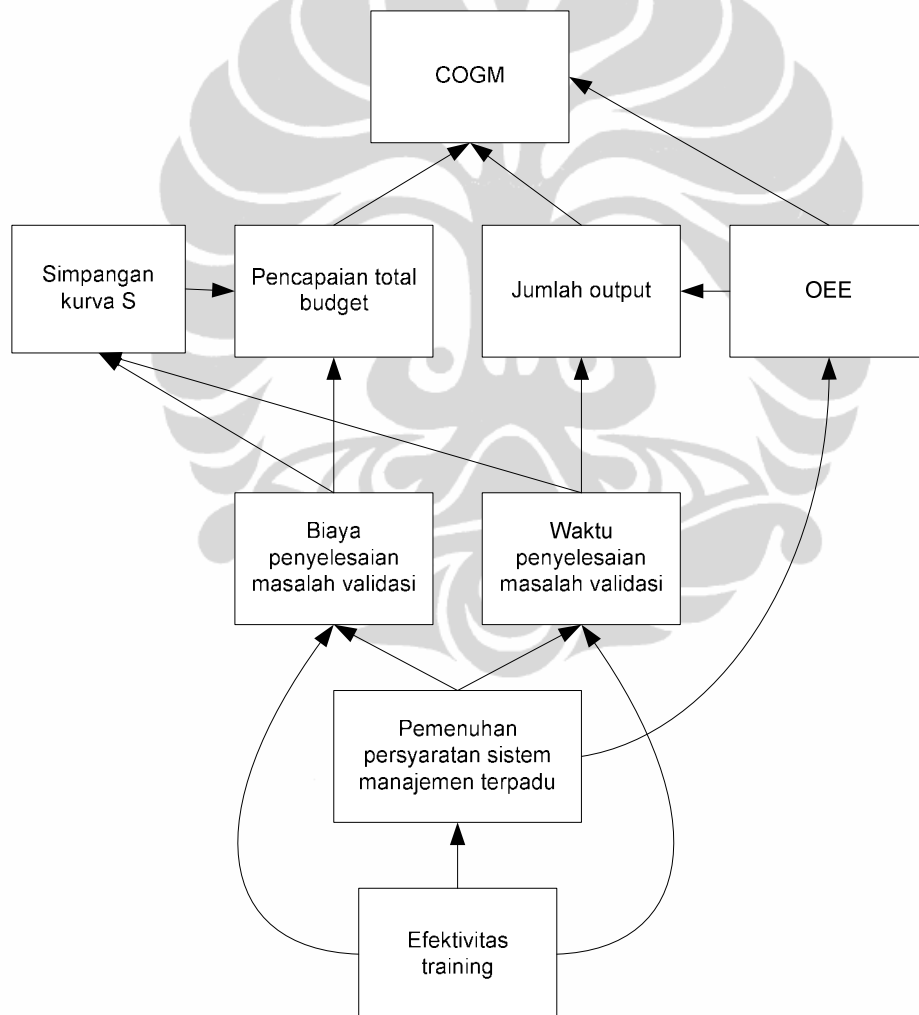


BAB IV ANALISA DATA

4.4. Korelasi Pencapaian Kinerja

Masing – masing sasaran strategis adalah berkaitan satu dengan yang lainnya seperti yang digambarkan dalam gambar 4.1. sehingga pencapaian salah satu KPI akan berdampak pada pencapaian KPI yang lain. Hubungan hirarkinya kurang lebih sama dengan hirarki pada peta strategi.



Gambar 4.1. Korelasi Antara KPI

4.5. Analisa Kinerja Proyek

4.5.1. Analisa Kinerja Berdasarkan Prespektif Pembelajaran

Actual training yang telah dilakukan memang tidak seluruhnya dapat dipenuhi baik di proyek line 1, line 2, ataupun line 3, tetapi untuk training yang sifatnya mayor telah dilakukan 100%. Mayor dalam hal ini misalnya adalah pengoperasian mesin, pengetahuan dasar tentang teknologi yang diterapkan, dan juga *integrated management system* yang diimplementasikan.

Tabel 4.1. Perbandingan Pencapaian Kinerja Pembelajaran

KPI	Target	Pencapaian		
		Line 1	Line 2	Line 3
% efektivitas training	100	85	92	96

Skill gap tim proyek pada awalnya cukup jauh karena proyek – proyek yang dilakukan selalu menggunakan teknologi baru. Untuk itu pelaksanaan training cukup penting dan diharapkan setiap tim bisa mendapatkan hal – hal berikut :

- a. Skill dan pengetahuan melakukan instalasi hingga mengoperasikan mesin.
- b. Mengetahui standard kualitas, standar *safety*, standar lingkungan, standar keamanan pangan
- c. Mampu melakukan *problem solving* beserta dengan pelaksanaan *corrective* dan *preventive action*

Keahlian – keahlian yang didapat tersebut akan sangat berpengaruh terhadap hal – hal berikut :

- a. Kinerja proyek dalam mengaplikasikan teknologi baru akan sangat dipengaruhi kemampuan seluruh tim dalam mengendalikan dan mengatasi berbagai permasalahan yang ada.

- b. Kinerja operasi sama halnya dengan kinerja proyek, karena teknologi yang diaplikasikan adalah baru dan berbeda dengan yang telah diaplikasikan di line lain, maka tentunya membutuhkan skill dan pengetahuan baru untuk menghadapi permasalahan operasi.

Yang membuat kebutuhan training menjadi hal yang cukup significant adalah adanya tuntutan agar baik proyek maupun operasi bisa mencapai kinerja yang sebaik mungkin. Jadi training seperti yang tergambar dalam peta strategi di gambar 3.1. pada bab 3 merupakan dasar atau fondasi dari keberhasilan kinerja proyek dan juga operasi.

Tujuan dari percepatan pengerjaan training adalah untuk mengoptimalkan waktu proses *sharing knowledge* dari para tim ahli dan tehnisi selama mereka berada di *site* untuk menyelesaikan proyek. Umumnya tim ahli ataupun tehnisi tersebut berasal dari luar negeri yang akan menyulitkan untuk komunikasi apabila mereka kembali setelah proyek selesai.

4.5.2. Prespektif Proses Internal

Proses perencanaan mungkin tidak dilakukan secara matang terkait dengan keterbatasan waktu untuk bisa mempelajari teknologi baru yang diterapkan lengkap dengan analisa resikonya. Hal tersebut menyebabkan proyek berjalan seperti *trial & error*, terdapat cukup banyak permasalahan validasi terkait dengan *abnormality* ataupun ketidak sesuaian dengan standar kualitas yang ditargetkan.

Dari hasil perhitungan KPI yang dilakukan hasilnya fluktuatif dari satu proyek ke proyek lainnya. Karena setiap teknologi yang di aplikasikan untuk masing – masing line adalah berbeda sehingga tingkat kesulitan dan faktor resikonya juga berbeda. Dari beberapa tahapan trial dan error

Tabel 4.2. Perbandingan Pencapaian Kinerja Prespektif Internal

KPI	Target	Pencapaian		
		Line 1	Line 2	Line 3
waktu perbaikan / total waktu validasi	10	40	25	23
biaya perbaikan / total biaya validasi	10	15	9	40
% penyimpangan kurva S	10	29.24	31.18	19.1
% pemenuhan persyaratan sistem management terpadu	100	100	100	100

Sehingga nilai simpangan pada kurva S dan juga permasalahan – permasalahan yang terjadi selama waktu validasi juga berbeda – beda, beberapa analisa adalah sebagai berikut.

- a. Waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah dalam proses validasi (*production test*) setiap proyek adalah melebihi batas waktu yang ditargetkan, artinya terjadi cukup banyak permasalahan – permasalahan yang tidak terprediksi sebelumnya.
- b. Demikian halnya dengankurva S besarnya simpangan antara perencanaan dengan aktual baik waktu maupun biaya cukup besar dan melebihi standar, selain hal ini juga merupakan kontribusi dari permasalahan yang terjadi selama waktu validasi. Tetapi untuk line 2 tidak terlihat korelasinya antara besarnya simpangan kurva S dengan waktu dan biaya pada penyelesaian permasalahan validasi, artinya terdapat permasalahan sebelum validasi dilakukan.
- c. Sebagai tambahan metode agar seluruh system produksi dan pendukungnya dapat berjalan sesuai *standard* maka harus dilakukan implementasi *integrated management system* mulai dari *quality* , *food safety*, *health and safety*, *environment* dan Halal. Berbagai persyaratan dalam *system management* tersebut bisa menjadi acuan / alat Bantu untuk mencapai standar atau bisa juga menjadi hambatan dalam usaha mempercepat kelangsungan proyek. Oleh karena itu perlu di atur sedemikian rupa agar bisa berjalan secara optimal.

4.5.3. Prespektif Pelanggan

Jika beberapa sasaran strategis baik pembelajaran ataupun proses internal diberlakukan untuk memantau jalannya proyek, maka prespektif pelanggan lebih mengarah kepada evaluasi.

Proyek konstruksi dianggap selesai saat hari pertama dilakukan proses produksi secara komersial, dimana seluruh system telah terpasang sesuai standar. Proses hand over ke bagian operasional dilakukan sekitar 2 bulan. hal tersebut bertujuan untuk mengkondisikan seluruh system produksi agar berjalan secara efektif.

Tabel 4.3. Perbandingan Pencapaian Kinerja Prespektif Pelanggan

KPI	Target	Pencapaian		
		Line 1	Line 2	Line 3
Total produk lulus uji / target	60	92 %	23 %	60 %
% OEE	34.83	22.7	19.72	34.83

Seperti yang telah dibahas pada bab – bab sebelumnya bahwa tujuan pelaksanaan proyek konstruksi pembangunan line baru ini adalah untuk menambah kapasitas pabrik untuk memenuhi permintaan pasar.

Dari hasil perhitungan KPI pada Tabel 4.3 diatas bahwa line 1 adalah yang paling tinggi persen pencapaian produksi aktual dibandingkan planning awal karena tidak terjadi keterlambatan ataupun permasalahan kualitas seperti pada proyek line 2 dan line 3.

Disisi lain besarnya nilai pencapaian output produksi dibandingkan planning juga akan sangat dipengaruhi oleh kinerja mesin yang diukur dengan OEE yang didalamnya mencakup *running hour*, efisiensi mesin dan *quality rate*. Artinya proses produksi harus berjalan dengan mulus tanpa gangguan dan menghasilkan produk yang berkualitas, tidak banyak cacat.

Dari hasil perhitungan KPI untuk pemenuhan permintaan produk terdapat beberapa yang nol karena keterlambatan proyek sehingga tanggal dimulainya produksi komersial juga mundur. Untuk jumlah produksi yang kurang dibandingkan target adalah berkaitan dengan efisiensi produksi atau dalam hal ini diukur dengan OEE. Jika OEE tinggi maka output juga tinggi demikian sebaliknya.

Faktor yang mempengaruhi nilai OEE yang cukup kecil karena *breakdown* dan produk *reject* tinggi pada tiga bulan pertama produksi adalah :

- a. Ketidakstabilan seting parameter operasi.
- b. Masih tahap *trial* dan *error* untuk material baru.
- c. Permasalahan sinkronisasi antara mesin yang belum stabil.
- d. Kompetensi karyawan belum matang baik untuk menjalankan operasi rutin ataupun untuk *problem solving*.

Jadi dapat disimpulkan ketidakberhasilan kinerja proyek dalam memberikan kontribusi baik berupa output maupun OEE, akan menjadi semacam pekerjaan rumah besar bagi departemen produksi, yang dalam hal ini adalah sisi pelanggan untuk bisa mengejar ekspektasi perusahaan dalam menyediakan kapasitas sesuai dengan ekspektasi. Departemen produksi harus bisa berpacu untuk meningkatkan output dan juga efisiensi line produksi secara keseluruhan.

4.5.4. Prespektif Finansial

Tentunya dibutuhkan biaya investasi yang cukup tinggi untuk bisa membangun suatu *line* produksi dengan teknologi terbaru yang ada saat itu. Oleh karena itu biaya produksi per unit pasti akan besar pada awalnya sebagai penyerapan dari nilai depresiasi seluruh asset.

Tabel 4.4. Perbandingan Pencapaian Kinerja Prespektif Finansial

KPI	Target	Pencapaian		
		Line 1	Line 2	Line 3
COGM aktual / target	0.252	0.217	0.157	0.121
Total biaya aktual / total budget	0.051	0.049	0.051	0.039

Seperti yang sedikit dibahas dalam bab3 faktor yang mempengaruhi angka COGM adalah

- Nilai tukar rupiah
- Performa produksi
- Jumlah output produksi belum optimal
- Ketidak stabilan kualitas material sehingga banyak reject
- Overtime tinggi
- Pemakaian utility dan supplies serta material cukup tinggi untuk proses trial dan error

Sebagai akibat dari beberapa *non conformance issue* yang telah dibahas pada prespektif internal proses maka akan selalu ada biaya tambahan. Oleh karena itu total biaya selalu lebih rendah dari *budget* yang telah dicangkakan di awal proyek.

Banyaknya permasalahan tak terduga atau juga timbulnya permasalahan baru diakibatkan oleh perencanaan atau penguasaan teknologi yang masih belum mendalam sehingga belum diperhitungkan resiko – resiko dan tindakan pencegahan yang bisa dilakukan.

4.6. Perumusan Inisiatif Strategi

Dari beberapa pembahasan diatas maka semua bermuara pada aplikasi teknologi baru yang pasti membutuhkan biaya besar, sumber daya manusia yang mumpuni dan kemampuan management yang tinggi. Padahal disamping itu tuntutan kualitas dan kecepatan waktu proyek juga cukup mendesak. oleh karena proyek harus dimulai lebih awal untuk bisa melakukan perencanaan secara matang. Karyawan

yang akan dilibatkan sebaiknya dilibatkan sejak awal perencanaan agar bisa mendapatkan pelatihan yang cukup.

Tabel 4.5. Inisiatif Strategis

No	KPI	Inisiatif strategis
1.	COGM aktual / target	<ul style="list-style-type: none"> • Study dan kontrol biaya mulai dari tahap disain • Implementasi value engineering • alternative material / vendor development
2.	Total biaya aktual / total budget	
3.	Total produk lulus uji / target	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi proses validasi • Implementasi TPM
4.	% OEE	
5.	waktu perbaikan / total waktu validasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan lebih matang termasuk pemilihan mesin, material, infrastruktur, sumber daya manusia, kontraktor dan sumberdaya perndukung lainnya.
6.	Biaya perbaikan / total biaya validasi	
7.	% penyimpangan kurva S	<ul style="list-style-type: none"> • Risk analysis terhadap seluruh tahapan proses validasi • Perencanaan lebih teliti paa setiap disain dengan setiap detail parameter operasi • Komunikasi lebih detail kepada seluruh partisipan proyek terhadap seluruh standar dan parameter yang ditetapkan
8.	% pemenuhan persyaratan sistem manajemen terpadu	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih banyak melibatkan seluruh partisipan proyek muاليا dari kontraktor, supplier dan machine maker, jadi tidak hanya tim internal perusahaan
9.	% efektivitas training	<ul style="list-style-type: none"> • Training dilakukan lebih awal (sebelum tahap perencanaan) dan menyeluruh mulai dari konsep disain hingga aplikasi • Materi training lebih banyak pda problem solving dan risk analysis • Sistem post test lebih ketat untuk dapat mengevaluasi lebih tajam terhadap kemampuan peserta training

Agar pada akhirnya sasaran strategis dapat terpenuhi maka pelaksanaan inisiatif strategis juga harus runtut mulai dari prespektif pembelajaran hingga prespektif finansial.