



## RINGKASAN

ANDREAS MURTI. Peningkatan Kinerja Karyawan Bagian *Trade Operations* Studi Kasus Bank OCBC NISP Dengan Pendekatan Produktivitas Bagi Hasil. Dibimbing oleh MARIMIN dan YANDRA ARKEMAN

Bank OCBC NISP merupakan bank devisa yang menjadikan transaksi ekspor dan impor sebagai salah satu bisnis utamanya. Kontribusi pendapatan yang terus meningkat seiring dengan potensi perkembangan bisnis transaksi ekspor dan impor yang begitu pesat. Permasalahan yang timbul adalah kapasitas dan kesiapan bagian *trade operations* dalam mengantisipasi perkembangan volume transaksi yang besar. Dalam hal ini, peningkatan kinerja bagian *trade operations* harus terus ditingkatkan sehingga volume transaksi yang bertambah dapat diproses dengan akurat dan sesuai target waktu yang ditetapkan dalam *service level agreement* (SLA). Peningkatan kinerja ini menjadi lebih penting lagi dengan adanya instruksi manajemen Bank OCBC NISP yang menetapkan *zero growth employee* untuk karyawan bagian operasional. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan proses operasional dan kebijakan menyangkut sumber daya manusia.

Metode yang digunakan untuk memperbaiki proses operasional dengan melihat alur kegiatan serta memetakan alur produksi dan informasi adalah dengan menggunakan metode *Value Stream Mapping* (VSM). VSM merupakan salah satu konsep dalam *lean manufacturing* yang dalam penelitian ini digunakan untuk melihat dan mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan dalam proses operasional penerbitan LC. VSM membantu mengidentifikasi kegiatan yang bersifat *non value added* dan menjadi *waste* dalam proses penerbitan LC seperti *over processing, waiting* dan *motion*. Berdasarkan hasil pemetaan peta kondisi saat ini, diketahui bahwa total *lead time* penerbitan sebuah dokumen LC sebesar 86.37 menit dengan total *cycle time* terpanjang sebesar 51.97 menit. Dengan total waktu tersebut, jumlah LC yang dapat diterbitkan dalam satu hari adalah sebanyak 8 LC atau 160 LC per bulan. Untuk mencapai target tahun 2016 sebanyak 200 LC per bulan perlu dilakukan perbaikan proses penerbitan LC.

Identifikasi pemborosan dilakukan berdasarkan pengamatan dan pemetaan dengan VSM serta hasil kuesioner yang diberikan kepada *expert* Bank OCBC NISP. Berdasarkan rekomendasi perbaikan, dapat diketahui bahwa rekomendasi utama adalah perbaikan dengan mengeleminasi kegiatan mencetak dan pemeriksaan *draft* LC, membuat lembar *checklist* sebagai pedoman pemeriksaan *draft* LC, penyusunan dokumen sesuai dengan urutannya dan perbaikan tata letak penempatan dokumen agar lebih aerodinamis. Skenario solusi yang telah diperoleh digambarkan ke dalam peta kondisi masa depan yang kemudian dibandingkan dengan peta kondisi saat ini untuk mendapatkan perbandingan peningkatan produktivitas yang telah dilakukan. Berdasarkan peta kondisi masa depan, jumlah LC yang dapat diterbitkan dalam satu hari menjadi 11 LC atau 220 LC per bulan sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai. Setelah dilakukan pengamatan lebih lanjut, ditemukan bahwa target 11 LC per hari berdasarkan peta

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

kondisi masa depan tidak tercapai. Hal ini membutuhkan analisa lebih lanjut dari sisi sumber daya manusia.

Proses pengambilan kebijakan sumber daya manusia dilakukan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP). Kriteria yang ditentukan pada model ANP peningkatan kinerja karyawan *trade operations* terdiri dari enam kriteria, yaitu: motivasi, keterampilan, teknologi, kompensasi, kesempatan berprestasi, dan lingkungan/iklim kerja. Kriteria tersebut merupakan hasil identifikasi dari beberapa divisi kerja di Bank OCBC NISP dengan menggunakan pendekatan *depth interview* pada responden terpilih dan *list compliance* yang kemudian dipetakan menjadi model ANP. Hasil analisa menunjukkan penerapan sistem kompensasi berbasis produktivitas merupakan prioritas utama dengan bobot prioritas 42.69%, sedangkan peningkatan proses kerja merupakan prioritas kedua dengan bobot prioritas 36.72%. Urutan prioritas terakhir adalah penyusunan target dan *key performance indicator* (KPI) yang tepat dengan bobot prioritas sebesar 20.57%. Berdasarkan hasil tersebut, penerapan sistem kompensasi berbasis produktivitas memberikan keuntungan dan peluang yang paling tinggi dibandingkan dengan risiko yang mungkin timbul. Untuk itu penulis mengajukan rancangan produktivitas bagi hasil yang dapat diterapkan oleh manajemen untuk mendapatkan hasil peningkatan kinerja karyawan yang optimal.

Analisa menggunakan VSM dapat diterapkan pada proses-proses operasional lainnya baik di dalam maupun di luar lingkup kerja *trade operations*. Setelah didapatkan perbaikan proses kerja yang optimal, selanjutnya analisa menggunakan metode *green VSM* dapat diterapkan untuk menganalisa, mengurangi dan bahkan mengeliminasi *waste* terkait bahan baku yang digunakan dalam produk dan proses, polusi dan faktor-faktor lingkungan lainnya.

Kata Kunci : ANP, LC, peningkatan kinerja karyawan, produktivitas bagi hasil, VSM



Hak cipta dilindungi undang-undang

Publikasi di Buletin IPB, Tahun 2015



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

Penulis yang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.