinerja bisnis maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- o Perusahaan melakukan aktivitas perbaikan bersama-sama dengan para *supplier* sehingga disini terjalin kerja sama yang cukup baik antara pihak perusahaan dan para *suppliernya*.
- o Perusahaan selalu melakukan proses perbaikan berdasarkan pada sistem *continuous improvement* demi tercapainya tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (25), yaitu: 10.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan dan kondisi yang ada pada *range* ini telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan telah berada pada point tertinggi/kondisi yang baik dari *range* ini.
- o Pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk item ini telah disebarkan pada sebagian besar dari perusahaan. Hal ini berarti *deployment* yang ada dalam perusahaan telah mencapai separuh dari semua unit atau bagian yang penting dalam organisasi.
- o Perbaikan yang terjadi telah menggambarkan suatu usaha yang mempunyai siklus yang baik tetapi masih berada pada tahap awal. Hal ini dapat dibuktikan dengan untuk meningkatkan proses-proses bisnis untuk mencapai kinerja

yang lebih baik perusahaan biasanya melakukan *business process reengineering (BPR)* untuk seluruh organisasi serta perusahaan selalu melakukan proses perbaikan berdasarkan pada sistem *continuous improvement* demi tercapainya tujuan perusahaan dalam jangka panjang meskipun dalam hal ini perusahaan melakukannya pada tahap awal.

- o Penulis belum dapat memberikan penilaian pada *score* yang lebih tinggi karena pada saat ini perusahaan masih berupaya untuk mencari *supplier* yang memiliki harga bahan baku yang lebih murah tetapi memiliki kuantas yang baik. Hal ini bertujuan untuk menekan biaya pada bahan baku karena kebanyakan para pelanggan menginginkan agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat dijual dengan harga yang lebih murah tanpa mengurangi kualitas dari produk tersebut. Selain itu perusahaan masih berupaya untuk melakukan peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam semua sektor sehingga perusahaan dapat menghemat biaya-biaya yang tidak diperlukan, dan nantinya harga jual produk dapat diturunkan tanpa mengurangi kualitas barang yang dihasilkan.

4.3.6.3 *Support Processes.*

Perusahaan berada pada kondisi yang efektif, memiliki pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan dasarnya yang berupa: mengatur proses-proses yang mendukung kegiatan operasional sehari-hari. Alasan:

- o Perusahaan dapat melihat dan menentukan bagian mana yang dapat mendukung kelancaran proses-proses utama demi tercapainya kebutuhan bisnis perusahaan.
- o Perusahaan telah mempunyai prosedur inspeksi secara formal dan didokumentasikan dengan baik sehingga inspeksi yang dilakukan telah benar-benar terstandarisasi. Hal ini tentunya didukung oleh sistem manajemen mutu ISO 9002:1994.
- o Perusahaan mampu menentukan proses pendukung yang dapat memperlancar proses produksi sebagai proses utama dari bisnis perusahaan.

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan telah disebarkan, meskipun pada beberapa area berada pada tahap awal penyebaran. Alasan:

- o *Supplier* yang dimiliki perusahaan merupakan *supplier* yang benar-benar diseleksi dengan baik sehingga *supplier* ini tentunya mempunyai kinerja yang cukup baik dilihat dari sisi kualitas, harga maupun ketepatan dalam pengiriman. Tetapi pada saat ini perusahaan masih mencari *supplier* yang benar-benar memiliki harga material yang lebih murah tetapi memiliki kualitas yang baik untuk menekan biaya dari material ini.
- o Perusahaan melakukan audit mutu internal minimum satu tahun sekali, namun jika memang dirasa perlu maka akan diadakan audit mutu internal lagi.
- o Perusahaan telah berusaha untuk melakukan perhitungan waktu secara tepat untuk setiap proses sehingga barang yang dipesan oleh konsumen dapat tersedia tepat pada waktunya.

Perusahaan berada pada tahap awal pendekatan yang sistematis terhadap evaluasi dan perbaikan dari kebutuhan dasarnya. Alasan:

- o Indikator yang digunakan untuk mengontrol dan memperbaiki proses-proses tersebut adalah melalui laporan QCDSM yang mencakup seluruh aspek yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- o Proses-proses pendukung yang ada dilaksanakan berdasarkan pada prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- o Perusahaan melakukan inspeksi pada bahan baku yang masuk untuk menjamin kualitas bahan baku yang akan di proses, perusahaan juga melakukan inspeksi dalam proses produksi, dan juga inspeksi pada produk akhir berupa *test*.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (15), yaitu: 6.

Pada item ini penulis memberikan nilai untuk perusahaan sebesar 40% dari nilai maksimum item karena alasan-alasan berikut:

- o Persyaratan dan kondisi yang ada pada *range* ini telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan perusahaan telah berada pada point tertinggi/kondisi yang baik dari *range* ini.
- o Pendekatan yang dilakukan perusahaan merupakan pendekatan yang sistematis dan tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan dasar dalam item ini. Pendekatan tersebut antara lain perusahaan selalu melakukan incoming inspection terhadap bahan baku yang masuk karena dengan bahan baku yang

memiliki kualitas yang baik maka produk yang dihasilkan juga akan memiliki mutu yang baik pula.

- o Perusahaan telah melakukan evaluasi terhadap setiap proses pendukung yang dilakukan perusahaan dan berusaha untuk memperbaiki setiap kekurangan yang ada.
- o Penulis belum dapat memberikan penilaian pada *score* yang lebih tinggi karena perusahaan melihat dan mengevaluasi semua proses pendukung setelah timbul masalah, seharusnya perusahaan juga lebih memfokuskan kepada proses-proses pendukung yang bersifat mencegah terjadinya kesalahan sehingga kemungkinan terjadinya produk cacat dari proses produksi yang dilakukan dapat berkurang dan tentu saja hal ini akan meningkatkan produktivitas karena kemungkinan komplain yang masuk ke perusahaan akan semakin kecil dan hal ini akan mengurangi biaya *rework* yang dikeluarkan oleh perusahaan akibat komplain.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 6: *Process Management* adalah 43. Nilai ini menempati 50,58% dari nilai maksimumnya (85).

4.3.7 BUSINESS RESULT

4.3.7.1 *Customer-Focused Result.*

Perusahaan memiliki perbaikan dan atau tingkat kinerja yang baik dalam beberapa area penting dalam kebutuhan pokok organisasi.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Perusahaan memiliki level yang cukup baik untuk masalah-masalah yang berhubungan dengan *customer relationship*, hal ini dapat dibuktikan dengan data-data *claim* yang ada di perusahaan menunjukkan bahwa *claim* yang masuk ke perusahaan relatif cukup kecil. Selain itu perusahaan juga selalu aktif dalam mengikuti *meeting* yang diadakan oleh para distributor setiap tahun guna membangun hubungan yang baik dengan para konsumen.
- o Perusahaan memiliki level yang cukup baik untuk masalah yang berhubungan dengan produk dan jasa. Bukti-bukti yang mendukung hal ini adalah bahwa *reject rate* yang ada di perusahaan untuk semua komponen diperkirakan 0,3% dan untuk produk *relay* kira-kira 0,01%, angka ini merupakan angka yang

cukup kecil sehingga nantinya produk akhir yang dikirimkan kepada para pelanggan merupakan produk yang berkualitas berdasarkan spesifikasinya. Begitu pula dengan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada para pelanggannya cukup baik, yaitu perusahaan selalu *on time* dalam mengirimkan produk sesuai dengan perjanjian.

Perusahaan berada pada tahap awal dari pengembangan, *trend*, dan pencapaian informasi yang komparatif.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Perusahaan memiliki kondisi perkembangan yang baik dan semua informasi mengenai konsumen dikomunikasikan kepada semua bagian yang terkait.
- o Perusahaan belum mempunyai departemen khusus yang menangani masalah pengembangan produk baru, sejauh ini produk baru yang dibuat adalah berdasarkan permintaan konsumen bukan dari pihak perusahaan yang berasaha untuk menciptakan produk baru.
- o Perasahaan belum melakukan *benchmarking* untuk mengukur kepuasan para pelanggannya dibandingkan dengan kepuasan pelanggan para kompetitor, tetapi berdasarkan informasi yang didapatkan oleh perusahaan, perasahaan dapat menyimpulkan bahwa kepuasan konsumen perasahaan memiliki tingkat yang sama jika dibandingkan dengan kepuasan pelanggan para kompetitor.

Hasil dilaporkan untuk beberapa area yang penting pada kebutuhan pokok organisasi.

Kondisi perasahaan pada saat ini adalah:

- o Hasil kinerja organisasi yang berhubungan dengan konsumen sebenarnya telah disebarkan kepada seluruh bagian yang ada dalam perasahaan sampai pada karyawan level bawah tetapi biasanya yang aktif dalam menanggapi masalah ini hanya bagian-bagian yang terkait saja.

Sehingga nilai yang didapat oleh perasahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (125), yaitu: 50

4.3.7.2 *Financial andMarket Result.*

Untuk masalah yang berhubungan dengan data-data keuangan dan pasar (*financial and market resuli*) tidak dibahas dalam penyelesaian tugas akhir ini dan

hal ini telah kami jelaskan pada batasan masalah. Kami tidak membahas masalah keuangan perusahaan karena hal ini merupakan rahasia perusahaan. Indikator-indikator keberhasilan keuangan seperti *ROI*, *Income Statement*, dan lain-lain merupakan rahasia perusahaan sehingga kami tidak dapat memberikan hasil pada kriteria ini dan kami juga tidak dapat memberikan penilaian. Sehingga nantinya nilai maksimum yang dapat diperoleh perusahaan adalah 875 point.

4.3.7.3 *Human Resource Result.*

Perusahaan memiliki perbaikan dan atau tingkat kinerja yang baik dalam beberapa area penting dalam kebutuhan pokok organisasi.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Perusahaan memiliki level yang cukup baik dalam masalah yang berhubungan dengan kepuasan para pekerja. Hal ini dapat dilihat dari *turnover* para karyawan di perusahaan ini sangat kecil sekali. Rata-rata *turnover*nya mungkin paling banyak 1% setiap tahunnya. Selain itu jumlah kehadiran karyawan mencapai tingkat 99%. Serta para karyawan tidak pernah melakukan demo terhadap perusahaan.
- o Untuk masalah yang berhubungan dengan kinerja dan efektifitas sistem kerja perusahaan memiliki level cukup baik karena sistem kerja yang ada di perusahaan ini bersumber pada prosedur kerja yang telah ditetapkan. Prosedur kerja ini selalu diperbarui dan di *up grade* sehingga prosedur kerja yang kurang efektif tidak dipakai lagi. Dimana nantinya prosedur kerja ini akan *dibreak-down* lagi menjadi instruksi kerja.

Perusahaan berada pada tahap awal dari pengembangan, *trend*, dan pencapaian informasi yang komparatif.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Perusahaan selalu berusaha untuk menyediakan fasilitas yang baik untuk menunjang kenyamanan dan keamanan para pekerjanya.
- o Para pekerja diberi kebebasan untuk menyampaikan setiap masukan, ide, usulan maupun perbaikan untuk perusahaan.

- o Perusahaan selalu memberikan respon positif terhadap setiap masukan yang berasal dari para karyawannya dan perusahaan selalu memberikan jawaban atas masukan maupun usul dari para karyawan.

Hasil dilaporkan untuk beberapa area yang penting pada kebutuhan pokok organisasi.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Semua bagian maupun karyawan sampai level bawah akan mengetahui hasil yang berhubungan dengan kepuasan para pekerja dalam perusahaan.
- o Perusahaan pernah mendapatkan piagam penghargaan dari gubernur kepala daerah tingkat I Jawa Timur sebagai pemenang pertama kategori perusahaan pembina terbaik tenaga kerja wanita Jawa Timur tahun 1994/1995. Setelah meraih penghargaan di tingkat provinsi Jawa Timur perusahaan juga menerima penghargaan dari menteri negara urusan peranan wanita R.I dan menteri tenaga kerja R.I sebagai pembina terbaik tenaga kerja wanita se-Propinsi tahun 1994 dan menjadi teladan bagi perusahaan lainnya.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (80), yaitu: 32

4.3.7.4 *Organizational Effectiveness Result.*

Perusahaan memiliki perbaikan dan atau tingkat kinerja yang baik dalam beberapa area penting dalam kebutuhan pokok organisasi.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Perusahaan memiliki level yang cukup baik untuk masalah operasional sehari-hari, hal ini dapat dibuktikan dengan produktivitas dari proses produksi dapat ditingkatkan, *cost reduction* selalu berada di bawah target (hal ini tentunya mengurangi biaya untuk produksi), kapasitas produksi yang dapat dipenuhi dengan baik dan *delivery* juga baik. Begitu pula dengan strategi operasional yang dapat dilaksanakan dengan baik.
- o Perusahaan juga pernah mendapat penghargaan yang berupa *Sahwali Award* tentang lingkungan hidup. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan peduli terhadap lingkungan sekitar serta terhadap masyarakat di sekitar perusahaan.

Perusahaan berada pada tahap awal dari pengembangan, *trend*, dan pencapaian informasi yang komparatif.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Perusahaan selalu berupaya untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan agar dapat lebih efisien sehingga produktivitas dapat lebih ditingkatkan.

Hasil dilaporkan untuk beberapa area yang penting pada kebutuhan pokok organisasi.

Kondisi perusahaan pada saat ini adalah:

- o Semua hasil untuk kriteria ini dikomunikasikan kepada bagian-bagian yang terkait dengan masalah ini.

Sehingga nilai yang didapat oleh perusahaan adalah 40% dari nilai maksimum item (120), yaitu: 48.

Jadi total nilai perusahaan untuk kategori 7: *Business Result* adalah 130. Nilai ini menempati 40% dari nilai maksimumnya (325). Sebenarnya nilai maksimum untuk kategori ini adalah 450 tetapi karena item 7.2 *Financial and Market Result* tidak dimasukkan dalam pembahasan ini maka nilai maksimumnya menjadi 325 (450-125).

Jadi nilai keseluruhan yang diperoleh PT. Indoniles Electric Parts berdasarkan wawancara dengan menggunakan referensi *MBNQA* adalah: 380,5. Semua nilai tersebut diringkas dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Penilaian Hasil Wawancara dengan Referensi *MBNQA*

Categories and Items		Point Value	%	Nilai yang didapat
1	<i>Leadership</i>	120	46.67	56
1.1	<i>Organizational leadership</i>	80	50.00	40
1.2	<i>Public Responsibility and Citizen</i>	40	40.00	16
2	<i>Strategic Planning</i>	85	50.00	42.5
2.1	<i>Strategy Development</i>	40	50.00	20
2.2	<i>Strategy Deployment</i>	45	50.00	22.5
3	<i>Customer and Market Focus</i>	85	50.00	42.5
3.1	<i>Customer and Market Knowledge</i>	40	50.00	20
3.2	<i>Customer Relationship and Satisfaction</i>	45	50.00	22.5

Tabel 4.1 (sambungan)

4	<i>Information and Analysis</i>	90	40.00	36
4.1	<i>Measurement and Analysis of Organizational Performance</i>	50	40.00	20
4.2	<i>Information Management</i>	40	40.00	16
5	<i>Human Resource Focus</i>	85	42.94	36.5
5.1	<i>Work Systems</i>	35	40.00	14
5.2	<i>Employee Education, Training and Development</i>	25	40.00	10
5.3	<i>Employee Well-Being and Satisfaction</i>	25	50.00	12.5
6	<i>Process Management</i>	85	50.58	43
6.1	<i>Product and Service Processes</i>	45	60.00	27
6.2	<i>Business Processes</i>	25	40.00	10
6.3	<i>Support Processes</i>	15	40.00	6
7	<i>Business Result</i>	325	40.00	130
7.1	<i>Customer-Focused Result</i>	125	40.00	50
7.2	<i>Financial and Market Result</i>	-		-
7.3	<i>Human Resource Result</i>	80	40.00	32
7.4	<i>Organizational Effectiveness Result</i>	120	40.00	48
	<i>Total Points</i>	875	44.17	386.5

Dari hasil penilaian yang telah dilakukan oleh penulis terhadap kondisi PT. Indoniles Electric Parts pada saat ini didapatkan nilai sebesar 386.5, nilai ini menempati 44,17% dari total *points* yang dapat dipenuhi yaitu 875. Penulis menganggap total *points* yang dapat dipenuhi yaitu 875 karena untuk kriteria tujuh item 7.2 tidak dapat dilakukan penilaian karena data-data yang diperlukan merupakan rahasia perusahaan. Memang untuk item 7.2 ini bisa dilihat dari informasi lain yang ada tetapi tidak dapat dilakukan penilaian karena data yang diperlukan tidak dapat menunjang nilai yang akan diberikan nantinya.

Karena berdasarkan acuan yang ada total points maksimum yang dapat dicapai adalah 1000, sehingga kami mengkonversikan nilai yang diperoleh PT. Indoniles Electric Parts ini yaitu 44,17% sehingga jika diasumsikan nilai maksimum 1000 maka nilai yang dimiliki perusahaan adalah sekitar 441,7. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada saat ini berada pada *range* 400-600 yang berarti perusahaan merupakan perusahaan "*strong quality implementation*".

4.4 REKOMENDASIUNTUK PT. INDONTLES ELECTRIC PARTS.

Dari penilaian terhadap kategori-kategori *MBNQA* penulis memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk item-item yang memiliki nilai dibawah 50% dari nilai maksimum item, karena penulis mempunyai asumsi bahwa item yang memiliki nilai 50% dari nilai maksimum item maka item tersebut telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan meskipun hal itu masih perlu ditingkatkan pelaksanaannya agar perusahaan dapat menaikkan nilai keseluruhan yang telah dicapainya.

Berdasarkan hasil penilaian yang tertera diatas terlihat bahwa kategori *business results* memiliki prosentase yang paling kecil yaitu menempati prosentase 40% dari nilai maksimum 325. Kemudian kategori *information and analysis* yang juga memiliki prosentase yang sama dengan kategori *business results* yaitu sebesar 40% dari nilai maksimum 90. Setelah itu kategori *human resource focus* memiliki prosentase 42.94% dari nilai maksimum 85. Kategori *leadership* memiliki prosentase 46.67% dari nilai maksimum 120. Kategori *strategic planning* dan *customer and market focus* masing-masing memiliki prosentase 50% dari nilai maksimum 85. Sedangkan kategori *process management* mempunyai prosentase nilai yang terbesar yaitu 50.58% dari nilai maksimum 85.

Yang menjadi penekanan penulis untuk membuat rekomendasi untuk perusahaan adalah berdasarkan pada item-item dari setiap kategori yang mempunyai nilai item dibawah 50% dari nilai maksimum item, yaitu item 1.2 *public responsibility and citizen*, item 4.1 *measurement and analysis of organizational performance*, item 4.2 *information management*, item 5.1 *work system*, item 5.2 *employee education, training and development*, item 6.2 *business processes*, item 6.3 *support processes*, item 7.1 *customer-focused result**, item 7.3 *human resource results* dan item 7.4 *organizational effectiveness result*. Sedangkan untuk item yang memiliki prosentase 50% dari nilai maksimum item penulis hanya memberikan saran untuk pihak perusahaan.

Rekomendasi yang diajukan penulis untuk perusahaan berdasarkan berbagai alasan pada penilaian kondisi perusahaan dengan referensi *MBNQA* adalah sebagai berikut:

4.4.1 LEADERSHIP

4.4.1.1 *Organizational Leadership.*

Item *organizational leadership* mempunyai prosentase 50% dari nilai maksimum item 80, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Penulis hanya menyarankan kepada pemimpin perusahaan agar lebih sering untuk berinteraksi secara langsung dengan para karyawan bawahan agar dapat mengetahui situasi dilapangan.

4.4.1.2 *Public Responsibility and Citizenship.*

Item *public responsibility and citizenship* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 40. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Perusahaan belum mengajarkan etika kepada para karyawannya secara formal, perusahaan hanya memberi contoh perilaku yang baik dari atasan.
- o Hubungan dengan para *supplier* dan konsumen belum *direview* secara formal hanya dibicarakan secara lisan saja.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Di dalam memberikan *training* kepada para karyawan baru sebaiknya perusahaan juga memberikan tambahan pengetahuan tentang etika kepada para karyawannya. Dari pemberian pengetahuan tentang etika ini diharapkan para karyawan dapat lebih memahami dan dapat menerapkan pengetahuan tersebut dalam kegiatan operasional sehari-hari. Untuk saat ini departemen *QC & technical* telah memulai untuk menargetkan *training* tentang "*7 Habits to Highly Effective People*" tetapi ha' ini belum dilaksanakan, maka dari itu penulis merekomendasikan agar departemen-departemen yang lain juga mengadakan *training* atau penyuluhan tentang pendidikan etika atau sejenisnya untuk memotivasi para karyawannya agar dapat bekerja secara lebih baik.
- o Sebaiknya dalam *meeting* pagi yang biasanya dilakukan juga diberikan pengarahan tentang etika, jadi setiap pagi masalah etika ini selalu dibahas

sehingga nantinya para pekerja akan benar-benar tahu dan mengerti etika yang diajarkan oleh perusahaan dan dengan demikian lama-kelamaan akan menjadi suatu yang sangat berguna.

- o Pada saat ini perusahaan memang mempunyai data-data mengenai *supplier* dan konsumen serta didokumentasikan dengan baik, seperti untuk *supplier* perusahaan mempunyai data tentang *supplier* melalui proses audit *supplier*. Tetapi hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan *supplier* dan konsumen belum *direview* secara formal. Untuk itu penulis merekomendasikan kepada perusahaan untuk *mereview* hubungan tersebut dalam konteks yang lebih formal antara lain perusahaan dapat *mereview* hubungan tersebut melalui suatu tabel seperti berikut ini:

Tabel 4.2 Hubungan Perusahaan dengan Konsumen dan *Supplier*

Nama <i>supplier</i> atau konsumen	Hubungan dan analisisnya	Pengaruh terhadap bisnis organisasi	Tindakan-tindakan yang diperlukan	Hasil/result

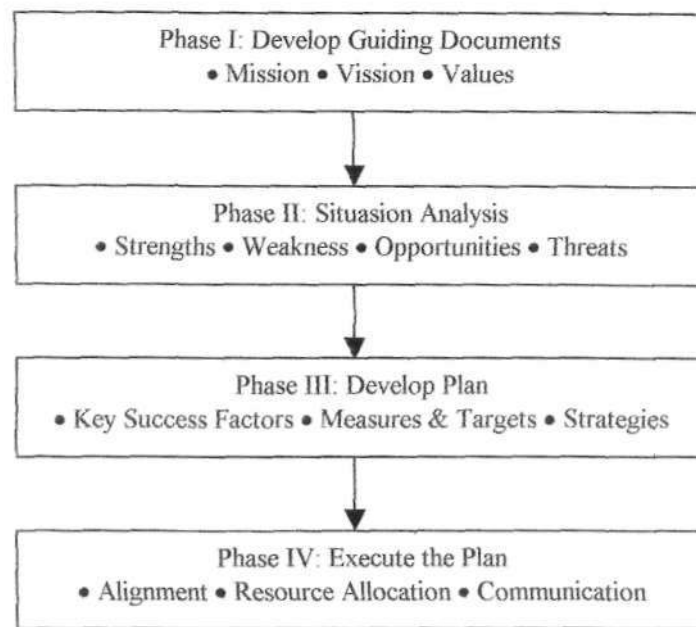
Kolom pertama berisi tentang nama *supplier* atau konsumen. Kolom kedua dapat berisi tentang hubungan yang dijalin antara perusahaan dengan *supplier* atau konsumen yang bersangkutan, masalah-masalah yang dihadapi, peluang-peluang yang ada serta analisa yang dilakukan perusahaan seputar hubungan tersebut. Kolom ketiga berisi tentang bagaimana hubungan yang terjadi tersebut akan berpengaruh pada organisasi/perusahaan. Kolom keempat berisi tentang tindakan-tindakan yang perlu untuk dilakukan. Dan kolom yang kelima berisi tentang hasil yang akan diperoleh organisasi/perusahaan. Dengan membuat tabel seperti diatas penulis mengharapkan bahwa perusahaan dapat mengetahui hubungan yang terjadi dan bagaimana pengaruh serta hasil yang akan diterima oleh perusahaan dalam bentuk yang lebih formal. Selain itu

- perusahaan juga dapat mengerti tindakan mana yang harus diprioritaskan terlebih dahulu untuk dilakukan. Jadi tidak hanya dianalisa secara lisan saja.
- o Untuk menjalin hubungan yang lebih baik dengan para *suppliernya* di seharusnya perusahaan mengadakan *supplier development*. Dimana maksud dari *supplier development* ini adalah perusahaan harus membantu para *suppliernya*, yang belum mempunyai sistem yang baik. Disini perusahaan harus membantu mengangkat *supplier* tersebut menjadi lebih baik dari sebelumnya, tujuan yang lebih jauh dari *supplier development* ini adalah nantinya *supplier* tersebut akan memiliki suatu sistem seperti yang diinginkan oleh pihak perusahaan dan pihak *supplier* sehingga hubungan ini akan membawa keuntungan pada kedua belah pihak.

4.4.2 STRATEGIC PLANNING

4.4.2.1 *Strategy Development*.

Item *strategy development* mempunyai prosentase 50% dari nilai maksimum item 40, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Dari nilai ini penulis telah menganggap bahwa perusahaan telah memiliki pendekatan yang baik dalam perencanaan strategi dan penyebaran yang dilakukan perusahaan juga telah efektif. Tetapi disini penulis hanya memberikan masukan kepada perusahaan tentang cara yang baik untuk menyusun atau membangun rencana-rencana strategis. Untuk menyusun suatu rencana strategis sebaiknya dimulai dengan melihat misi, visi, dan nilai-nilai yang telah dibuat oleh perusahaan. Kemudian menganalisa kemampuan, kelemahan, peluang-peluang yang dapat diambil, dan hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan/organisasi. Identifikasi kemampuan dan kelemahan organisasi harus dilakukan dengan jelas karena hal ini akan menjadi dasar untuk mengambil keputusan. Baru kemudian organisasi dapat membuat rencana-rencana strategisnya. Rencana-rencana strategis yang dibuat hendaknya didasarkan pada kemampuan organisasi. Karena rencana yang terlalu tinggi dan tidak sesuai dengan kemampuan mungkin tidak akan dapat dilaksanakan. Setelah itu organisasi dapat menjalankan rencana-rencana tersebut. Maka dari itu untuk lebih mudah penulis menggambarkan dalam satu diagram berikut:



Gambar 4.1 Langkah-langkah Menyusun Perencanaan Strategis

4.4.2.2 *Strategy Deployment.*

Item *strategy deployment* mempunyai prosentase 50% dari nilai maksimum item 45, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Karena pada item ini perusahaan telah melakukan penyebaran untuk perencanaan dengan baik serta mengkomunikasikannya dengan baik pula. Selain itu perusahaan juga telah meninjau ulang laporan pertanggung jawaban serta membuat rencana tindakan demi mengatasi masalah yang dihadapi.

Penulis hanya menyarankan kepada perusahaan untuk lebih menyebarkan setiap rencana yang dibuat kepada seluruh karyawannya baik secara formal maupun informal dan melalui media-media tertentu agar setiap individu dari karyawan benar-benar mengerti kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan.

4.4.3 CUSTOMER AND MARKET FOCUS

4.4.3.1 *Customer and Market Knowledge.*

Item *customer and market knowledge* mempunyai prosentase 50% dari nilai maksimum item 40, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Pada item ini penulis menganggap bahwa perusahaan telah memahami kebutuhan para konsumennya berdasarkan masukan atau input yang diberikan oleh para konsumen kepada pihak perusahaan. Untuk

dapat meningkatkan nilai pada item ini penulis menyarankan agar pihak perusahaan membentuk bagian tersendiri yang bertugas untuk melakukan penelitian terhadap keinginan-keinginan para konsumennya. Selain itu perusahaan harus mengadakan *customer survey* untuk benar-benar mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para konsumennya. Sehingga dengan demikian perusahaan dapat lebih memahami dan lebih mengerti keinginan parakonsumen.

4.4.3.2 *Customer Relationship and Satisfaction.*

Item *customer relationship and satisfaction* mempunyai prosentase 50% dari nilai maksimum item 45, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Penulis hanya memberikan saran kepada pihak perusahaan agar dapat meningkatkan nilainya, yaitu: dengan cara memberikan *rewards* kepada para konsumen tertentu untuk meningkatkan penjualan, membuat metode yang tepat untuk penentuan *customer satisfaction*, melakukan hubungan *partnership* dengan konsumen untuk jangka panjang, sehingga terdapat suatu hubungan yang saling menguntungkan. Untuk mengetahui kepuasan para konsumen secara lebih mendalam maka perusahaan seharusnya melakukan *customer satisfaction survey*.

4.4.4 INFORMATION AND ANALYSIS

4.4.4.1 *Measurement and Analysis of Organizational Performance.*

Item *measurement and analysis of organizational performance* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 50. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Perusahaan belum melakukan *benchmarking* untuk mendapatkan informasi tentang para pesaing, untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain maupun untuk mendapatkan informasi tentang sistem yang efektif dan efisien.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Perusahaan hendaknya melakukan proses *benchmarking* untuk mendapatkan informasi-informasi yang sangat diperlukan perusahaan. *Benchmarking* merupakan suatu proses yang terus-menerus dan sistematis untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas anda (perusahaan, organisasi) sendiri dalam ukuran produktivitas, kinerja, kualitas dan sistem-sistem yang ada dengan perusahaan-perusahaan dan organisasi-organisasi yang telah menunjukkan keunggulannya. *Benchmarking* bila diterapkan secara benar akan membawa manfaat sebagai suatu cara yang efektif untuk peningkatan organisasi yang menggunakannya. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang *benchmarking* dapat dilihat pada lampiran 35.

4.4.4.2 Information Management.

Item *information management* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 40. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Perusahaan belum mempunyai sistem yang dapat mengintegrasikan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga pada saat ini untuk melihat data dari bagian yang lain masih dilakukan dengan cara manual.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Perusahaan sebaiknya mulai memikirkan untuk membuat suatu sistem yang dapat mengintegrasikan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan sehingga nantinya hal ini akan lebih memudahkan setiap bagian dalam mencari dan menemukan data-data yang diperlukan, karena semua data yang diperlukan akan *on-line* di seluruh bagian dalam perusahaan.
- o Penulis juga merekomendasikan agar perusahaan lebih banyak untuk melakukan *training software* kepada karyawan khususnya staff untuk lebih mengetahui tentang *software* yang berguna untuk menganalisa.
- o Selain itu perusahaan hendaknya juga lebih banyak menggunakan *software-software* yang bersesuaian untuk meningkatkan analisa dan pengambilan keputusan yang sangat penting untuk perusahaan.

4.4.5 HUMAN RESOURCE FOCUS

4.4.5.1 *Work Systems.*

Item *work systems* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 35. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Perusahaan belum melakukan *performance appraisal* untuk mendukung sistem kerja *human resource* yang lebih baik dan lebih bermutu. Penilaian kinerja karyawan hanya dilihat berdasarkan target yang mereka capai sehari-hari.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Lakukan *performance appraisal* dengan baik, tentukan aturan mainnya dan tanamkan pengertian yang baik untuk para pekerja. *Performance appraisal* bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pekerja, memberikan pengetahuan kepada para pekerja bagaimana hasil kerja mereka, dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk promosi karyawan, menaikkan gaji karyawan, konseling dan tujuan-tujuan lain yang berhubungan dengan masa depan para karyawan. Setiap karyawan seharusnya diberi tahu tentang bagaimana hasil kerja mereka tidak hanya pada saat penilaian saja. Penilaian tentang kinerja karyawan ini akan menunjukkan kelemahan dan kelebihan dari karyawan itu sendiri, dimana kelemahan yang ada disini perlu untuk diperbaiki lagi. Format yang sering dipakai dalam pembuatan *performance appraisal* adalah sebagai berikut:

* *Ranking* : dengan cara membandingkan para pekerja berdasarkan ranking dari yang tertinggi sampai yang terendah.

4k *Narrative* : dengan cara memberikan penulisan diskripsi tentang kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh masing-masing pekerja.

A *Graphic* : dengan cara membuat grafik dari kinerja para karyawan yaitu dengan membandingkan kinerja dengan skala yang dibuat misalnya 1 untuk sangat jelek dan 5 untuk sangat baik.

A *Forced choice* : memberikan penilaian terhadap para karyawan dengan membuat kategori-kategori tertentu dan melakukan penilaian dalam prosentase, misalnya: 0% (*poor*), 25% (*fair*), 50% (*good*), 75% (*very good*), 100% (*excellent*).

Contoh *performance appraisal* yang mungkin dapat digunakan oleh perusahaan dapat dilihat pada lampiran 37. *Performance appraisal* ini dibuat berdasarkan format *forced choice*.

- o Berikan penghargaan dan hadiah yang lebih kepada para karyawan yang berprestasi agar dapat memacu semangat kerja mereka sehingga dapat menciptakan suatu sistem dan lingkungan kerja yang mendukung untuk pencapaian tingkat kinerja yang lebih baik. Penghargaan dan hadiah ini merupakan alat yang sangat tepat untuk memberitahukan kepada para karyawan bahwa mereka merupakan bagian yang berharga untuk organisasi. Cara yang paling tepat untuk hal ini adalah dengan memasukkannya dalam proses perencanaan, kemudian mengimplementasikannya. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat program-program yang mengarah pada pemberian penghargaan tersebut.

- o Adanya *employee involvement*.

Melibatkan para karyawan, memberikan wewenang kepada para karyawan dan melibatkan mereka ke dalam proses pengambilan keputusan merupakan suatu cara yang terbaik untuk menyediakan peluang-peluang demi tercapainya perbaikan yang terus-menerus. Ide-ide yang bagus, inovasi dan kreativitas dari para karyawan akan tampak dalam proses ini sehingga perusahaan akan banyak memperoleh masukan yang sangat baik. Adanya kebebasan dan motivasi bagi para karyawan untuk memberikan saran tentang perubahan sistem kerja yang lebih baik merupakan point penting dalam hal ini. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan memperbaiki kualitas dan meningkatkan produktivitas karena para karyawan dapat membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan pengalaman dan keahlian serta pengetahuan mereka dalam proses produksi.

Maka dari itu penulis merekomendasikan agar perusahaan lebih memfokuskan adanya pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan.

4.4.5.2 *Employee Education, Training and Development.*

Item *employee education, training and development* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 25. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Didalam melakukan *training* perusahaan terlalu memfokuskan pada *training* yang bersifat *on the job training*.
- o Kurangnya fasilitas yang berupa media atau sarana yang dapat digunakan oleh para karyawan untuk menambah pengetahuan mereka.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Penulis merekomendasikan agar para karyawan tidak hanya di *training* untuk mengerjakan sesuatu yang menjadi tugas mereka dengan menggunakan metode *on job training*, metode lain yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan para karyawan misalnya dengan *internally workshops and seminars, individual and team training, experiential learning*, dan lain-lain.

Di dalam pemberian training, para karyawan juga perlu untuk diberi pengetahuan-pengetahuan lain, misalnya *statistical process control, pareto analysis, cycle time reduction, problem solving, fundamentals of continuous improvement*, tindakan-tindakan pencegahan terhadap kecacatan dalam suatu proses, dan lain-lain.

- o Untuk menunjang pengetahuan para karyawan serta untuk menambah ilmu dari para karyawan perusahaan dapat menyediakan fasilitas yang berupa perpustakaan khusus untuk para karyawannya. Perpustakaan ini diperlukan guna melatih para karyawan untuk mau belajar dan lebih mengerti tentang berbagai ilmu yang sangat diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan serta kinerja dari para karyawan itu sendiri.

4.4.5.3 *Employee Well-Being and Satisfaction.*

Item *employee well-being and satisfaction* mempunyai prosentase 50% dari nilai maksimum item 25, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Penulis hanya memberikan saran kepada pihak perusahaan agar dapat meningkatkan nilainya, yaitu: dengan: lebih memperhatikan keselamatan dan kesehatan para pekerja. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan cara membentuk suatu bagian/tim yang bertugas untuk menjaga dan mengontrol keselamatan dan kesehatan pekerja, memperbaiki lingkungan dan situasi kerja, dan mengurangi atau mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Selain itu untuk benar-benar mengetahui secara pasti tentang kepuasan para karyawan yang ada maka perusahaan dapat mengadakan *employee satisfaction survey* secara langsung.

4.4.6 PROCESS MANAGEMENT

4.4.6.1 *Product and Service Processes.*

Item *product and service processes* mempunyai prosentase 60% dari nilai maksimum item 45, sehingga untuk item ini penulis tidak memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Penulis hanya memberikan saran kepada pihak perusahaan agar dapat meningkatkan nilainya, yaitu: perusahaan harus berusaha untuk dapat menciptakan produk-produk baru yang inovatif yang berasal dari perusahaan sendiri. Karena selama ini produk baru yang dibuat oleh perusahaan biasanya merupakan permintaan atau spesifikasi yang telah dibuat oleh para konsumen, jadi bukan murni yang dikeluarkan oleh perusahaan sendiri.

4.4.6.2 *Business Processes.*

Item *business processes* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 25. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Perusahaan masih berupaya untuk mencari *supplier* yang memiliki harga bahan baku yang lebih murah tetapi memiliki kualitas yang baik.
- o Perusahaan masih mengalami pemborosan biaya yang cukup besar, sehingga hal ini sangat merugikan pihak perusahaan.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Di dalam melakukan pemilihan *supplier* hendaknya perusahaan lebih aktif lagi dalam mencari *supplier*, sehingga dalam menentukan pilihan perusahaan dapat memilih yang terbaik untuk perusahaan. Selain itu perusahaan hendaknya lebih selektif lagi dalam memilih *supplier* sehingga nantinya dapat ditemukan *supplier* yang memiliki harga yang murah dan mempunyai kualitas yang dapat diandalkan.
- o Untuk mengurangi pemborosan biaya yang besar ini perusahaan sebaiknya lebih detail dalam mengontrol pengeluaran-pengeluaran yang tidak diperlukan. Karena pemborosan biaya ini juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan harga jual produk menjadi lebih tinggi. Untuk itu perusahaan perlu mengadakan kontrol yang lebih ketat, misalnya pengontrolan yang lebih ketat dari pembayaran kepada *supplier* atau kepada pihak-pihak lain karena kemungkinan terjadinya pemborosan biaya adalah adanya kecurangan. Maka dari itu sebaiknya perusahaan lebih ketat dalam melakukan kontrol untuk masalah penggunaan uang.
- o Untuk mendukung *business processes* yang baik maka perusahaan telah merencanakan untuk mengadakan pergantian dari ISO 9002:1994 menjadi ISO 9001:2000, maka untuk itu penulis memberikan sedikit gambaran dan petunjuk tentang ISO 9001:2000 yang berdasarkan pada *continuous improvement*. Petunjuk ini dapat dilihat pada lampiran 36.

4.4.6.3 Support Processes.

Item *support processes* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 15. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini. Yang menjadi persoalan pada item ini adalah:

- o Pada saat ini perusahaan melihat dan mengevaluasi semua proses pendukung setelah timbul masalah. Jadi setelah timbul permasalahan maka perusahaan baru mengadakan evaluasi dan perbaikan.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Perusahaan seharusnya lebih memfokuskan kepada proses-proses pendukung yang bersifat mencegah terjadinya kesalahan sehingga kemungkinan terjadinya produk cacat dari proses produksi yang dilakukan dapat berkurang dan tentu saja hal ini akan meningkatkan produktivitas karena kemungkinan komplain yang masuk ke perusahaan akan semakin kecil dan hal ini akan mengurangi biaya *rework* yang dikeluarkan oleh perusahaan akibat komplain. Tindakan pencegahan harus dilakukan sejak awal proses, yaitu sebelum bahan baku diproses. Tindakan pencegahan yang mungkin dapat dilakukan oleh perusahaan untuk saat ini adalah:

- > *Total productive maintenance* atau *total preventive maintenance*.

Tindakan untuk menjaga agar kualitas produk tetap prima adalah dengan memelihara mesin sebaik mungkin dengan cara preventif/pencegahan yang sistematis agar kondisi dan kinerja mesin menjadi lebih tinggi serta dapat memprediksi kapan waktu penggantian suku cadang atau kapan harus melakukan perbaikan mesin agar kualitas produk tetap terjaga. Dengan memberikan perhatian yang lebih baik pada proses pemeliharaan, maka sebagian besar permasalahan yang berkaitan dengan kemacetan atau kerusakan mesin dapat dihindari.

- > *Statistical process control*.

Permasalahan seputar proses dapat diatasi dengan memahami proses secara menyeluruh serta mengoptimalkan dan mengendalikan proses dengan menggunakan metode statistik. Hal yang tidak boleh dilupakan adalah memperbaiki proses secara terus-menerus.

SPC merupakan metode statistik yang memisahkan *varians* sebagai akibat dari penyebab khusus dengan *varians* alamiah sehingga penyebab khusus tersebut dapat dihilangkan dan konsistensi dapat dicapai serta dipertahankan dalam proses, serta memungkinkan dilakukannya perbaikan proses. Penerapan konsep *SPC* dilakukan dengan berbagai alat seperti diagram pareto, diagram sebab akibat, histogram, *scatter diagram*, *run chart* dan *control chart*, *flow chart*, serta desain eksperimen.

4.4.7 BUSINESS RESULT

Pada kategori *business results* perlu difasilitasi dengan indikator-indikator yang perlu untuk melakukan pengukuran apakah perusahaan sudah mencapai kondisi yang diinginkan. Sehingga kategori *business results* ini dapat digunakan untuk memastikan bahwa usaha-usaha yang telah diambil oleh perusahaan adalah tepat pada sasaran. Maka kebanyakan usulan yang dibuat oleh penulis adalah indikator-indikator dan pengukuran yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang bahwa usaha-usaha perusahaan adalah tepat pada sasaran dan tujuan perusahaan.

4.4.7.1 *Customer-Focused Result.*

Item *customer-focused results* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 125. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Lakukankah *benchmarking* dengan perusahaan lain yang sejenis (kompetitor) untuk mengetahui bagaimana kepuasan para konsumen PT. Indoniles Electric Parts dengan kepuasan konsumen kompetitor.
- o Untuk meningkatkan nilai pada item ini buat indikator, pengukuran dan analisa tentang item ini. Dimana data-data ini akan sangat menunjang dalam meningkatkan nilai pada kategori *business results* ini. Pada saat ini perusahaan telah memiliki data-data, pengukuran dan indikator tentang para konsumen, komplain dari konsumen. Tetapi masih ada indikator lain yang belum dibuat oleh perusahaan. Untuk itu indikator, pengukuran dan analisa yang mungkin harus dibuat oleh perusahaan sebagai penunjang adalah:
 - > *Customer rating*
 - > *Customer satisfaction*
 - > *Gains and losses customer*
 - > *Voice of customer (QFD)*

- o Buat departemen khusus yang bertugas untuk melakukan penelitian-penelitian yang berhubungan dengan para konsumen dimana departemen ini bertugas untuk melakukan survey tentang keinginan dan kebutuhan para konsumen, *voice of customer (QFD)*, *customer satisfaction* dan lain-lain sehingga produk yang dihasilkan nantinya akan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan para konsumen.

4.4.7.2 *Financial and Market Result.*

Pada item *financial and market results* penulis tidak melakukan penilaian karena hal ini berhubungan dengan keuangan perusahaan dan masalah keuangan merupakan rahasia perusahaan. Maka dari itu penulis tidak melakukan penilaian dan pengukuran pada item ini.

4.4.7.3 *Human Resource Result.*

Item *human resource results* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 120. Maka pada item ini penulis akan memberikan rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Pada kategori *business results* ini diperlukan data-data dan indikator yang sangat mendukung pernyataan yang telah dibuat. Untuk item *human resource results* perusahaan telah memiliki indikator dan data-data tentang absensi karyawan dan *turnover* dari para karyawan. Indikator dan pengukuran lainnya yang dapat menunjang dalam meningkatkan penilaian pada item ini adalah:
 - > *Performance appraisal* dari seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.
 - > Komplain dari para karyawan.
 - > *Human resource well-being and satisfaction.*

4.4.7.4 *Organizational Effectiveness Result.*

Item *organizational effectiveness results* memiliki prosentase 40% dari nilai maksimum item 120. Maka pada item ini penulis akan memberikan

rekomendasi untuk perusahaan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan nilainya pada item ini.

Rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis untuk perusahaan adalah:

- o Untuk meningkatkan nilai pada item ini buat indikator, pengukuran dan analisa tentang item ini. Dimana data-data ini akan sangat menunjang dalam meningkatkan nilai pada kategori *business results* ini. Pada saat ini perusahaan telah memiliki data-data, pengukuran dan indikator tentang *rework*, *cycle time*, *lead time* produksi, dan *set-up times*. Indikator lain yang mungkin dapat dibuat oleh PT. Indoniles Electric Parts untuk dapat meningkatkan nilai pada item ini adalah:
 - > *Productivity*
 - > *Reductions cost*
 - > *Increases in quality*
 - > *Reliability*
 - > *Inventory turnover*
 - > *Timeliness of delivery*