

ABSTRACT

Researchers conduct business process reengineering and improvement of performance measurement organizations in PT Marga Mandalasakti (PT MMS) using the method of direct interview with the person in charge of each department concerned and secondary data in the form of organizational performance for 5 (five) years, operational processes each department, books, literature and the internet.

The results of this reengineering of the new business process models and new organizational performance measurement using conventional balance accompanied scorcard and how to achieve them.

Keywords: business process, business process reengineering, balanced scorecard

ABSTRAK

Peneliti melakukan reengineering proses bisnis dan perbaikan terhadap pengukuran kinerja organisasi di PT Marga Mandalasakti (PT MMS) dengan menggunakan metoda wawancara langsung dengan penanggung jawab masing-masing departemen terkait dan data sekunder berupa pencapaian kinerja organisasi selama 5 (lima) tahun, proses operasional masing-masing departemen, buku-buku, literature serta internet.

Hasil penelitian *reengineering* ini berupa model proses bisnis baru dan pengukuran kinerja organisasi baru dengan menggunakan metoda *balance scorecard* yang disertai cara pencapaiannya.

Kata kunci: proses bisnis, *reengineering* proses bisnis, *balance scorecard*

PENGESAHAN

Judul : Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui *Reengineering*
Proses Bisnis di PT. Marga Mandalasakti

Bentuk Karya akhir : Penyelesaian Masalah

Nama : Rully Rakhmatullah

NIM : 55108110059

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan :

Direktur Pascasarjana

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**

Prof. Dr. Didik J. Rachbini

Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS.

Pembimbing

Dr. Lien Herliani Kusumah,SE,MT

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini:

Judul : Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui *Reengineering*
Proses Bisnis di PT. Marga Mandalasakti

Bentuk Karya akhir : Penyelesaian Masalah

Nama : Rully Rakhmatullah

NIM : 55108110059

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal :

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 2011

Rully Rakhmatullah

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikumWbr.,

Penulis memanjatkan syukur yang sebesar-besarnyaataskehadirat Allah SWT, karena limpahan rezeki & ridho-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan karya akhir dengan judul Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Reengineering Proses Bisnis di PT. Marga Mandalasakti. Karya akhir ini sebagai syarat untuk mengikuti sidang Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana Jakarta.

Dalam proses penyusunan karya akhir ini, penulis tentunya telah banyak mendapatkan bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besaryakepada:

1. Lien Herliani K, SE, MT DR, selaku dosen pembimbing bagi penulis.
2. Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
3. Prof. Dr. Didik J Rachbini, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Mercu Buana.
4. Istri, anak-anak serta keluarga yang selalu mendukung, baik moral maupun material selama ini.
5. Rekan-rekan MM12-08 tercinta dimana selama satu setengah tahun penulis telah banyak menghabiskan waktu bersama-sama, baik susah maupun senang.

6. Bapak Lilis Susianto, selaku Manajer SDM di PT. Marga Mandalasakti atas dukungan yang diberikan kepada penulis.
7. Rekan-rekan kerja di PT. Marga Mandalasakti dan semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam mengerjakan karya akhir.
8. Para staf pengajar Universitas Mercu Buana dan semua pihak yang telah mengajar penulis selama masa perkuliahan. Terimakasih atas ilmu yang diberikannya.

Akhirnya penulis meminta maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan. Semoga laporan karya akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikumWbr.

Jakarta, 10 Februari 2011

Rully Rakhmatullah

DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK.....	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Maksud Tujuan	6
1.4 Manfaat Kegunaan Karya Akhir	7

BAB II DISKRIPSI PERUSAHAAN.....	9
2.1 Sejarah Perusahaan	9
2.2 Lingkup Bidang Usaha	11
2.3 Sumber Daya	12
2.4 Tantangan Bisnis.....	16
2.5 Proses Bisnis	20
BAB III KAJIAN PUSTAKA	21
3.1 Proses Bisnis	21
3.2 <i>Reengineering</i> Proses Bisnis	26
3.3 Manajemen Proses Bisnis	27
3.4 Performance Management System	31
3.5 <i>Balance Scorecard</i>	32
3.6 Kerangka Berpikir	34
BAB IV METODOLOGI PENYELESAIAN MASALAH	35
4.1 Objek Riset	35
4.2 Metode Penyelesaian Masalah	36

BAB V HASIL DAN ANALISIS	44
5.1 Proses Identifikasi Proses Bisnis Aktual.....	44
5.2 Proses Identifikasi Pencapaian Kinerja Organisasi Aktual.....	66
5.3 Analisa <i>Comparative</i> Proses Bisnis & Kinerja Organisasi	
Aktual	78
5.4 <i>Reengineering</i> Proses Bisnis & Penyusunan Model Pengukuran	
Kinerja Organisasi.....	88
5.5 Rancangan Model Pengukuran Performance Organisasi	124
5.6 Analisa <i>Comparative</i> Final	143
5.7 Rangkuman Hasil <i>Comparative</i> Final.....	145
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	146
6.1 Kesimpulan	148
6.2 Rekomendasi	149
DAFTAR PUSTAKA	150
RIWAYAT HIDUP	152

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Waktu Pengoperasian	10
Tabel 2.2 Kapasitas Volume Lalu Lintas Periode 2000–2009	18
Tabel 4.1 Operasional Variabel Kinerja Organisasi.....	38
Tabel 4.2 Operasional Variabel Proses Bisnis.....	39
Tabel 5.1a Pencapaian Organisasi tahun 2005.....	67
Tabel 5.1b Analisis Resiko & Activity Plan KPI Achievement 2005	68
Tabel 5.2a Pencapaian Organisasi tahun 2006.....	70
Tabel 5.2b Analisis Resiko & Activity Plan KPI Achievement 2006	71
Tabel 5.3a Pencapaian Organisasi tahun 2007.....	72
Tabel 5.3b Analisis Resiko & Activity Plan KPI Achievement 2007	73
Tabel 5.4a Pencapaian Organisasi tahun 2008.....	74
Tabel 5.4b Analisis Resiko & Activity Plan KPI Achievement 2008	75
Tabel 5.5a Pencapaian Organisasi tahun 2009.....	76
Tabel 5.5b Analisis Resiko & Activity Plan KPI Achievement 2009	77
Tabel 5.6 Analisa <i>Comparative</i> Proses Bisnis.....	78
Tabel 5.7 Analisa <i>Comparative</i> Pengukuran Kinerja Organisasi	79
Tabel 5.8 Contoh <i>Strategic Blueprint</i> Jalan Tol.....	127

Tabel 5.9 Contoh Model <i>Three Years Policy Company</i>	132
Tabel 5.10 Contoh Model <i>One Year Company</i>	135
Tabel 5.11 Contoh Model <i>Three Years Policy Divisi</i>	137
Tabel 5.12 Contoh Model <i>One Year Divisi</i>	138
Tabel 5.13 Contoh Model <i>Activity Plan Departemen SDM</i>	140
Tabel 5.14 Contoh Model <i>Activity Plan Departemen Pengadaan</i>	142
Tabel 5.15 Analisa <i>Comparative Final Reengineering</i> Proses Bisnis.....	143
Tabel 5.16 Analisa <i>Comparative Final Pengukuran Kinerja</i>	144

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kinerja Organisasi 5 Tahun.....	2
Gambar 2.1 Struktur Organisasi PT. Marga Mandalasakti	13
Gambar 2.2 Proses Bisnis <i>Actual</i>	20
Gambar 3.1 Proses Bisnis.....	23
Gambar 3.2 Kerangka Berpikir.....	34
Gambar 4.1 <i>Flowchart</i> Penyelesaian Masalah.....	37
Gambar 5.1 Proses Bisnis Perusahaan	45
Gambar 5.2 Proses Bisnis Departemen MPT	47
Gambar 5.3 Proses Bisnis Departemen MLL	49
Gambar 5.4 Proses Bisnis Departemen MLT.....	50
Gambar 5.5 Proses Bisnis Departemen PPJ.....	51
Gambar 5.6 Proses Bisnis Departemen Hukum	53
Gambar 5.7 Proses Bisnis Departemen Humas	54
Gambar 5.8 Proses Bisnis Departemen SDM	55
Gambar 5.9 Proses Bisnis Departemen Pengadaan	57
Gambar 5.10 Proses Bisnis Departemen Keuangan	58

Gambar 5.11 Proses Bisnis Departemen Akutansi & Pajak.....	59
Gambar 5.12 Proses Bisnis Departemen Internal Audit	60
Gambar 5.13 Proses Bisnis Departemen Pelayanan Umum.....	62
Gambar 5.14a Proses Bisnis Unit Pemasaran Departemen PK	63
Gambar 5.14b Proses Bisnis Unit ESR Departemen PK	64
Gambar 5.14c Proses Bisnis Unit PDCA Departemen PK	65
Gambar 5.15 RPB Perusahaan	84
Gambar 5.16 Flowchart RPB Perusahaan.....	85
Gambar 5.17 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Perusahaan	86
Gambar 5.18 RPB Departemen MPT	88
Gambar 5.19 <i>Flowchart</i> RPB Departemen MPT	89
Gambar 5.20 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen MPT.....	90
Gambar 5.21 RPB Departemen MLL	91
Gambar 5.22 <i>Flowchart</i> RPB Departemen MLL.....	92
Gambar 5.23 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen MLL.....	93
Gambar 5.24 RPB Departemen MLT	94
Gambar 5.25 <i>Flowchart</i> RPB Departemen MLT	95

Gambar 5.26 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen MLT	96
Gambar 5.27 RPB Departemen PPJ	97
Gambar 5.28 <i>Flowchart</i> RPB Departemen PPJ	98
Gambar 5.29 Potensial & Penanggulangann Resiko RPB Departemen PPJ	99
Gambar 5.30 RPB Departemen Hukum	100
Gambar 5.31 <i>Flowchart</i> RPB Departemen Hukum	101
Gambar 5.32 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen Hukum...	102
Gambar 5.33 RPB Departemen Humas	103
Gambar 5.34 <i>Flowchart</i> RPB Departemen Humas	104
Gambar 5.35 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen Humas...	105
Gambar 5.36 RPB Departemen SDM	106
Gambar 5.37 <i>Flowchart</i> RPB Departemen SDM.....	107
Gambar 5.38 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen SDM	108
Gambar 5.39 RPB Departemen Pengadaan	109
Gambar 5.40 <i>Flowchart</i> Departemen Pengadaan.....	110
Gambar 5.41 Potensial & Penanggulangan Resiko RPB Departemen Pengadaan	111

Gambar 5.42 RPB Departemen KAP	112
Gambar 5.43 <i>Flowchart</i> RPB Departemen KAP	113
Gambar 5.44 Potensial & Penanggulangan Resiko Departemen KAP.....	114
Gambar 5.45 RPB Departemen PU.....	115
Gambar 5.46 <i>Flowchart</i> RPB Departemen PU.....	116
Gambar 5.47 Potensial & Penanggulangan Resiko Departemen PU.....	117
Gambar 5.48 RPB Departemen IA	118
Gambar 5.49 <i>Flowchart</i> RPB Departemen IA.....	119
Gambar 5.50 Potensial & Penanggulangan Resiko Departemen IA	120
Gambar 5.51 RPB Departemen PK	121
Gambar 5.52 <i>Flowchart</i> RPB Departemen PK	122
Gambar 5.53 Potensial & Penanggulangan Resiko Departemen PK.....	123
Gambar 5.54 Urutan Pembuatan Model Kinerja Organisasi.....	125
Gambar 5.55 Contoh <i>Strategic Map Company</i>	129
Gambar 5.56 Contoh <i>Strategic Map Map Cascading (PIC)</i>	130