

ANALISIS DAN PERBAIKAN PROSES BISNIS KRITIS DIREKTORAT PRIMARY & SECONDARY EDUCATION TELKOM FOUNDATION UNTUK MEMENUHI REQUIREMENT ISO 9001:2008 MENGGUNAKAN METODE BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT

Fakhrurrozi¹, Sri Widaningrum², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹fakhrurrozi.oz@gmail.com, ²swidaningrum@yahoo.com, ³aishayta@gmail.com

Abstrak

Telkom *Foundation* merupakan sebuah yayasan yang diprakarsai oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT Telkom). Telkom *Foundation* telah menerapkan sistem manajemen mutu berupa ISO 9001:2008 untuk menjamin kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat di bidang pendidikan. Namun dalam keadaan di lapangan sekarang, Telkom *Foundation* memiliki masalah yang diakibatkan oleh berubahnya struktur organisasi perusahaan. Perubahan ini menyebabkan beberapa aspek dari proses bisnis yang ada tidak berjalan sesuai dengan seharusnya. Direktorat *Primary & Secondary Education* Telkom *Foundation* merupakan salah satu direktorat yang memiliki beberapa proses bisnis dianggap kritis karena akan berpengaruh pada proses bisnis lainnya dan juga mutu pada implementasinya. Penelitian ini difokuskan pada proses bisnis kritis di Direktorat *Primary & Secondary Education* Telkom *Foundation* dengan Standar ISO 9001:2008. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu proses bisnis eksisting, standar ISO 9001:2008, dan kuesioner proses bisnis kritis. Perbaikan proses bisnis dimulai dari menentukan proses bisnis kritis dengan metode *management selection approach* dan melihat tingkat kepentingan proses bisnis. Setelah proses bisnis kritis terpilih, selanjutnya dilakukan perbaikan dengan metode BPI (*Business Process Improvement*). Pada tahap selanjutnya dilakukan analisis aktivitas guna memperbaiki aktivitas yang belum efektif menjadi efektif dengan proses *streamlining*. Hasil dari analisis aktivitas dan *streamlining* akan menjadi dasar atau pedoman untuk melakukan usulan perbaikan pada proses bisnis kritis.

Pembuatan proses bisnis usulan berdasarkan standar ISO 9001:2008. Dilihat dari analisis gap dan hasil wawancara dengan pemilik proses, ditemukan proses bisnis eksisting penyusunan RKA & RKM Pendidikan Menengah tidak efektif dikarenakan adanya perubahan struktur organisasi di Direktorat *Primary & Secondary Education* Telkom *Foundation*. Oleh karena itu, dibuatlah usulan proses bisnis penyusunan RKA & RKM Pendidikan dasar dan menengah berdasarkan struktur organisasi baru.

Kata Kunci : ISO 9001:2008, *Business Process Improvement*, Proses Bisnis, *Standard Operating Procedure*

Abstract

Telkom Foundation is a Foundation initiated by PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT Telkom). Telkom Foundation has implemented a quality management system such as ISO 9001: 2008 to ensure the quality of services provided to the public in the field of education. But, for real Telkom Foundation has a problem which affected by changing the organization structure. This Changes effected to some aspect from business process which unconfirmmity. Directorate of Primary and Secondary Education Telkom Foundation is one of directorate which have some critical business process it will impact on other business processes as well as the quality of implementation. This study focused on critical business processes in the Directorate of Primary and Secondary Education Telkom Foundation to Standard ISO 9001: 2008. The data used in this research that the existing business processes, ISO 9001: 2008, and a questionnaire of critical business processes. Business process improvement starts from defining business processes critical to the management method of selection approach and see the level of interest of the business process. Once selected critical business processes, further improvements to the method of BPI (Business Process Improvement). In the next stage of analysis activities to improve the effective activity that has not become effective by streamlining processes. The results of the analysis and streamlining activities would be the basis / guidelines for the proposed improvements on critical business processes.

Making the business process proposed by the standard ISO 9001: 2008. Judging from the gap and the result of interview with business process owner, preparation of RKA and RKM Secondary Education ineffective due to changes in the organizational structure of the Directorate of Primary and Secondary Education Telkom Foundation. Then made a business proposal preparation process RKA and RKM Primary and secondary education is based on the structure of the new organization.

Keyword : ISO 9001:2008, *Business Process Improvement*, Business Process, *Standard Operating Procedure*.

1. PENDAHULUAN

ISO 9001:2008 merupakan standar yang berkaitan dengan manajemen mutu suatu perusahaan / organisasi. Oleh karena itu banyak perusahaan sekarang ini yang sedang marak dalam proses sertifikasi ISO. Sertifikasi ISO membuat suatu sistem manajemen mutu agar menjadi lebih baik dan sesuai standar yang ada.

Telkom *Foundation* merupakan gabungan dari YPT dan YSPT dimana semua struktur organisasi dan proses bisnis yang ada dahulu berganti menjadi yang baru. Ini merupakan suatu permasalahan dimana banyak proses yang tidak berjalan sesuai fungsi atau standar yang ada. Masalah tersebut harus segera di analisis dan dilakukan perbaikan terus menerus / *improvement* dari sisi proses bisnis agar fungsi dan tujuan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Direktorat *Primary & Secondary Education* mempunyai 7 proses bisnis dalam menjalankan program-program serta visi dan misi dari Telkom *Foundation* sebagai berikut:

1. Prosedur RKA & RKM Pendidikan Menengah
2. Prosedur Transformasi Telkom School dan Pengembangannya
3. Prosedur Penyusunan Kontrak Manajemen Lembaga Pendidikan Menengah
4. Prosedur MONEV Kinerja (PM) DIKDASMEN Secondary & Vocational Education
5. Prosedur MONEV Implementasi Penjaminan Mutu Secondary & Vocational Education
6. Prosedur Kerja sama Secondary & Vocational Education
7. Prosedur Pengukuran dan Analisis Terhadap Persyaratan Pembelajaran

Untuk memilih proses bisnis kritis, terdapat pendekatan yang tepat untuk digunakan dalam perbaikan yang fokus pada proses yang paling kritis dan berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis dimasa depan serta permasalahan ditentukan oleh manajemen yaitu *Management Selection Approach*. Salah satu metode untuk perbaikan proses bisnis kritis adalah Metode *Business Process Improvement* (BPI) merupakan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan / *streamlining* dari proses-proses bisnis dengan memberi jaminan bahwa pelanggan internal maupun eksternal dari organisasi akan mendapatkan *output* yang jauh lebih baik (Harrington, 1991).

Salah satu metode untuk perhitungan proses bisnis kritis ialah Metode Borda dimana metode ini digunakan pada proses perhitungan yang menghasilkan proses bisnis yang paling kritis. Dengan menggunakan metode-metode yang sudah dijelaskan diatas tadi dapat dihasilkan suatu SOP usulan yang diharapkan Direktorat *Primary & Secondary Education* Telkom *Foundation* dapat menghasilkan proses bisnis yang baik dimasa depan karena akan berhubungan langsung dengan dunia pendidikan dasar dan menengah.

2. DASAR TEORI DAN METODOLOGI

2.1 Landasan Teori

ISO 9000 mencakup standar-standar di bawah ini:

1. ISO 9000 (*Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*)
Berisi dasar-dasar sistem manajemen dan merincikan istilah-istilah bagi sistem manajemen mutu.
2. ISO 9001 (*Quality Management Systems – Requirements*)
Berisi tentang persyaratan-persyaratan dalam sistem manajemen mutu, bila organisasi perlu menunjukkan kemampuannya dalam menyediakan produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Berikut adalah klausul-klausul yang menjadi persyaratan di ISO 9001:2008:
 - Klausul 4 – Sistem Manajemen Mutu
 - Klausul 5 – Tanggung Jawab Manajemen
 - Klausul 6 – Manajemen Sumber Daya
 - Klausul 7 – Realisasi Produk
 - Klausul 8 – Pengukuran, Analisis, Peningkatan

3. ISO 9004 (*Quality Managements Systems Guidelines for Performance Improvement*)

Berisi tentang panduan yang mempertimbangkan baik efektivitasnya maupun efisiensi sistem manajemen mutu. Sasaran standar ini adalah perbaikan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya.

Berdasarkan hasil survei Vloeberghs dan Bellens dalam Susanti (1999) di Belgia menunjukkan alasan utama untuk menerapkan ISO 9000 adalah:

- a) Untuk meningkatkan *image* mutu organisasi di pasar.
- b) Untuk meningkatkan efisiensi dan pengendalian organisasi.
- c) Untuk meningkatkan mutu produk dan jasa.
- d) Untuk menggabungkan dan memperluas *market share*.
- e) Karena permintaan dan/atau pertanyaan dari konsumen.
- f) Keputusan manajemen perusahaan.
- g) Permulaan yang tepat untuk *Total Quality Management*.
- h) Mengurangi resiko pertanggungjawaban produk.

Untuk memilih proses bisnis kritis, terdapat 4 pendekatan menurut Harrington (1991).

1. *Total Approach*

Perbaikan dilakukan di seluruh area perusahaan dalam sekali waktu dan mengeluarkan sejumlah proyek. Pendekatan ini memungkinkan dilakukan oleh perusahaan kecil.

2. *Management Selection Approach*

Management Selection Approach merupakan pendekatan yang sering digunakan untuk perbaikan yang fokus pada proses yang paling kritis yang berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis dimasa depan dan permasalahan ditentukan oleh manajemen.

3. *Weighted Selection Approach*

Pendekatan ini dilakukan dengan cara pemberian bobot (1-5) pada setiap proses oleh tim perbaikan khusus. Pembobotan ini dibagi menjadi 4 kategori yaitu:

- *Customer Impact*
- *Changeability*
- *Performance*
- *Business Impact*

4. *Informed Approach*

Pendekatan ini merupakan metode objektif untuk mengatur prioritas bisnis proses, didasarkan pada proses yang penting dan tingkat proses yang akan diperbaiki. *Informed Approach* berbeda dengan pendekatan yang lain karena pendekatan ini sebagian besar didasarkan pada aktual data dari konsumen dan internal operasi, bukan hanya sekedar opini. Untuk itu, seharusnya memahami hal-hal sebagai berikut:

1. Memahami permintaan eksternal konsumen
2. Mengevaluasi pentingnya proses bisnis
3. Mengevaluasi kesempatan perbaikan
4. Memilih proses bisnis kritis

Business process improvement merupakan salah satu cara yang dapat digunakan oleh organisasi atau perusahaan dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses bisnisnya. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan (*sreamlining*) dari proses-proses bisnis, dengan memberi jaminan bahwa kastemer internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan *output* yang jauh lebih baik (Harrington, 1991).

Perbaikan suatu proses bisnis secara berkelanjutan memiliki sasaran sebagai berikut (Harrington, 1991):

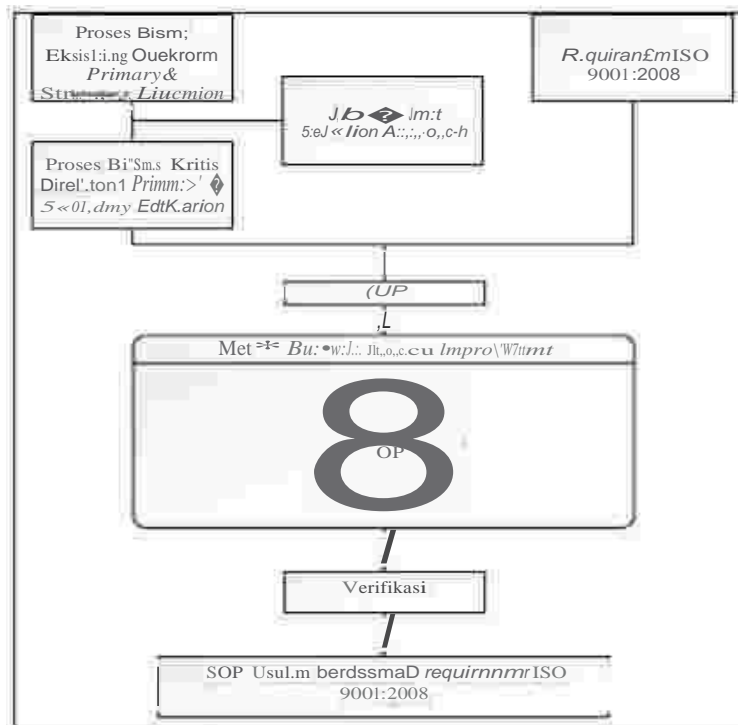
1. Membuat proses efektif, mengeluarkan hasil yang diinginkan.
2. Membuat proses lebih efisien, dalam arti meminimasi sumber daya yang digunakan.
3. Membuat proses lebih adaptif, dapat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan bisnis.

Borda merupakan suatu metode yang digunakan pada pengambilan keputusan kelompok untuk pemilihan *single winner* ataupun *multiple winner*, dimana pemberi suara (*voters*) melakukan perbandingan terhadap kandidat yang disusun berdasarkan pilihan (Ratna, Lily, 2000).

Borda menentukan pemenang dari suatu pemilihan dengan memberikan suatu jumlah *point* tertentu untuk masing-masing kandidat sesuai dengan posisi yang diatur oleh masing-masing pemberi suara. Pemenang akan ditentukan oleh banyaknya jumlah *point* yang dikumpulkan atau di peroleh masing-masing kandidat. Borda sering digunakan pada suatu sistem pemilihan *based consensus*.

Pemilihan dan perhitungan (*voting and counting*) dilakukan dengan cara memberikan sejumlah *point* kepada masing-masing calon (*candidate*) misalnya ada lima kandidat pada suatu pemilihan maka masing-masing calon menerima 5 *point* untuk kandidat ranking pertama, 4 *point* untuk kandidat ranking kedua dan seterusnya, kandidat terakhir menerima 1 *point*, dengan kata lain dimana n kandidat akan menerima n *point* untuk pilihan pertama, n-1 untuk pilihan kedua, n-2 untuk pilihan 3, n-4 untuk pilihan 5. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode Borda ini pada saat pengolahan kuesioner untuk mengetahui hasil proses bisnis yang paling kritis di Direktorat *Primary and Secondary Education*.

2.2 Model Konseptual



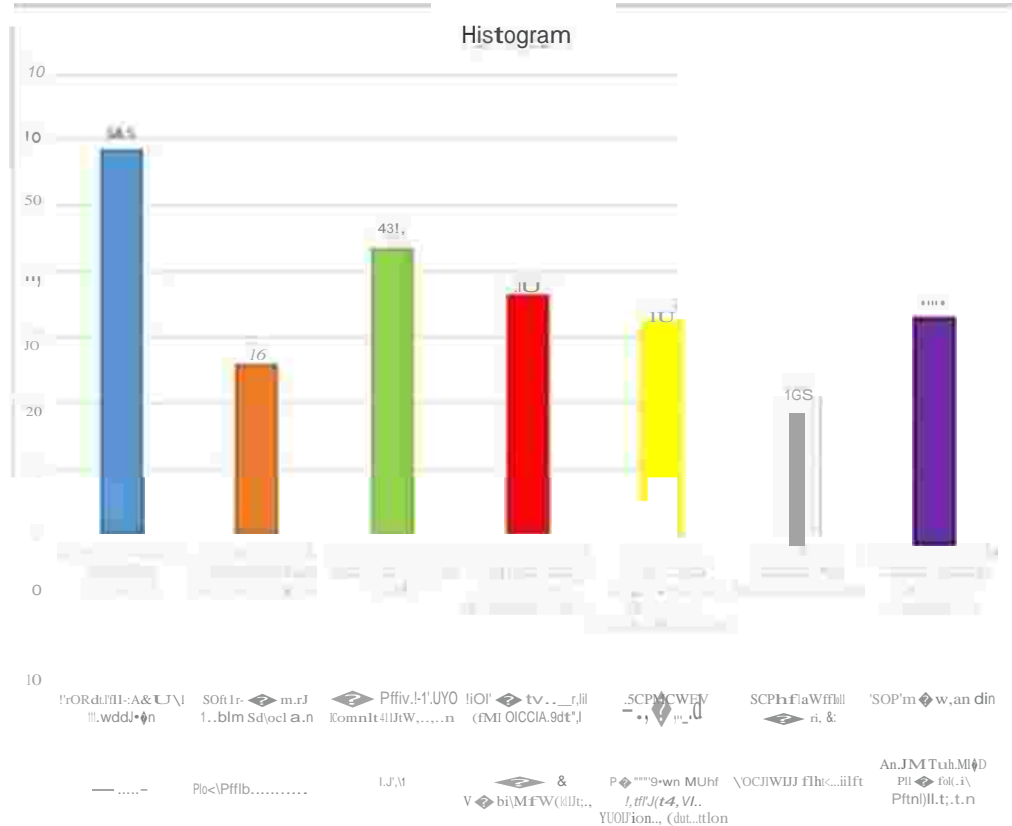
Gambar 1. Model Konseptual

Model konseptual ini disusun sebagai dasar pemikiran untuk memecahkan masalah pada penelitian ini. Pada Direktorat *Primary & Secondary Education* terdapat tujuh proses bisnis. Dengan menggunakan *Management Selection Approach* dapat diketahui proses bisnis yang kritis (perlu segera diperbaiki).

Dari hasil identifikasi dengan requirement ISO 9001:2008 dapat ditemukan *gap* atau ketidaksesuaian dari proses bisnis kritis. Dengan menggunakan metode BPI dapat dilakukan perbaikan proses bisnis sehingga akan diperoleh proses bisnis yang memenuhi *requirement* ISO 9001:2008

2.3 Penentuan Proses Bisnis Kritis

Dalam melakukan pencarian proses bisnis kritis di Direktorat *Primary & Secondary Telkom Foundation*, penulis menggunakan pendekatan *Management Selection Approach* dengan cara menyebar kuesioner berupa ranking kepentingan prosedur ke seluruh pegawai dan *top management* Direktorat *Primary & Secondary Telkom Foundation*.



Gambar 2. Histogram Rekapitulasi Kuesioner

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Prosedur RKA & RKM Pendidikan Menengah mendapat nilai paling tinggi yaitu 58.5 dan Prosedur Penyusunan Kontrak Manajemen LPM diurutan kedua dengan nilai 43.5 serta Prosedur MONEV Kinerja (PM) DIKDASMEN *Secondary & Vocational Education* mendapat nilai 36.5. Ketiga prosedur inilah yang menjadi proses bisnis paling kritis berdasarkan kuesioner di Direktorat *Primary & Secondary Education*.

Tabel 1. Analisis GAP dan Standar ISO 9001:2008

No	Proses Bisnis	Analisis GAP	Standar ISO 9001:2008
1	Prosedur RKA & RKM Pendidikan Menengah	Orla,ait.nal hNUt mffm@a,.ic- , m-n. mb>f..bn	7.1 yaq
2	Prosedur Penyusunan Kontrak Manajemen LPM	S.Mn., MUN AI) Pffl.)U**IWI P.exlol:	9001:2001 yaIN
3	Prosedur MONEV Kinerja (PM) DIKDASMEN	PTO*** y... dl' - -- rtah,ul prod&k	
4	Prosedur Penyusunan Anggaran	peni.wlaUM Mm pm.rukuran	
5	Prosedur Pengadaan Barang/Jasa	Jb.... \itHfUaf. ,obdul.	
6	Prosedur Pengadaan Tanah	vtoduk.	
7	Prosedur Pengadaan Jasa Konsultansi	Jt.Juwau pH..n ruh>l	

.....

or, *uu...].

.tkom FTHU/GALNIN ld.uuuut). OuNIIOI-t

P.....anitan Pt-ochale- (Jan).

T

PSIt - OlrplIP.P MV

ct.. b-lum 2WNI-.. Pf*..* bmu.. ran, aicb

tthlqp tfl)lil - - - - S.-Mt

k,l,lU,l) ? l "t 4Ww4.a.n

pwencaua uu cW.am beoN.k)-rQ

Mru.ai wSN)c metode Ol*")n orpm.u,"

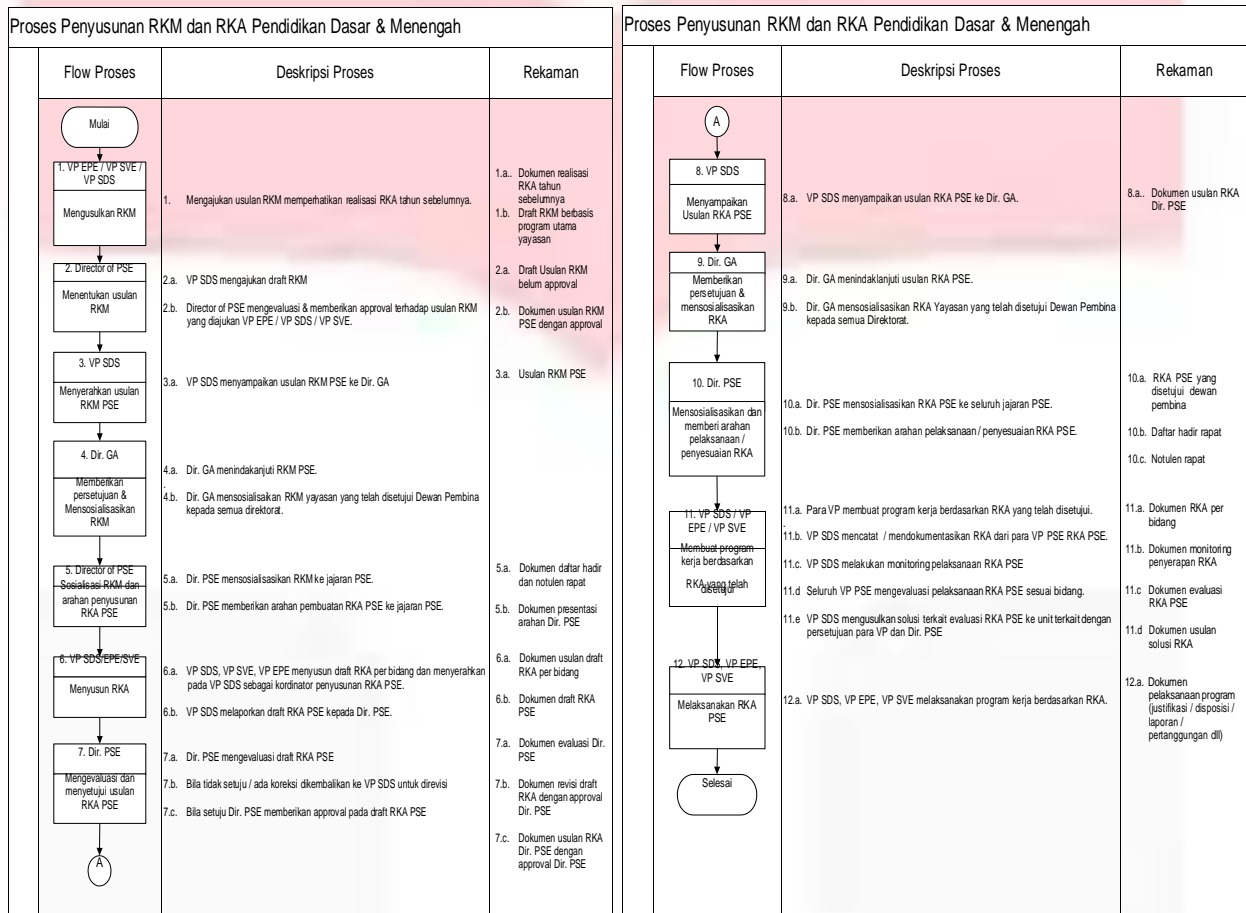
ffIM.l d d- P'o.H 4MI Y'''Z N,tUI

6eft&as, iJ'w.lilj Olpil.JVV) Ui1

..... TO.GW

No	Nama	NPM	Mata Kuliah	Materi
1	Muhammad Fauzan	1502100010001	Manajemen Pemasaran	Strategi Pemasaran
2	Muhammad Fauzan	1502100010001	Manajemen Pemasaran	Strategi Pemasaran

Dari gap diatas maka dibuatlah usulan berupa perbaikan dan penggabungan prosedur RKA & RKM Pendidikan Dasar dan Menengah berdasarkan struktur organisasi Telkom Foundation yang baru.



Gambar 3. Proses Bisnis Usulan RKA & RKM Pendidikan Dasar dan Menengah

Proses bisnis usulan berdasarkan hasil analisis proses bisnis eksisting dan juga kebutuhan dari pemilik proses yakni Direktorat *Primary & Secondary Education*. Proses bisnis usulan ini juga sudah berdasarkan struktur organisasi Direktorat *Primary & Secondary Education* beserta *job description* yang baru. Dalam proses bisnis usulan ini proses bisnis RKA & RKM Pendidikan Dasar serta proses bisnis RKA & RKM Pendidikan Menengah digabung agar bisa menjadi lebih efektif dan efisien.

Tabel 2. Perbandingan Sebelum dan Sesudah Perbaikan

SEBELUM PERBAIKAN	SESUDAH PERBAIKAN
Terdapat 2 prosedur untuk 2 tujuan	Terdapat 1 prosedur untuk 2 tujuan
Menggunakan struktur organisasi lama	Menggunakan struktur organisasi baru
Tidak memenuhi persyaratan ISO 9001:2008	Memenuhi persyaratan ISO 9001:2008
Prosedur tidak detail dan spesifik	Prosedur lebih detail dan spesifik

3. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pengolahan data yang telah dilakukan di Direktorat *Primary & Secondary Education* Telkom *Foundation* maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses bisnis “Penyusunan dan Pelaporan RKA & RKM Pendidikan Menengah” merupakan proses bisnis yang paling kritis dan perlu segera diperbaiki.
2. Proses bisnis usulan dibuat berdasarkan analisis dan *streamlining* dan berjudul “Penyusunan dan Pelaporan RKA & RKM Pendidikan Dasar dan Menengah”. Proses ini sudah sesuai dengan kondisi atau struktur organisasi Telkom *Foundation* yang baru dan sesuai standar ISO 9001:2008 klausul 7.1.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Caballero, Rich, dkk. 2003. *Developing Standard Operating Procedures in Wildland Fire Management*, (Online) (<http://www.fireleadership.gov/toolbox/documents/SOPWorkbook.pdf>) diakses 20 Maret 2011).
- [2]. EPA. 2007. *Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)*, (Online) (<http://www.epa.gov/QUALITYqs-docs/g6-final.pdf>, diakses 24 September 2011).
- [3]. FEMA. 1999. *Guide To Developing Effective Standard Operating Procedures for Fire and EMS Departments*, (Online) (<http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/publications/fa-197.pdf>,) diakses 26 September 2011).
- [4]. Fitzsimmons, J, Fitzsimmons, M. 2008. *Service Management*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- [5]. Harrington, dkk, 1991. *Business Process Improvement Workbook*, The McGraw-hill Companies, Inc.
- [6]. ISO 9001:2008 *Quality Management System Requirement*.
- [7]. ISO 9004 *Quality Management Systems Guidelines for Performance Improvement*.
- [8]. Lingappan, Anbu, dkk. 2000. *Developing Online Templates for ISO 9000-Based Standard Operating Procedures*, (Online) (<http://www.nait.org/jit/Articles/ling0114.pdf>, diakses 26 September 2011).
- [9]. Ratna, Lily, 2000, Pencarian Suatu Alternatif yang terbaik dengan metode Nilai Borda, *Jurnal Manajemen Informatika, Gematika*, 3 (2), 79-87.
- [10]. Stup, Richard. 2001. *Standard Operating Procedures: A Writing Guide*, (Online) (<http://dairyalliance.psu.edu/pdf/ud011.pdf>, diakses 2 Oktober 2011).
- [11]. Suardi, Rudi. 2004. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Jakarta: PPM