Model Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode *Process Flow Diagram*, *Cause And Effect Diagram* Dan Implementasinya Di *Comercial Banking Center* Surabaya

Oleh :
Prof.Dr.Musriha, Dra. Ec.,M.Si.

Disampaikan pada acara Pengukuhan Guru Besar
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA
Surabaya, 26 Juli 2019

Ridho Allah SWT,
Tergantung Kepada Ridho
Kedua Orang Tua

Barang Siapa
Menempuh Suatu Jalan
Untuk Mencari Ilmu,
Maka Allah SWT Akan
Memudahkan Baginya Jalan
ke Surga

Tidak Ada Kemudahan
Kecuali Yang Allah Buat
Mudah.
dan Engkau Sanggup
Menjadikan Kesulitan
Menjadi Mudah Apabila
Engkau menghendaki.

Bismillahirrahmaanirrahiim,
Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Yang terhormat,
Bapak Kapolda Jawa Timur
Bapak Pembina Yayasan Brata Bhakti Daerah Jawa Timur
Ibu Ketua Pengurus beserta Staf Yayasan Brata Bhakti Daerah Jawa Timur
Bapak Rektor Universitas Bhayangkara
Bapak Kepala LLDikti Wilayah VII Jawa Timur
Para Guru Besar
Pimpinan Perguruan Tinggi & Swasta
Ketua, Sekretaris dan Para Anggota Senat Universitas Bhayangkara
Para Dekan dan Wakil Dekan di Lingkungan Universitas Bhayangkara
Para Teman Sejawat dan Segenap Civitas Akademika Universitas Bhayangkara
Para Tamu Undangan dan Hadirin yang dimulyakan Allah Swt
Khususnya para Mahasiswa sebagai penerus generasi bangsa yang saya banggakan

Mengawali pidato pengukuhan Guru Besar saya dihadapan sidang terbuka Senat Universitas pada hari yang berbahagia ini, pertama kali kita mengucapkan alhamdulillah, wasyukurillah, la haula wala quwata illa billahil aliyil adzim, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, pada pagi hari ini kita masih dalam keadaan sehat wal'afiat. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw beserta keluarga dan sahabatnya.

Hadirin yang dirahmati Allah SWT,

Pidato pengukuhan ini, sebagai bentuk pertanggungjawaban saya sebagai Guru Besar dalam bidang ilmu Manajemen, berjudul: **Model pengukuran kinerja Pegawai dengan menggunakan metode *Process flow diagram*, *Cause and Effect diagram* dan implementasinya di *Comercial Banking Center* Surabaya**

PENDAHULUAN

Comercial Banking Center mempunyai peran vital dalam membangun dan mengembangkan sektor keuangan dan perbankan di Indonesia serta merupakan pemain utama dan mempunyai tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman dan memainkan peranan yang panjang dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Kredit merupakan penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. (UU Perbankan No. 10 tahun 1998). Sejalan dengan kondisi tersebut di atas, Comercial Banking menerapkan *Strategic Business Unit* (SBU) yang menangani perkreditan di atas Rp. 50 Milyar. *Commercial Banking Center* tersebar di kota-kota besar di Indonesia, salah satunya di Surabaya, yang telah beraktivitas sejak tahun 2000. Dalam proses pemberian kredit terdapat aturan yang wajib digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Selain peraturan internal berupa SOP (Standar Operasi Prosedur) dan SPK (Standar Perkreditan Khusus)*l*, terdapat juga peraturan dari Bank Indonesia (selaku bank Sentral di Indonesia). Terdapat dua jenis proses kredit, pertama proses perpanjangan fasilitas debitur *eksisting* (fasilitas modal kerja dengan jangka waktu setahun), dan proses pemberian kredit untuk nasabah baru. Pada *Commercial Banking Center* (CBC) Surabaya, selama kurun waktu setahun, diperoleh data perpanjangan kredit sebagai berikut :

Tabel 1. Proses Perpanjangan Kredit

Ket	Efektif Perpanjangan					Total
	Lewat jth tempo	= jth tempo	s.d. 7 hari sblm jatuh tempo	> 7 hari sblm jth tempo	> 1 bln sblm jth tempo	
Jumlah debitur	6	12	17	10	14	59
Persentase	10%	20%	29%	17%	24%	100%

Sebesar 20% dari total proses perpanjangan kredit, baru efektif (selesai diperpanjang) pada saat deadline jatuh tempo dan 10%-nya melewati tanggal jatuh tempo. Pada proses pemberian kredit nasabah baru, diperoleh data sbb :

Tabel 2. Proses Kredit Baru

Ket	Lama proses			Total
	<2 bulan	> 2 bln < 3 bulan	> 3 bulan	
Jumlah debitur baru (4 bln s.d Ags)	1	3	2	6
Persentase	17%	50%	33%	100%

Sebesar 33,33% dari debitur baru (4 dari 6) diproses melebihi 2 bulan sejak proses pembuatan analisa kredit, namun termasuk di dalamnya proses negosiasi dan menunggu kelengkapan data dari debitur yang dapat mempengaruhi lama proses. Data mengenai estimasi proses kredit di Bank lain sesuai informasi yang diperoleh dari nasabah sebagai berikut :

Tabel 3. Perbandingan Proses Kredit

	Comercial Banking Center	Bank A	Bank B	Bank C
Lama Proses Kredit Rata-rata	± 2,5 bulan	± 2 s.d. 3 bulan	± 2 bulan	± 1,5 s.d. 2 bulan

Berdasarkan data yang dikemukakan di atas, estimasi proses pemberian kredit baik baru maupun perpanjangan yang memerlukan waktu relatif lama jika dibandingkan dengan Bank lain dan terdapat proses perpanjangan yang melebihi waktu jatuh tempo, dimana hal tersebut akan dapat menjadi hambatan dalam ekspansi kredit dan pemenuhan standar layanan sesuai *SLA* (*Service Level Agreement*). Di dalam industri perbankan, khususnya perkreditan, SLA atau *service level agreement* merupakan salah satu faktor yang penting yang membentuk keunggulan bersaing perusahaan*,* mengenai bagaimana dan seberapa lama manajemen menginginkan sebuah proses bisnis atau kegiatan dilaksanakan (Islam, 2012). Proses perkreditan di Comercial Banking Center, khususnya kelas *Commercial* (kredit di atas Rp. 50 Milyar) merupakan kesatuan proses yang betalian mulai dari data lengkap yang diterima oleh *Business Unit* (*Commercial Banking Center)* dari debitur atau calon debitur, proses analisa, komite kredit, *risk management, checking,* input data, perjanjian kredit, pengikatan agunan, hingga loan *disbursement.* Terdapat beberapa pegawai *officer* dan pejabat pemutus kredit yang terlibat dalam prosesnya, termasuk dari unit *supporting* dan *risk management* yang berbeda departemen dengan *Commercial Banking Center.* Pada penelitian ini, akan diteliti lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif atas faktor-faktor yang dapat menghambat *business process* khususnya dalam industri jasa (perbankan) dan perusahaan berskala nasional.

Sebelum menguraikan lebih lanjut, perlu sekilas saya paparkan disini bahwa sesuai orasi, timbul pertanyaan yang paling mendasar yaitu "Apakah Faktor-faktor internal penghambat proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* di Surabaya dan .bagaimana perbaikan proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* di Surabaya?"

Beberapa pertimbangan pada penggunaan metode *Cause and Effect Credit Process Chart* adalah : 1.Untuk dapat mengidentifikasi penyebab lamanya proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* di Surabaya. 2. Mengusulkan perbaikan proses bisnis kredit di *Commercial Banking Center* di Surabaya.

Hadirin yang saya hormati

Business Process Management

Business Process Management (BPM) adalah proses dan ilmu bagaimana pekerjaan sebaiknya dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk memastikan hasil yang konsisten dan untuk mengambil keuntungan dari peluang perbaikan (Dumas, *et al.,* 2013). BPM *life cycle* seperti ditunjukkan pada gambar dibawah ini bukan tentang memperbaiki cara masing-masing kegiatan yang dilakukan, tapi tentang mengelola seluruh rantai peristiwa, kegiatan dan keputusan yang pada akhirnya menambah nilai organisasi dan pelanggannya (Dumas, *et al.*, 2013).

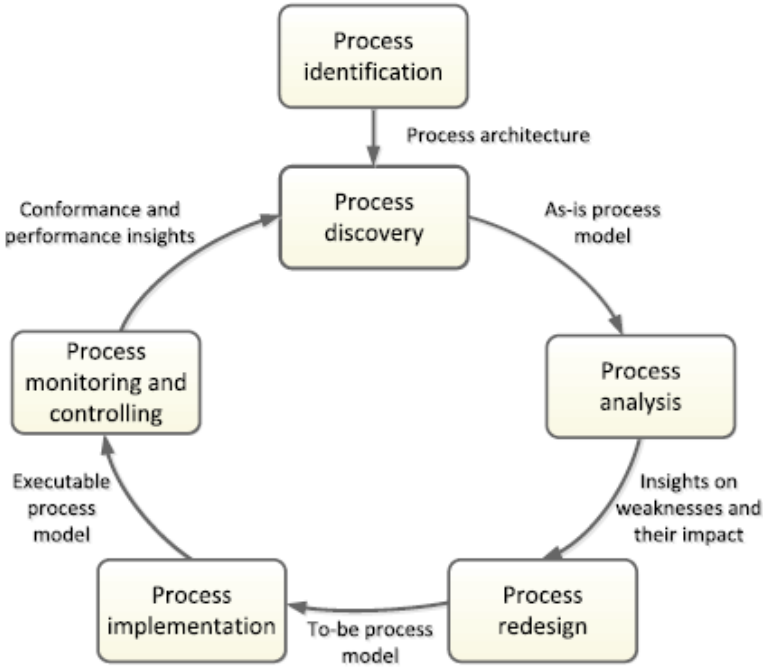


Figure 1. BPM *Life Cycle*

Source: Springer. *2013* : 21.

BPM merupakan siklus yang berkelanjutan yang terdiri dari tahap-tahap berikut (Dumas *et al,* 2013): 1.*Process Identification*. Pada tahap ini, permasalahan bisnis diajukan, proses yang relevan dengan masalah yang ditangani diidentifikasi, dibatasi dan dikaitkan satu sama lain. *2.Process Discovery*. (disebut sebagai pemodelan proses). Pada tahapan ini, keadaan aktual setiap proses yang relevan didokumentasikan, biasanya dalam satu bentuk atau beberapa model *As-Is*. *3.Process Analysis*. Pada fase ini, isu-isu yang berhubungan dengan *As-Is* proses diidentifikasi, didokumentasikan dan bila memungkinkan diukur dengan menggunakan ukuran

kinerja. Output dari tahap ini adalah kumpulan data terstruktur dari masalah. Isu-isu ini biasanya diprioritaskan dalam hal dampaknya, dan kadang-kadang juga dalam hal upaya yang diperlukan untuk mengatasinya. *4.Process Redesign* (disebut juga perbaikan proses). Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan pada proses yang akan membantu untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi dalam tahap sebelumnya. Output dari fase ini biasanya proses Model *To-Be*, yang berfungsi sebagai dasar untuk tahap berikutnya. *5.Process Implementation.* Pada fase ini, perubahan yang diperlukan untuk berpindah dari proses *As-Is* menjadi proses *To-Be* disiapkan dan dilaksanakan. Pelaksanaan proses mencakup dua aspek: manajemen perubahan organisasi dan otomatisasi proses. *6.Process Monitoring and Controlling*. Setelah proses yang didesain ulang berjalan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisa untuk menentukan seberapa baik proses yang dijalankan sehubungan dengan ukuran kinerja dan tujuan kinerja. Beberapa prinsip manajemen proses menurut Hammer (2007, dalam Brocke & Rosemann , 2010) yang dapat membantu untuk merangkum konsep manajemen proses sebagai berikut : *1.All work is process work 2.Any process is better than no process*. *3.A good process is better than a bad process. 4.One process version is better than many*. *5.Even a good process must be performed effectively*. *6.Even a good process can be made better. 7.Every good process eventually becomes a bad process*.

Process Improvement

Business Process Improvement atau BPI, bertujuan untuk membentuk suatu sistem yang dapat membantu penyederhanaan proses bisnis, dengan harapan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan output yang lebih baik dari sebelumnya. (Harrington,1991). Cook (1995) menjelaskan bahwa *Business Process Improvement* adalah metode untuk menyempurnakan cara atau bagaimana sebuah satuan aktivitas-aktivitas bisnis di desain dan diatur. Sharp dan McDermott (2001), menjelaskan ini sebagai "*Framing Proses*" dan pernyataan sejumlah atribut penting dari proses. Waktu siklus (*cycle time)* adalah ukuran yang baik untuk perbaikan proses karena mengidentifikasi keterlibatan sumber daya kritis yang menciptakan kemacetan (Tennant, 2002). Kinerja sebuah proses dapat ditingkatkan melalui pengurangan atau penghapusan waktu tunggu baik sebelum atau setelahnya dalam setiap aktivitas atau kegiatan (Cassidy dan Guggenberger, 2000, dalam Islam & Ahmed, 2007). Dipilihnya suatu proses untuk diperbaiki berdasarkan hal-hal sebagai berikut (Harrington,1991): adanya keluhan-keluhan atau masalah dari pelanggan, adanya cara atau proses yang lebih baik, proses berbiaya tinggi, tersedianya teknologi baru, aturan manajemen untuk menerapkan metode baru, proses dengan waktu siklus panjang.

Workflow-Driven Methodology

Metodologi yang digunakan oleh Sharp & Mc Dermott (2009) untuk sebuah *process improvement* terbagi menjadi tiga tahap (Gambar 2.), yaitu :

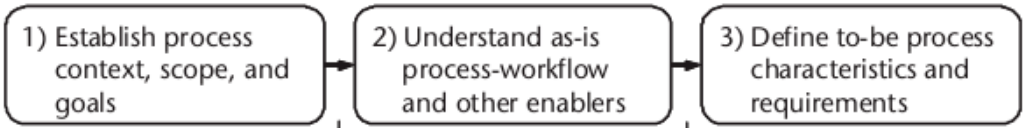


Figure 2. ***Three Phase Project Methodology***
Source: Sharp, A. and Mc Dermott,. 2009 : 84.

Framing the Process

Perusahaan atau peneliti harus dapat menjelaskan batasan dan konteks, permasalahan dan tujuan, dan beberapa fakta penting yang akan dipelajari, Sharp & Mc Dermott (2009) menyebutnya "*framing the process*". Aktivitas ini mempunyai tiga tahapan utama (Sharp & Mc Dermott, 2009) :1.Menemukan sebuah rangkaian proses bisnis yang berkaitan untuk memastikan konteks permasalahan ketika mempelajari individu proses. 2. Menentukan batasan dari setiap proses bisnis yang dipelajari. 3. Menentukan permasalahan dalam As-Is proses dan tujuan dari To-Be proses. Perusahaan atau peneliti dapat menggunakan *process map* atau *swim lane* diagram untuk menggambarkan proses bisnis, dengan mendefinisikan ruang lingkup, batasan dan identifikasi stakeholders (Berman, 2014. Identifikasi proses dapat dilakukan melalui 7 tahap (Sharp & Mc Dermott, 2009) :1. *Get started* 2. *Coduct pre-session interviews* 3. *Prepare for first session* 4.*Initiate first session* 5. *Analyze terms and find the nouns 6. Identify activities*. 7. *Link the activities and determine business process*

Tools for Process Improvement

Sokovic *et al* (2009) menjelaskan 6 *basic quality tools* yang umum digunakan untuk mempelajari dan menganalisa problem: 1.Flow chart, 2. Pareto diagram, 3.Check sheet, 4.Control chart, 5. Scatter diagram, 6. Cause-and-effect diagram. Aplikasi sukses di seluruh perusahaan dan dukungan yang konsisten oleh Jack Welch (CEO General Electric tahun 1981-2001) memberikan kontribusi terhadap konsep Six Sigma yang terkenal secara internasional dan diterapkan di banyak perusahaan (Meran *et al*, 2013). Menurut Berman (2014) dan Meran *et al* (2013), untuk memperbaiki proses bisnis yang sudah ada, dapat mengacu pada tahapan DMAIC (*Define-Measure-Analyze-improve-control*) sebagai berikut : 1.*Define*.Perbaikan proses dapat dimulai dengan mendefinisikan permasalahan yang akan diperbaiki. 2.*Measure*. Tahapan pengumpulan data dari situasi atau problem yang dihadapi. 3.*Analyze*. Analisa lebih lanjut dari data yang diperoleh untuk menemukan cara dan

peluang perbaikan. 4.*Improve.* Mengidentifikasi langkah-langkah perbaikan, menetapkan lebih rinci cara-cara atau solusi untuk perbaikan, dan mengimplementasikan.5. *Control.* Menciptakan dan menjalankan mekanisme kontrol untuk mengawasi dan memastikan perubahan atau perbaikan proses berjalan sesuai tujuan.

Value Added Analysis

Analisis nilai tambah (*value* added) adalah teknik yang bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tidak perlu dalam proses dan menghilangkan mereka. Dalam konteks ini, langkah tersebut mungkin merupakan tugas dalam proses, atau bagian dari tugas, atau penyerahan antara dua tugas (Dumas *et al*, 2013). Analisis nilai tambah (*value added*) adalah teknik di mana seorang analis membagi model proses, memilah setiap langkah dalam proses dan mengklasifikasikan langkah-langkah ke dalam satu dari tiga kategori (Dumas *et al*, 2013), yaitu: 1. Nilai Tambah (*Value-Adding*): Ini adalah langkah yang menghasilkan nilai atau kepuasan bagi konsumen. 2.Nilai Tambah Bisnis (*Business Value-Adding*): Langkah ini diperlukan atau berguna bagi bisnis untuk berjalan lancar, atau diperlukan karena lingkungan atau regulasi bisnis. 3.Tidak Bernilai Tambah (*Non Value-Adding*): Langkah ini masuk ke dalam dua kategori lainnya.

Root Cause Analysis

Ketika menganalisis proses bisnis, perlu diingat bahwa "proses yang baik sekalipun dapat dibuat lebih baik" (Hammer, 2010 dalam Dumas *et al,* 2013). Analisis *root cause* adalah teknik untuk membantu peneliti untuk mengidentifikasi dan memahami akar penyebab masalah atau kejadian yang tidak diinginkan. Analisis *root cause* tidak terbatas pada analisis proses bisnis. Diagram *cause effect* menggambarkan hubungan antara efek negatif yang diberikan dan penyebabnya. Dalam konteks analisis proses, efek negatif biasanya terjadi akibat masalah berulang atau level kinerja proses yang tidak diinginkan (Dumas *et al*, 2013).

Cause Effect Diagram

Cause effect diagram atau diagram sebab-akibat menggambarkan hubungan antara efek negatif yang diberikan dan penyebabnya. Dua jenis sebab umumnya dibedakan dalam analisis *Cause effect*, faktor yaitu *causal factors* (faktor penyebab) dan *contributing factors* (faktor kontribusi). Kategorisasi yang umum untuk analisis *cause effect* adalah yang disebut sebagai 6M (Dumas *et al,* 2013) (Meran *et al*, 2013), sebagai berikut : 1. Mesin (teknologi) – faktor-faktor yang berkaitan dengan teknologi yang digunakan. 2. *Metode* (proses) - faktor-faktor yang berasal dari cara proses didefinisikan atau dipahami atau bagaimana proses itu dilakukan. 3. *Material* - faktor yang berasal dari bahan baku*, consumables* atau data yang diperlukan sebagai input oleh kegiatan dalam proses. 4. *Man* - faktor yang berhubungan dengan *assessment* yang salah atau kesalahan dalam langkah yang dilakukan. 5. *Measurement* - faktor yang berhubungan dengan pengukuran atau perhitungan yang

dibuat selama proses tersebut. 6. *Environment* - faktor yang berasal dari lingkungan di mana proses dijalankan, seperti faktor-faktor misalnya yang berasal dari pelanggan, pemasok atau faktor eksternal lainnya

Evaluasi Proses Bisnis

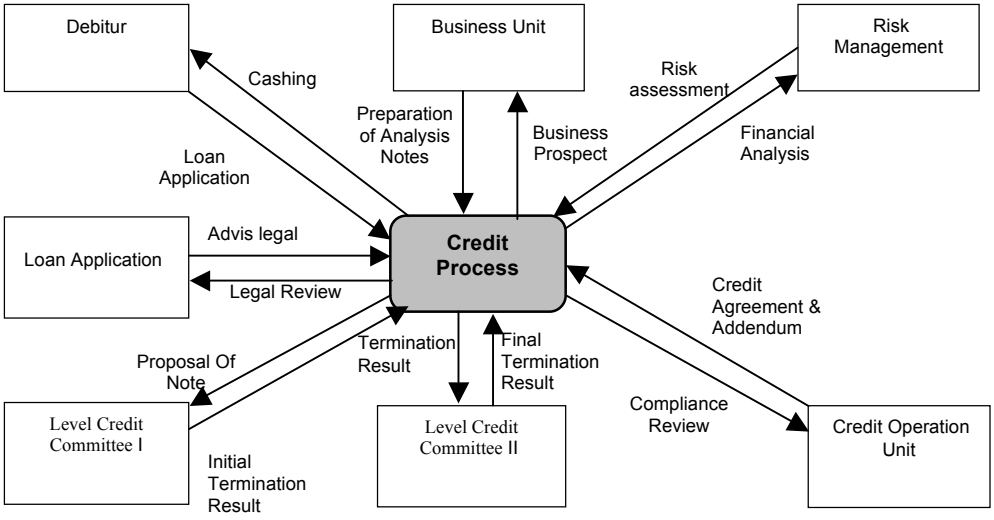
Menurut Yong Ma *et al.* (2012), berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa *critical factor*s dari proses bisnis, yaitu *1. Flexibility 2. Effectiveness 3.Efficiency*. 4. *Strategic Importance*. 5.*Complexity* 6. *Frequency* 7. *Ownership.* 8. *Level of documentation*. 9. *Level of measurement*. 10.*Feasibility of automation*. Perusahaan perlu mengembangkan dua karakteristik, yaitu *prosess enablers,* yang terkait dengan proses individual, dan *enterprise capabilities,* yang diterapkan pada keseluruhan organisasi (Hammer, 2007). *Process enabers* adalah faktor yang dapat diubah atau disesuaikan yang dapat mempengaruhi perilaku dari sebuah proses bisnis (Sharp & Mc Dermott, 2012). Untuk menganalisa kinerja dari sebuah proses, model yang digunakan Hammer (2007) menggunakan pendekatan pada lima lima *enablers* (faktor) yaitu *process design, process metrics, process performers, process infrastructure* dan *process owner*. Sedangkan menurut Sharp & Mc Dermott (2012), terdapat enam *enablers* utama yang mempengaruhi kinerja suatu proses bisnis yaitu *workflow*, *information technology*, *motivation & measurement*, *human resources*, *policies and rules*, *facilities*.Tujuan utama dari analisis proses bisnis adalah untuk mengungkapkan di mana *enabler* menjadi menghambat kinerja proses (Sharp & Mc Dermott, 2012). Menurut Sharp & Mc Dermott (2012), desain proses tidak serta merta hanya menerapkan beberapa urutan tahapan proses dan keputusan, atau menentukan beberapa set aktivitas. Jacobs (2010) menjelaskan bahwa untuk mendefinisikan masalah yang dialami perusahaan terkait dengan operasional perusahaan dapat menggunakan beberapa alat antara lain :1.*Issues Trees :* 2. *Customer Surveys*, 3.*Gap* 4.*Employee Surveys* 5.*Five Forces Model.* Dengan adanya proses bisnis yang jelas dan terstruktur, maka manfaat yang akan didapat perusahaan adalah (Harrington,1991) :1.Mampu menghilangkan resiko terjadinya kesalahan,.2.Dapat meminimalisasi penundaan produksi maupun distribusi. 3.Dapat memaksimalkan pemakaian aset yang disesuakan dengan kapasitas permintaan konsumen. 4.Mampu memberikan kemudahan dalam pemahaman dan penggunaan. 5. Memfokuskan perhatian pelanggan serta membuat mereka menyesuaikan diri terhadap kebutuhan. 6.Mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.7.Mendekatkan hubungan dengan pelanggan internal maupun eksternal. 8. Menghilangkan pengeluaran yang berlebihan.

Hadirin yang saya hormati

Identifikasi dan Pemahaman Proses Bisnis Kredit Kondisi Saat Ini

Untuk dapat lebih memahami secara detail proses bisnis yang ditelaah, dilakukan identifikasi dan memperjelas proses dengan melakukan pemetaan proses kondisi aktual atau disebut "*As-Is Process*". Dalam menganalisa proses bisnis spesifik,

umumnya dimulai dengan suatu analisa tentang apa yang telah dilakukan saat ini. Umumnya mereferensikan diagram proses yang mendokumentasikan proses saat ini, inilah yang dinamakan dengan "*As-Is process diagram*" (Sharp & McDermot, 2009). Untuk itu sebelumnya dilakukan sketsa diagram yang menunjukkan proses dasar dari pengajuan kredit komersial.



Source: Harmon, Paul. (2014).

Figure 3 *Stakeholder* Diagram For Commercial Credit Process

Berdasarkan dokumentasi dan observasi yang dilakukan di lapangan, diperoleh data mengenai stakeholder yang terlibat di dalam proses kredit antara lain sbb : 1.Debitur: Memperoleh pencairan kredit sesuai nominal yang diajukan, memperoleh pelayanan yang cepat dan efisien, mendapatkan kualitas layanan perbankan yang semakin baik.2.Business Unit: menetapkan target market dan mencari calon debitur yang layak/*feasible* untuk dibiayai, menginisiasi dan mengelola proses kredit, memastikan validitas dokumen dan kelengkapan data, melakukan rating terhadap (calon) debitur untuk menilai risiko nasabah, melakukan evaluasi kelayakan kredit yang diajukan dan melakukan pengecekan ketentuan terkait dengan proposal kredit yang diajukan.3.Risk Management: mengevaluasi dan melakukan *risk assesment* terhadap berbagai aspek atas setiap proposal kredit segmen *Commercial* yang diajukan, melakukan analisa risiko kredit terhadap permohonan kredit pada Nota Analisa, melakukan verifikasi atas hasil rating yang disampaikan.4.Komite Kredit Tingkat I: Melakukan pemutusan awal atas kredit yang diajukan.5.Komite Kredit Tingkat II: Melakukan pemutusan final berdasarkan pemutusan awal atas kredit yang diajukan. 6.Credit Operation Unit: Melakukan verifikasi dokumen secara formal terhadap pemenuhan persyaratan keputusan kredit (*compliance review*) dan penarikan kredit (*disbursement*),

melakukan verifikasi agunan, melaksanakan fungsi administrasi kredit, dokumentasi dan kearsipan kredit.7.Legal Officer : memberikan advis legal ke business unit dan review terhadap dokumen dan persyaratan kredit.

Diagram Proses *As-Is*

Diagram proses *As-Is* digunakan untuk memetakan proses yang telah didesain sebelumnya, kemudian dari proses *As-Is* dicari kemungkinan untuk potensi-potensi perbaikan dari proses yang telah berjalan (Sharp & McDermot, 2009). Diagram proses *As-Is* dapat dilihat Gambar berikut ini.

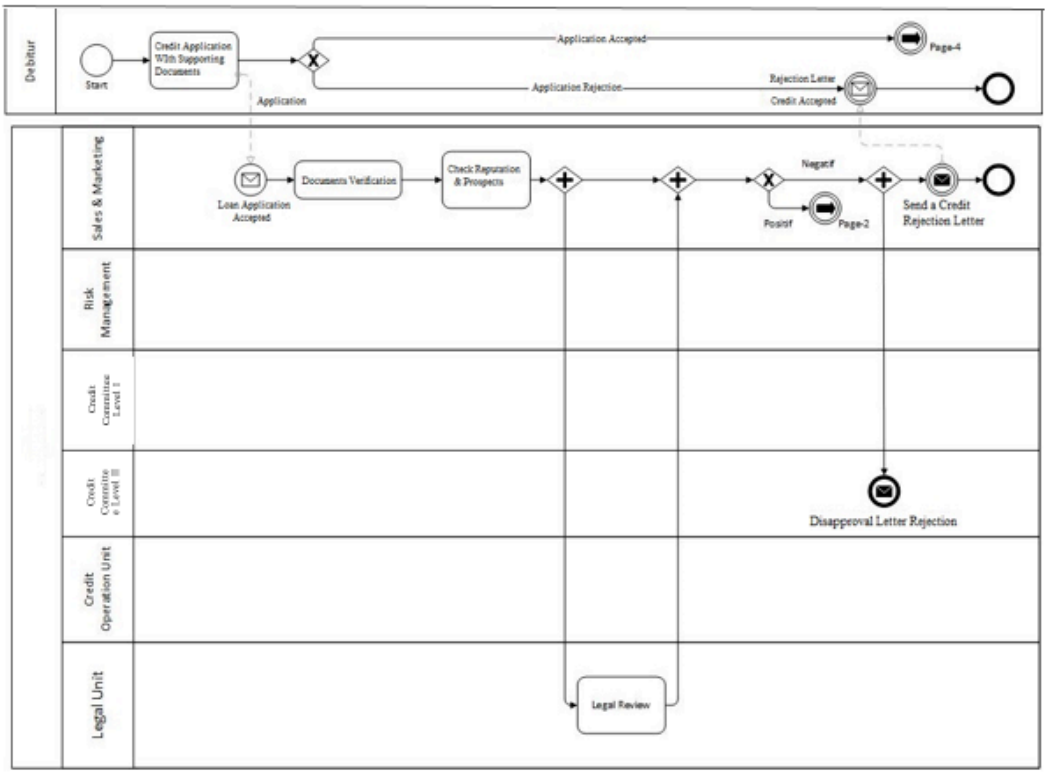


Figure 4 *As-Is* Process Credit

Source: Sharp & McDermot, 2009

Berdasarkan dari Diagram *As-Is* proses kredit dapat diuraikan penjelasan berikut : 1. Proses dimulai dengan debitur melakukan pengajuan kredit dengan melengkapi dengan dokumen pendukung proses analisa kredit 2. Bagian *Business Unit* akan menerima pengajuan kredit, dan kemudian melakukan verifikasi keaslian dan kelengkapan dokumen 3.Selanjutnya *Business Unit* akan melakukan cek atas reputasi nasabah dan prospek kredit. 4. *Legal Officer* akan melakukan pengecekan terhadap keabsahan dokumen, kelengkapan dokumen legalitas sesuai dengan jenis usaha dan

melakukan *review* terhadap dokumen pendirian dan akta perusahaan yang kemudian akan disampaikan ke *business unit* sebagai panduan dalam melakukan analisa dan proses kredit. *5.* Setelah memperoleh legal review, apabila hasil cek dan reputasi positif maka akan dilanjutkan proses kreditnya, tetapi bila negatif maka akan dikirimkan Surat Penolakan Kredit kepada debitur.

Analisis *Cause & Effect Diagram*

Diagram sebab-akibat (*cause-effect diagram*) dikenal dengan istilah diagram tulang ikan (*fishbone diagram*). Diagram ini berguna untuk menganalisis dan menentukan faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan di dalam menentukan karakteristik kualitas produk berdasarkan kategori rasional. Selain itu juga berguna untuk mencari penyebab yang sesungguhnya dari suatu masalah.

Melalui diagram *cause and effect* dapat dianalisis akar penyebab permasalahan yang meliputi enam faktor, yaitu *man, machine, method, material, measurement*, dan *environment* (Meran, 2013). Diagram *cause and effcet* dapat dilihat pada gambar berikut ini.

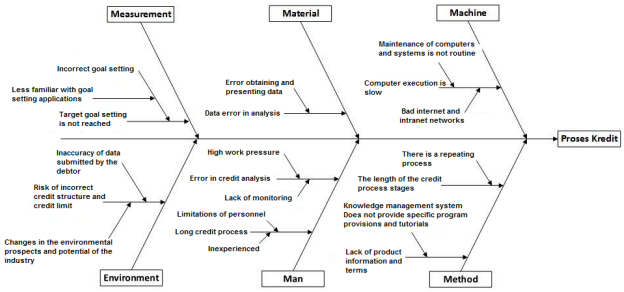


Figure 5 *Cause and Effect* Credit Process Chart

Source : Meran, 2013

Berdasarkan diagram *cause and effect* dapat diberikan uraian tentang masing-masing faktor sebagai berikut: 1.*Measurement* yaitu uraian permasalahan yang terjadi dengan masalah pengukuran terkait dengan penetapan target *goal setting* pribadi masing-masing karyawan, dimana masih terjadi target goal setting yang tidak tercapai. 2. *Material*, permasalahan terkait *material* yang sering terjadi adalah kesalahan data dalam proses analisa yang menyebabkan analisa kurang komprehensif. 3. *Machine* ,permasalahan yang masih terjadi dengan faktor peralatan adalah pada eksekusi komputer yang bekerja lamban. 4.*Method*, terkait dengan faktor metode, hal yang masih menjadi permasalahan adalah kurangnya informasi produk dan ketentuan. 5. *Man*, masalah yang masih terjadi terkait dengan faktor manusia atau karyawan yang menangani tugas pekerjaan adalah adanya kesalahan dalam melakukan analisa kredit. 6. *Environment*, masalah yang menyangkut faktor lingkungan yang masih terjadi adalah terkait dengan resiko kesalahan penetapan limit kredit.

Penilaian Atas Faktor *Enabler*

Disamping melakukan perbaikan proses melalui workflow dari *As-Is* ke *To-Be,* dilakukan juga evaluasi berdasarkan wawancara dan observasi di lapangan terhadap keenam faktor *enabler,* yang dapat mempengaruhi sebuah proses (Sharp & McDermot, 2009), Pada tabel berikut ini diberikan penilaian tentang keenam faktor *enabler* beserta potensi solusinya.

Table 4 Assessement Factor *Enabler* and Potential Solutions

Factor Enabler	Potential Solutions
Issue *Workflow*	
1. Terlalu banyak penyerahan tugas karena banyaknya tahapan proses seperti review agunan, legal review, rekomendasi perbaikan nota 2. Input berulang kali dengan Nota Analisa dan input di IPS (Integrated Processing System) 3. Pekerjaan lain karyawan yang menghambat proses kredit seperti memnuhi permintaan data dari kantor pusat 4. Terdapat bottleneck pada tahapan kerja, tahapan proses yang panjang misalnya seperti pembuatan nota analisa dan review agunan 5. Masih terdapat proses yang tidak terdokumentasi 6. Masih terdapat pekerjaan yang tumpang tindih antar pegawai di *Business Unit, Risk Management dan Credit Operation.*	1. Mengurangi atau mengeliminasi penyerahan tugas yang tidak perlu, mendelegasikan tugas-tugas yang memang bisa dikerjakan sendiri. 2. Meninjau kembali kebijaksanaan tentang Nota Analisa, sehingga dapat dilakukan efisiensi kerja yang lebih baik. 3. Membuat daftar tugas bagi karyawan yang sedang menangani pekerjaan tertentu, sehingga tidak membebaninya dengan pekerjaan lainnya. 4. Mengatur kembali alur tahapan kerja sehingga waktu tunggu dapat dikurangi, dan efisiensi kerja dapat diterapkan dengan baik. 5. Pembagian tugas yang lebih jelas untuk dokumentasi yang menjadi bagian masing-masing unit kerja, sehingga unit kerja lain tidak perlu melakukan dokumentasi yang seharusnya menjadi tugas bagian yang berwenang. 6. Mendefinisikan kembali dengan jelas deskripsi tugas masing-masing bagian dan menambah karyawan apabila pekerjaan sudah menumpuk dan tidak tertangani dengan baik.
Issue Information System	
1. Masih terdapat duplikasi data nasabah khususnya di BDS (core system) dan di IPS (loan system) sehingga membingungkan	1. Membuat aturan yang jelas untuk nasabah agar menggunakan identitas yang sama agar tidak terjadi duplikasi data, juga dengan menerapkan kata kunci

Factor Enabler	Potential Solutions
pegawai. 2. Masih terdapat aktivitas manual yang seharusnya dapat dilakukan otomasi, misalnya pengecekan agunan dan monitoring atas pengikatan agunan, input data di IPS. 3. *User interface* IPS kurang *user friendly,* tidak terdapat tutorial khusus yang dapat membantu pegawai sehingga memperlambat proses. 4. Masih terdapat aplikasi dari berbagai platform yang berbeda, misal IPS, BDS, MIDM, eASY, KMS, Eximbill, dll yang harus dikuasai pegawai. 5. Eksekusi program komputer yang lamban, karena masalah maintenance yang tidak rutin dan jaringan internet mengalami buruk atau mengalami gangguan dan lambat sehingga menghambat proses kerja.	untuk *field* tertentu data nasabah, sehingga nasabah mengetahui bahwa sebetulnya datanya telah terdokumentasi. 2. Mengusulkan kepada kantor pusat untuk meninjau kembali kebijakan meminta data langsung nasabah, yang membutuhkan waktu untuk menyiapkannya, dan menggunakan akses langsung secara online untuk menghemat waktu untuk memproses dan mengolah data. 3. Membuat *interface* yang lebih *user friendly* dan menyertakan petunjuk bantuan (*help*) untuk setiap proses yang akan dilakukan, sehingga karyawan mendapatkan petunjuk yang jelas untuk setiap proses. 4. Mengintegrasikan aplikasi yang memiliki platform yang berbeda sehingga dapat saling berinteraksi dengan menggunakan platform yang berbasis web dan mobile, sehingga memudahkan akses bagi semua karyawan. 5. Melakukan maintenance secara rutin pada komputer internal perusahaan dan jaringan komputer serta menyiapkan alternatif line internet cadangan apabila jaringan internet utama mengalami gangguan.
Issue Motivation & Measurement	
Penetapan target *goal setting* pribadi karyawan yang beberapa masih belum tercapai karena kurangnya sosialisasi mengenai penetapan target dan penggunaan system informasi yang tepat.	Mensosialisasikan dengan lebih baik program *Employee Appreciation System* dalam menetapkan *goal setting* bagi karyawan dan memberikan pelatihan bagaimana menetapkan goal setting berdasarkan kemampuan pribadi karyawan, sehingga karyawan dapat lebih baik mengukur *goal setting* pribadi berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

Factor Enabler	Potential Solutions
Issue Human Resources	
1. Seringkali terjadi lintas pelimpahan wewenang atau pembebanan tugas pekerjaan antar unit kerja misalnya pengecekan asuransi oleh business unit 2. Masih terdapat kekurangan personil pada regional risk management dan regional credit operation, sedangkan wilayah operasional terlalu luas mencakup jawa timur, Business Banking, Commercial dan Mikro Banking. 3. Sebagian karyawan ada yang belum memperoleh training sama sekali dalam setahun sehingga proses pembelajaran berjalan lambat 4. Ketentuan dan tutorial program tertentu yang tidak dapat diperoleh di sistem konwledge management, sehingga pegawai harus mencari sendiri dengan bertanya ke kantor pusat	1. Melakukan koordinasi yang lebih baik antar masing-masing unit, sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ada, atau mengevaluasi kembali deskripsi pekerjaan sehingga pembagian tugas dapat terdefinisi dengan jelas untuk masing-masing bagian. 2. Menambah personil untuk masing-masing wilayah kerja operasional yang belum tertangani dengan baik. 3. Mendata dengan baik karyawan yang telah memperoleh pelatihan dan belum mendapatkan pelatihan, serta jenis pelatihan yang telah didapatkan masing-masing karyawan, sehingga keahlian karyawan dapat ditingkatkan lebih baik. 4. Menginventarisasi ketentuan dan tutorial program tertentu yang belum masuk dalam *Knowledge Management System*, dan menginput ke dalam sistem, agar karyawan memperoleh petunjuk dan manual yang jelas untuk segala macam tugas.
Issue Policies & Procedures	**Potential Solutions**
1. Kebijaksanaan seperti persetujuan dan tanda tangan yang dibutuhkan cenderung berulang dan tidak menambah nilai (*Non Value-Adding*) dan menyebabkan penundaan. 2. Tugas inspeksi dari pengawas tidak dilakukan secara konsisten, belum adanya skala prioritas.	1. Mengeliminasi kebijaksanaan yang membutuhkan persetujuan dan tanda tangan yang berulang sehingga bisa mempersingkat waktu, juga dengan pemeriksaan secara online apabila diperlukan. 2. Perlu dikembangkan suatu otomasi penugasan dan prioritas yang didasarkan atas skala prioritas pentingnya permasalahan yang ditangani.

Factor Enabler	Potential Solutions
Issue Facilities	
Biaya untuk melakukan pemeliharaan dan penyimpanan dokumen semakin besar karena bertambahnya jumlah debitur dan data sehingga memerlukan penambahan tempat dan wadah untuk menyimpan data secara efisien	Dapat mengurangi metode *paper-based* untuk dokumen-dokumen yang bukan utama, dan menerapkan metode *paperless* terutama bagi dokumen-dokumen yang bukan utama maupun dokumen utama untuk arsip, melalui kombinasi manajemen proses dan teknologi database. Serta mengembangkan aplikasi yang berbasis *cloud computing* supaya dapat mengakses dokumen dimana setiap saat ketika dibutuhkan.

Analisis *Value Added*

Analisa *value-added* umumnya terdiri dari dua tahapan, yaitu klasifikasi nilai (*value*) dan eliminasi pemborosan (*waste*) (Meran, 2013). Secara ringkas teknik analisis *value-added* merupakan teknik untuk menganalisa proses, menelaah tiap langkah dalam proses dan mengklasifikasikan langkah-langkah tersebut kedalam tiga kategori, yaitu: 1.*Value-adding* (VA), langkah ini akan menghasilkan nilai atau kepuasan bagi konsumen. Ketika menetapkan apakah suatu langkah merupakan *value-adding*, pertanyaan yang dapat membantu adalah dengan menanyakan Apakah konsumen bersedia membayar untuk aktivitas ini? 2.*Business value-adding* (BVA). langkah ini diperlukan atau berguna untuk supaya bisnis dapat berjalan lancar, atau dibutuhkan karena aturan lingkungan bisnis. 3. *Non-value adding* (NVA), langkah yang tidak termasuk ke dalam dua kategori diatas.

Berdasarkan diagram As-Is dapat diklasifikasikan aktivitas yang tergolong dalam *value-adding* (VA), *business value-adding* (BVA), dan *non value-adding* (NVA) yang dilakukan dengan diskusi fokus group dengan *officer* di *Commercial Banking, Risk Management dan Credit Operation* yang telah divalidasi oleh pelaku proses dan atasan. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Table 5 Classification Activity in Credit Process

No	Activity	Subject	Classification	Validation
1	Pengajuan kredit bersama dokumen pendukung	Debitur	VA	Kepala Unit Kerja (*Vice President*), Team Leader (*Assistant Vice*
2	Verifikasi dokumen	Business Unit	VA	
3	Cek reputasi & prospek	Business Unit	VA	
4	Legal review	Legal Officer	BVA	
5	Kirim surat penolakan kredit	Business Unit	BVA	
6	Mengarsip tindasan surat penolakan kredit	Komite Kredit Tingkat II	BVA	

No	Activity	Subject	Classification	Validation
7	Review Penilaian agunan	Credit Operation Unit	BVA	*President*), *Legal Officer, Senior Relationship Manager*
8	BI checking	Credit Operation Unit	BVA	
9	Menyusun Nota Analisa Kredit	Business Unit	VA	
10	Membuat Spreadsheet	Business Unit	BVA	
11	Melakukan risk assessment	Risk Management	BVA	
12	Analisa Keuangan	Risk Management	BVA	
13	Rekomendasi Perbaikan Nota	Risk Management	NVA	
14	Menyusun Nota Analisa Final	Business Unit	VA	
15	Pemutusan awal	Komite Kredit Tingkat I	VA	
16	Advis Legal	Legal Officer	BVA	
17	Pemutusan final	Komite Kredit Tingkat II	VA	
18	Membuat dan menyampaikan SPP	Business Unit	BVA	
19	Membuat SPPK	Business Unit	BVA	
20	Menerima SPP	Debitur	BVA	
21	Menerima SPPK	Debitur	VA	
22	Menyerahkan SPPK, Syarat PK dan Dokumen Agunan	Debitur	VA	
23	Menerima persetujuan	Business Unit	BVA	
24	Cek Syarat PK & Agunan	Business Unit	NVA	
25	Cek Syarat PK & Agunan	Credit Operation Unit	BVA	
26	Mempersiapkan PK, Adensum PK dan accesoirnya	Credit Operation Unit	VA	
27	Review PK & accesoirnya	Legal Officer	BVA	
28	Menandatangani PK, Adendum PK dan accesoirnya	Business Unit	BVA	
29	Menandatangani PK, Adendum PK dan accesoirnya	Debitur	VA	
30	Menerima PK, Adendum	Credit Operation	VA	

No	Activity	Subject	Classification	Validation
	PK dan accecorisnya yang sudah ditandatangani debitur & Business Unit	Unit		
31	Melengkapi persyaratan efektif kredit	Debitur	NVA	
32	Meneliti pemenuhan persyaratan efektif kredit	Business Unit	NVA	
33	Cek Pengikatan Agunan dan Asuransi	Credit Operation Unit	BVA	
34	Compliance review	Credit Operation Unit	BVA	
35	Menginformasikan kekurangan persyaratan efektif	Business Unit	NVA	
36	Menerima informasi kekurangan persyaratan efektif	Debitur	NVA	
37	Setup limit dan aktivasi rekening	Credit Operation Unit	VA	
38	Mengajukan pencairan kredit	Debitur	NVA	
39	Menyerahkan syarat pencairan	Debitur	VA	
40	Meneliti pemenuhan persyaratan pencairan kredit	Business Unit	NVA	
41	Menginformasikan kekurangan persyaratan pencairan	Business Unit	NVA	
42	Menerima informasi kekurangan persyaratan pencairan	Debitur	NVA	
43	Compliance review (pencairan)	Credit Operation Unit	BVA	
44	Pencairan kredit	Credit Operation Unit	VA	
45	Menginformasikan pencairan kredit	Credit Operation Unit	BVA	
46	Menerima pencairan kredit	Debitur	VA	

Perbaikan Proses

Diagram *To-Be*

Berdasarkan analisis value-added yang telah dilakukan sebelumnya ditemukan aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value adding)*, aktivitas yang merupakan *business value-adding dan* aktivitas yang aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value-adding*). Pada tabel berikut ini dirinci aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*value-added*) dan keterangan analisis yang mendasarinya.

Table 6 Analysis Of Activity Non Value-Adding

No	Activity	Subject	Analysis
1	Rekomendasi Perbaikan Nota Analisa	Risk Management	Rekomendasi perbaikan Nota Analisa merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, karena hanya berupa informasi yang disampaikan ke Business Unit dan menambah langkah proses. Seharusnya perbaikan analisa kredit bisa dilakukan langsung oleh Business Unit pada tahapan penyusunan Nota Analisa Final, apabila proses risk assesment dan analisa keuangan yang dilakukan sebelumnya oleh risk management dilakukan secara paralel dengan proses penyusunan Nota Analisa yang dilakukan oleh Business Unit, sehingga proses penyempurnaan Nota bisa dilakukan secara langsung.
2	Melengkapi persyaratan efektif kredit	Debitur	Melengkapi persyaratan efektif kredit merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, karena cenderung merupakan duplikasi aktivitas pada saat debitur menyerahkan syarat untuk penandatanganan PK. Seharusnya kelengkapan persyaratan efektif kredit dilakukan sekaligus pada saat debitur menyampaikan persetujuan atas SPPK dan syarat PK kepada Business Unit yang kemudian dievaluasi secara bersamaan kelengkapannya oleh bagian Business Unit. Jadi pada saat akan dilakukan efektif pembentukan rekening kredit tidak perlu diminta kembali syarat efektif dan tidak

No	Activity	Subject	Analysis
			perlu dievaluasi dulu oleh bagian Business Unit, karena akan direview kembali oleh Credit Operation pada tahap Compliance Review, sehingga mempersingkat proses.
3	Meneliti pemenuhan persyaratan efektif kredit	Business Unit	Sesuai dengan keterangan pada aktivitas nomer 2, bagian Business Unit tidak perlu melakukan evaluasi terhadap pemenuhan persyaratan tersebut, tetapi hanya dilakukan oleh Credit Operation Unit pada saat Compliance Review.
4	Menginformasikan kekurangan persyaratan efektif	Business Unit	Sesuai juga dengan keterangan aktivitas nomer 3, aktivitas ini tidak diperlukan lagi jika pemenuhan persyaratan efektif dilakukan pada saat pemenuhan persyaratan PK dan penyerahan persetujuan SPPK oleh debitur.
5	Menerima informasi kekurangan persyaratan efektif	Debitur	Sesuai juga dengan keterangan aktivitas nomer 3, aktivitas ini tidak diperlukan lagi jika pemenuhan persyaratan efektif dilakukan pada saat pemenuhan persyaratan PK dan penyerahan persetujuan SPPK oleh debitur.
6	Mengajukan pencairan kredit	Debitur	Debitur bisa sekaligus menyerahkan surat permohonan pencairan pada saat menyerahkan persetujuan SPPK dan syarat untuk penandatanganan PK. Pengajuan Pencairan Kredit merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah secara langsung dan hanya bersifat administratif., karena debitur telah mengajukan permohonan kredit di awal proses kredit. Adapun untuk memenuhi administrasi aktivitas ini tidak dihilangkan namun digabung pada saat penyerahan SPPK oleh debitur ke Business Unit.
7	Meneliti	Business	Apabila pengajuan pencairan dan

No	Activity	Subject	Analysis
	pemenuhan persyaratan pencairan kredit	Unit	penyerahan syarat pencairan kredit digabungkan juga dengan penyerahan SPPK oleh debitur ke Business Unit, maka akan dapat mempersingkat tahapan dalam proses kredit. Adapun aktivitas meneliti pemenuhan syarat pencairan kredit merupakan duplikasi atas aktivitas pengecekan yang dilakukan oleh Credit Operation Unit di Compliance Review, sehingga aktiviitas ini dapat dihilangkan.
8	Menginformasikan kekurangan persyaratan pencairan	Business Unit	Sesuai penjelasan di poin no. 8, apabila pemenuhan persyaratan pencairan diserahkan sekaligus pada saat debitur menyampaikan SPPK, maka Business unit dapat menyampaikan informasi kekurangan persyaratan pencairan bersamaan dengan kekurangan persyaratan PK dan efektif kredit.
9	Menerima informasi kekurangan persyaratan pencairan	Debitur	Sesuai juga dengan keterangan aktivitas nomer 8, aktivitas ini tidak diperlukan lagi jika pemenuhan persyaratan pencairan dilakukan pada saat pemenuhan persyaratan PK dan penyerahan persetujuan SPPK oleh debitur.

Selain aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*Non Value-adding),* terdapat juga beberapa aktivitas yang merupakan *Business Value-Adding* dimana langkah ini diperlukan atau berguna untuk supaya bisnis dapat berjalan lancar. Adapun analisa lebih lanjut dilakukan terhadap aktivitas *Business Value-Adding* dijelaskan pada Tabel berikut ini.

Table 7 Analysis Of Activity *Business Value-Adding*

No	Activity	Subject	Analysis
1	Legal Review	Legal Officer	Legal Review tidak perlu dilakukan terlebih dahulu pada tahap awal proses kredit, karena proses Analisa belum dilakukan, Legal Review dapat dilakukan bersamaan secara paralel dengan proses Nota Analisa Kredit yang dilakukan oleh Business Unit, sehingga bisa

No	Activity	Subject	Analysis
			mempersingkat waktu proses kredit.
2	Review Penilaian Agunan	Credit Operation Unit	Review Penilaian Agunan merupakan aktivitas yang diperlukan sebagai panduan bagi Business Unit dalam menyusun Nota Analisa. Adapun menurut analisa yang dilakukan, review penilaian agunan dapat dilakukan secara paralel dengan proses pembuatan Nota Analisa yang dilakukan Business Unit. Proses Analisa bisa dilakukan terlebih dahulu oleh Business Unit tanpa menunggu review penilaian agunan, adapun hasil review penilaian agunan yang dilakukan Credit Operation Unit bisa dimasukkan pada saat proses penyusunan Nota Analisa Final oleh Business Unit, sehingga dapat mempersingkat tahapan proses dan membuang waktu menunggu.
3	BI Checking	Credit Operation Unit	Sama dengan penjelasan di poin 1, aktivitas BI checking dapat dilakukan paralel dan hasil checking dapat dimasukkan pada saat proses pembuatan Nota Analisa Final oleh Business Unit.
4	Melakukan risk assessment	Risk Management	Risk assesment juga merupakan aktivitas bisnis yang diperlukan, namun dapat dilakukan tanpa menunggu proses Analisa yang dilakukan Business Unit. Business Unit dapat menyampaikan secara paralel dokumen yang diterima dari debitur kepada risk management, sehingga risk management dapat melakukan risk assesment dan analisa keuangan secara paralel dengan pembuatan Nota Analisa yang dilakukan oleh Business Unit, dan tahapan proses dapat dipersingkat.
5	Analisa Keuangan	Risk Management	Sama dengan penjelasan pada poin 3, aktivitas ini dapat dilakukan paralel dan analisa keuangan serta hasil risk assesment dapat dimasukkan pada saat penyusunan Nota Analisa Final oleh Business Unit.

No	Activity	Subject	Analysis

Berdasarkan analisis *value-added* maka kemudian dapat dieliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Diagram *To-Be* merupakan diagram perbaikan proses setelah aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*Non Value-Adding*) telah dieliminasi. Gambar berikut ini memperlihatkan Diagram *To-Be* setelah perbaikan proses.

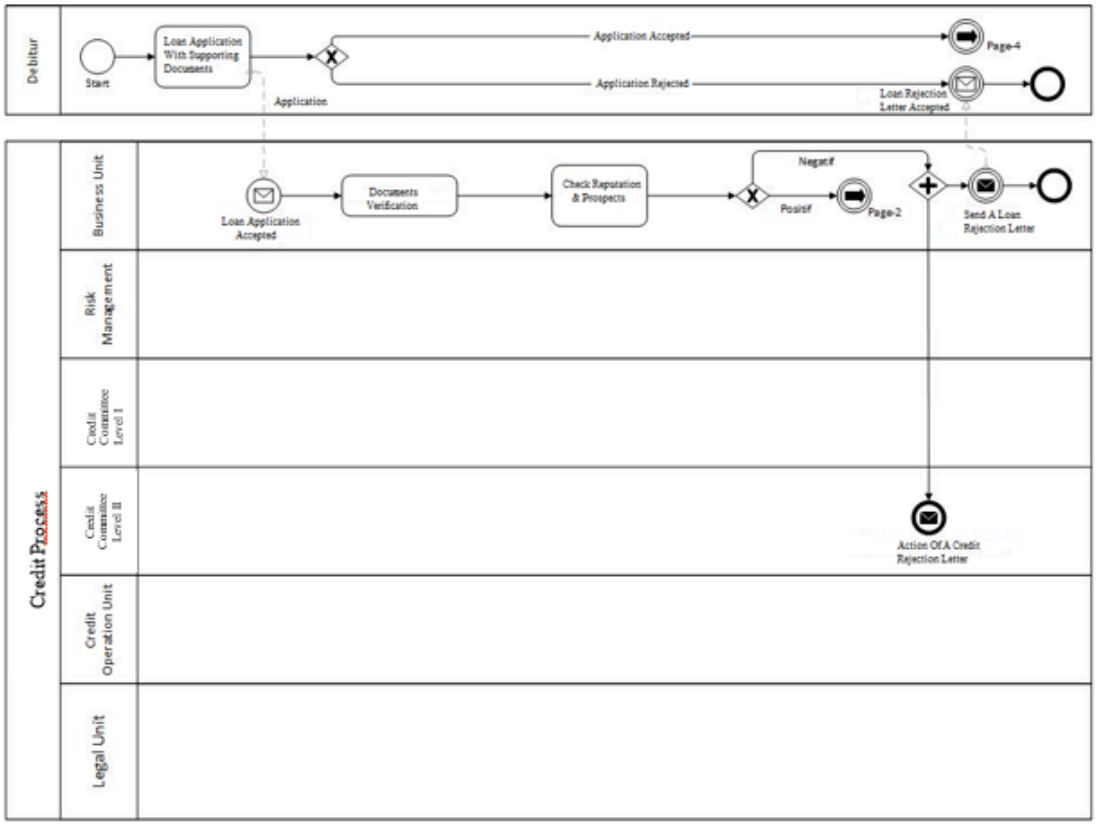


Figure 6 *To-Be* Process Credit Chart (1)

Berdasarkan dari Diagram *To-Be* proses kredit dapat diuraikan penjelasan berikut :

1. Proses dimulai dengan debitur melakukan pengajuan kredit dengan melengkapi dengan dokumen pendukung proses analisa kredit.
2. Bagian *Business Unit* akan menerima pengajuan kredit, dan kemudian melakukan verifikasi keaslian dan kelengkapan dokumen.
3. Selanjutnya *Business Unit* akan melakukan cek reputasi dan prospek usaha.
4. Setelah *Business Unit* melakukan cek reputasi dan prospek usaha, apabila hasil positif maka akan dilanjutkan proses kreditnya, bila negatif maka akan dikirimkan Surat Penolakan Kredit kepada debitur.

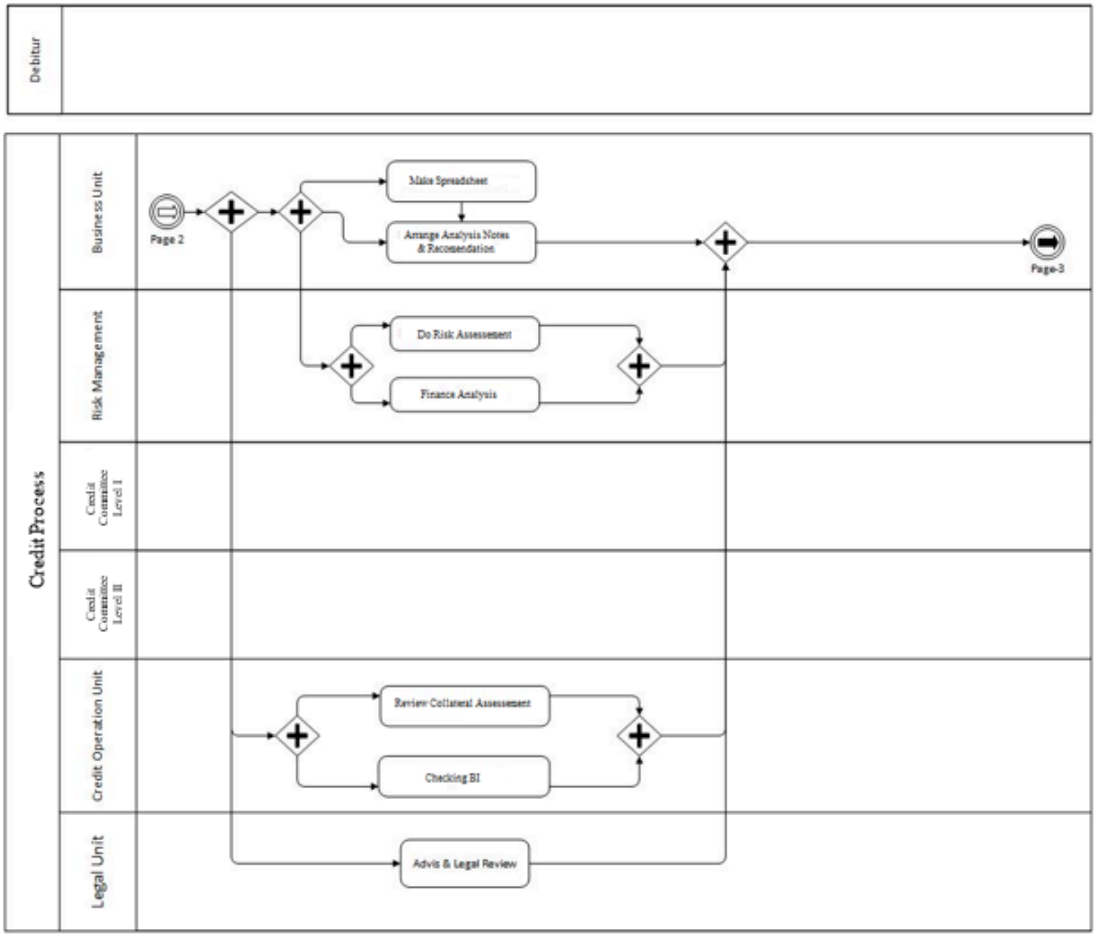


Figure 7 *To-Be* Process Credit Chart (2)

5. Kemudian *Business unit* menyerahkan dokumen jaminan dan penilaian jaminan ke bagian *Credit Operation Unit*, untuk melakukan *review* penilaian agunan dan BI *checking.* Menyerahkan copy dokumen keuangan dan aktivitas usaha ke *Risk Management* untuk dilakukan *risk assesment* dan analisa keuangan. Dan menyerahkan copy dokumen legalitas dan akta pendirian perubahan ke Legal untuk direview.
6. *Business Unit* kemudian melanjutkan proses dengan menyusun *Spread sheet,* Nota Analisa & rekomendasi, secara paralel *Credit Operation Unit* melakukan pengecekan BI dan *review* penilaian agunan, *Risk Management Unit* melakukan *risk assesment* dan analisa keuangan, dan *Legal Officer* melakukan review legalitas.

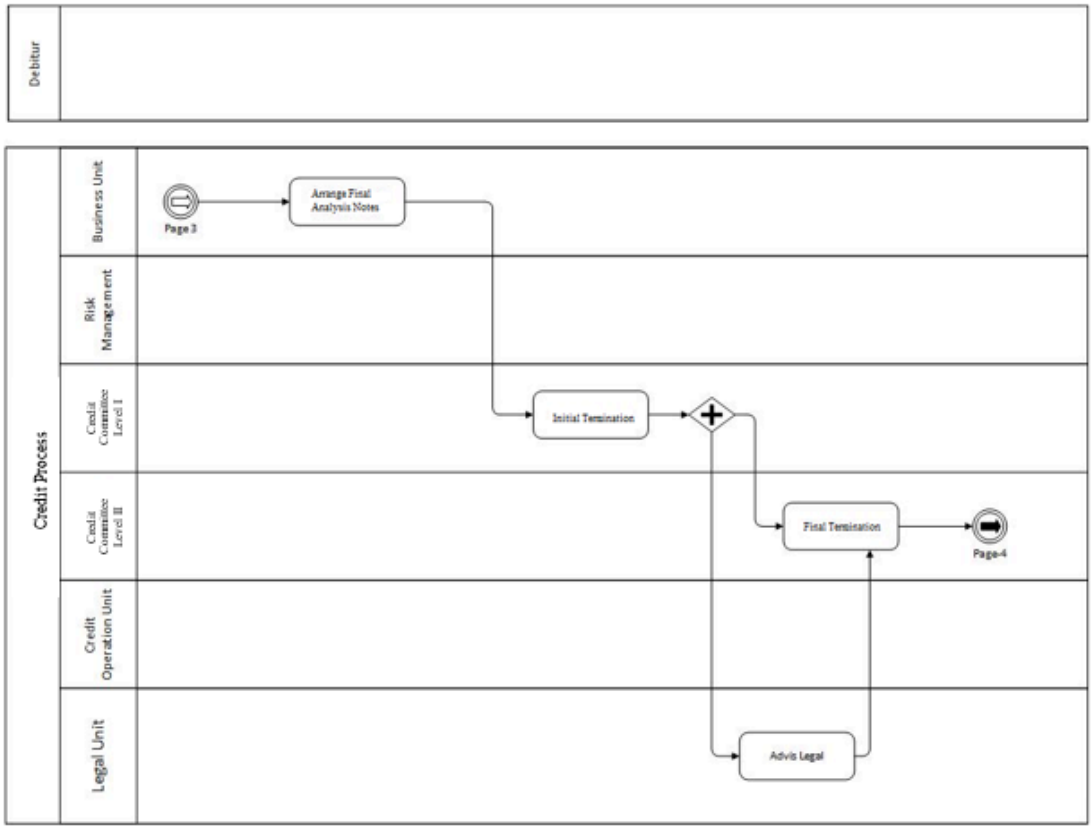


Figure 8 *To-Be* Process Credit Chart (3)

7. Hasil pengecekan BI, *review* penilaian agunan, *risk assesment,* analisa keuangan, dan review legalitas diterima oleh *Business Unit* yang kemudian menyusun perbaikan Nota Analisa Final untuk dilakukan Komite Kredit tingkat I.
8. Atas Nota analisa dan rekomendasi yang disampaikan kemudian bagian Komite Kredit Tingkat I akan melakukan pemutusan awal atas pengajuan kredit.
9. *Legal Officer* memberikan advis legal dalam proses pemutusan kredit.
10. Evaluasi kredit dalam pemutusan awal kemudian menjadi dasar bagi Komite Kredit Tingkat II untuk melakukan pemutusan final.

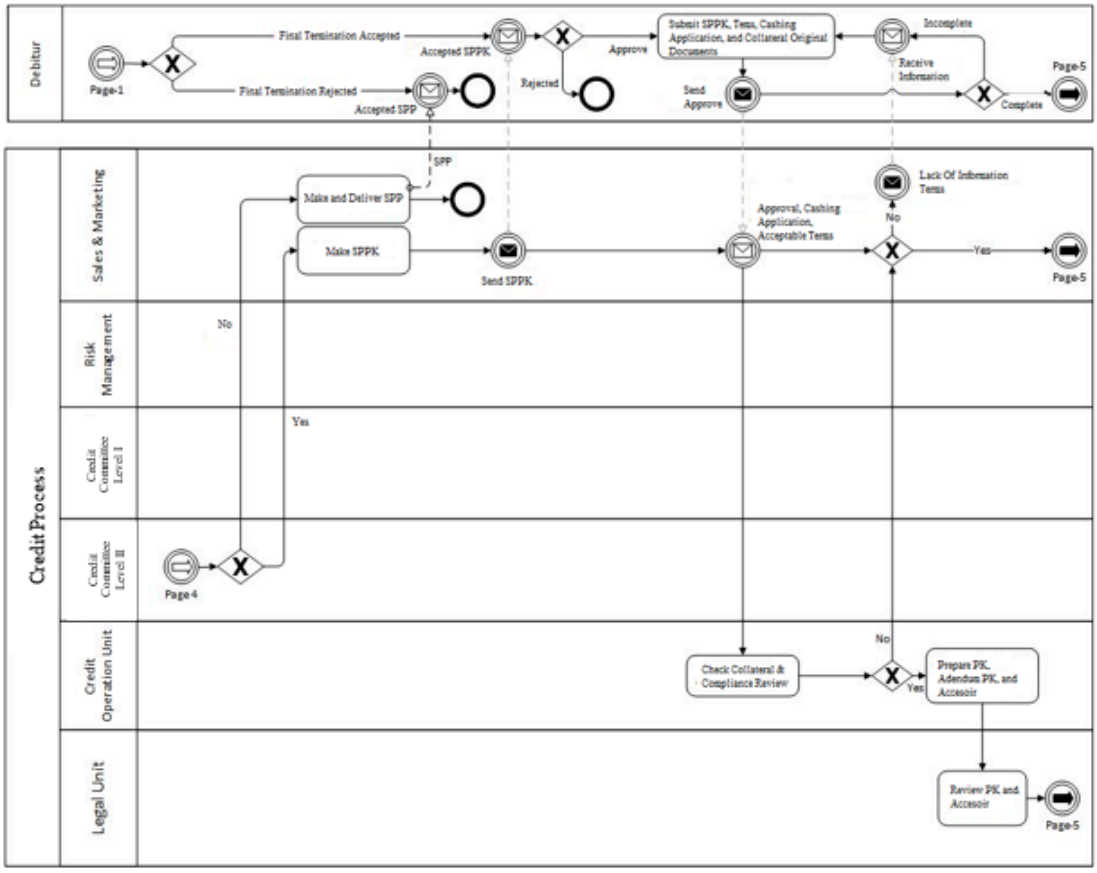


Figure 9 *To-Be* Process Credit Chart (4)

11. Apabila pemutusan final diterima maka kemudian bagian *Business Unit* akan membuat SPPK untuk debitur atas dasar rekomendasi yang telah disetujui komite, jika ditolak maka akan dibuat SPP.
12. Debitur kemudian akan memutuskan menolak atau menerima SPPK yang diterima. Apabila menolak maka proses kredit akan berhenti, jika menerima maka debitur akan mengirimkan persetujuan (tindasan) atas SPPK dan syarat-syarat (syarat tanda tangan PK dan efektif), permohonan pencairan dan syarat pencairan, serta asli dokumen agunan kepada *Business Unit*.
13. *Business Unit* kemudian menyerahkan dokumen-dokumen tersebut ke *Credit Operation Unit.*
14. *Credit Operation Unit* melakukan pengecekan dan *compliance review* terhadap syarat-syarat dan dokumen jaminan, apabila belum lengkap maka akan diinformasikan kekurangannya kepada *Business* unit untuk disampaikan ke debitur, debitur kemudian akan melengkapi kekurangan.
15. Setelah semua syarat PK lengkap *Credit Operation Unit* menyiapkan PK (Perjanjian Kredit), Adendum PK dan *accesoir*nya baik secara Notariil maupun bawah tangan.

16. *Legal Officer* melakukan review atau revisi atas PK / Addendum PK yang telah dibuat, kemudian menyampaikan hasilnya ke *Business Unit*.

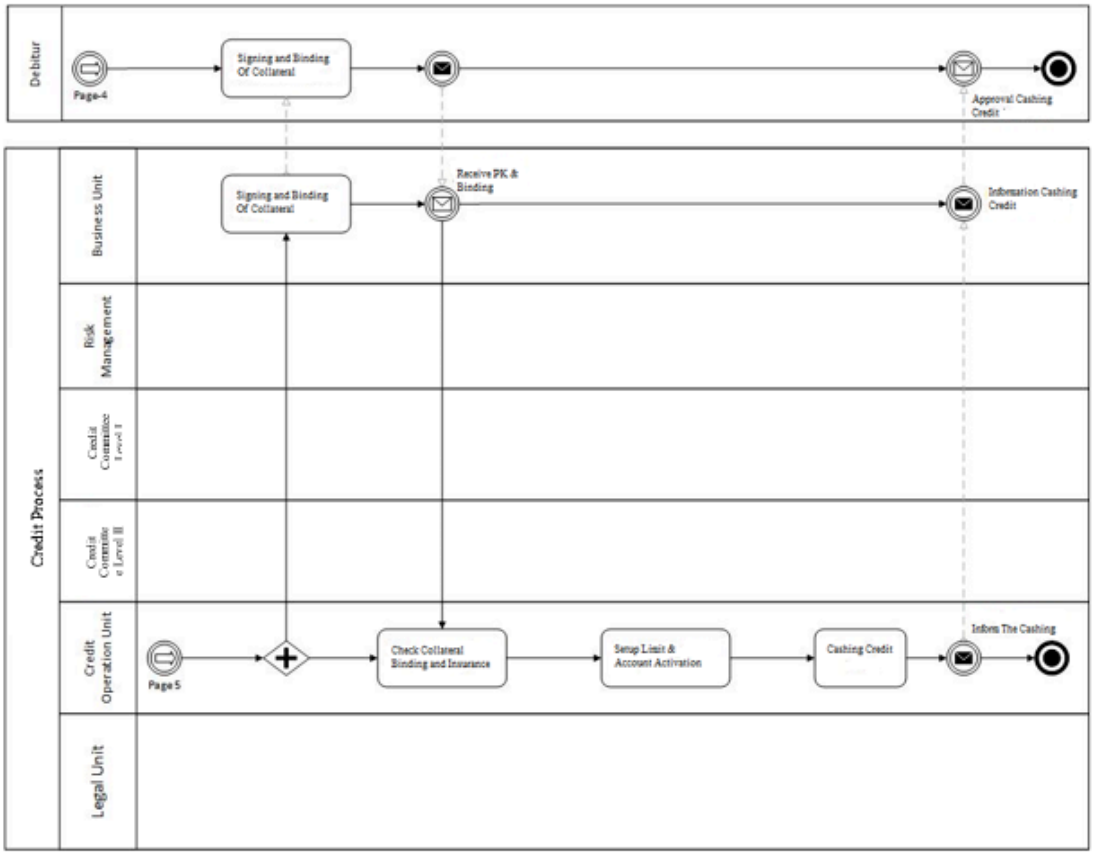


Figure 10 *To-Be* Process Credit Chart (5)

17. *Business Unit* kemudian akan melakukan penandatanganan PK, Adendum PK dan *accesoir*nya serta pengikatan agunan bersama debitur, kemudian menyerahkan ke *Credit Operation Unit.*
18. *Credit Operation Unit* melakukan pengecekan pengikatan dan melakukan pengikatan asuransi terhadap jaminan, kemudian melakukan *setup limit &* aktivasi rekening.
19. Setelah rekening terbentuk *Credit Operation Unit* melakukan pencairan kredit sesuai permohonan.
20. menginformasikannya kepada *Business Unit* untuk disampaikan ke debitur.
21. Debitur kemudian akan menerima pencairan kredit dan proses kredit telah selesai.

Untuk membandingkan perbedaan waktu proses kredit pada *As Is* dan *To Be* dapat dilakukan *flow analysis*. *Flow analysis* merupakan teknik yang digunakan

untuk mengestimasi keseluruhan kinerja proses berdasarkan pengetahuan tentang kinerja aktivitas-aktivitas yang terjadi (Dumas *et al*., 2013). Melalui penggunaan *flow analysis* dapat dikalkulasi waktu siklus (*cycle time*) keseluruhan proses apabila telah diketahui *cycle time* untuk setiap aktivitas.

Untuk aktivitas dengan *XOR block* (kemungkinan terjadinya aktivitas A atau B), maka waktu *cycle time* riil dihitung dari penjumlahan dari waktu dikalikan dengan persentase kemungkinan yang terjadi pada aktivitas A dan waktu dikalikan dengan persentase kemungkinan yang terjadi pada aktivitas B. Atau dapat ditulis dengan rumus sebagai berikut:

$CT = \sum_{i=1}^{n} pi \times Ti$

Keterangan:
CT = Cycle Time
pi = persentase kemungkinan terjadi
Ti = waktu

Apabila dalam aktivitas memiliki AND block (aktivitas yang terjadi secara pararel), maka waktu *cycle time* riil adalah merupakan waktu dari aktivitas terlama, atau dapat digambarkan dalam rumus sebagai berikut:

$CT = Max(T_1, T_2, \ldots, T_n)$

Adapun untuk aktivitas yang mengalami *rework* (pengulangan), maka *cycle time* aktivitas riil dapat dihitung dengan rumus:

$CT = \frac{T}{1-r}$

Keterangan:
r = rework

Pada Tabel berikut ini dapat dilihat rincian *cycle time* untuk setiap aktivitas yang terjadi pada proses kredit *As Is*.

Table 8 Comparative Analysis of Cycle Time In As Is Process And To-Be Process (Weekdays)

No	Activity	As-Is Cycle Time		Activity	To-Be Cycle Time	
		(Day)	Riil (Day)		(Day)	Riil (Day)
1	Verifikasi dokumen	1	1	Verifikasi dokumen	1	1
2	Cek reputasi & prospek	1	1	Cek reputasi & prospek	1	1
3	Legal review 1	1	1			
4	Review penilaian agunan (AND block) - Block 1	5	5	Review penilaian agunan (AND block) - Block 1	5	0

No	Activity	As-Is Cycle Time		Activity	To-Be Cycle Time	
		(Day)	Riil (Day)		(Day)	Riil (Day)
5	Pengecekan BI (AND block) - Block 1	1	0	Pengecekan BI (AND block) - Block 1	1	0
6	Membuat spreadsheet (AND block) - Block 2	1	0	Membuat spreadsheet (AND block) - Block 1	1	0
7	Advis legal (AND block) - Block 2	1	1	Advis & legal review (AND block) - Block 1	1	0
8	Menyusun nota analisa & rekomendasi	10	10	Menyusun nota analisa & rekomendasi (AND block) - Block 1	10	10
9	Melakukan risk assesment (AND block) - Block 3	4	4	Melakukan risk assesment (AND block) - Block 1	4	0
10	Analisa keuangan (AND block) - Block 3	3	0	Analisa keuangan (AND block) - Block 1	3	0
11	Rekomendasi perbaikan nota	1	1			
12	Menyusun nota analisa final	2	2	Menyusun nota analisa final	2	2
13	Pemutusan awal	1	1	Pemutusan awal	1	1
14	Pemutusan final (AND block) - Block 4	5	5	Pemutusan final (AND block) - Block 2	5	5
15	Advis legal 2 (AND block) - Block 4	1	0	Advis legal 2 ((AND block) - Block 2	1	0
16	Membuat dan menyampaikan SPP (XOR block) - Block 5 (kemungkinan 20%)	1	0,2	Membuat dan menyampaikan SPP (XOR block) - Block 3 (kemungkinan 20%)	1	0,2
17	Membuat SPPK (XOR block) -	1	0,8	Membuat SPPK (XOR block) - Block	1	0,8

No	Activity	As-Is Cycle Time		Activity	To-Be Cycle Time	
		(Day)	Riil (Day)		(Day)	Riil (Day)
	Block 5 (kemungkinan 80%)			3 (kemungkinan 80%)		
18	Cek syarat PK dan agunan 1 (rework) (kemungkinan 20%)	1	1,25			
19	Cek syarat PK dan agunan 2 (rework) (kemungkinan 20%)	1	1,25	Cek agunan & compliance review (rework) (kemungkinan 20%)	1	1,25
20	Menginformasikan kekurangan syarat PK (XOR block) - Block 6 (kemungkinan 20%	1	0,2	Menginformasikan kekurangan syarat PK (XOR block) - Block 4 (kemungkinan 20%)	1	0,2
21	Mempersiapkan PK, Adendum PK & accesoirnya (XOR block) - Block 6 (kemungkinan 80%)	2	1,6	Mempersiapkan PK, addendum PK & accesoirnya (XOR block) - Block 4 (kemungkinan 80%)	2	1,6
22	Review PK & accesoirnya	1	1	Review PK & accesoirnya	1	1
23	Menandatangani PK & pengikatan agunan	1	1	Menandatangani PK & pengikatan agunan	1	1
24	Menerima PK & accesoirnya	1	1	Menerima PK & accecorisnya	1	1
25	Meneliti pemenuhan persyaratan efektif kredit (rework 20%) (XOR block) - Block 7 (kemungkinan	1	0,25			

No	Activity	As-Is Cycle Time		Activity	To-Be Cycle Time	
		(Day)	Riil (Day)		(Day)	Riil (Day)
	20%)					
26	Cek pengikatan agunan & asuransi (rework) (kemungkinan 20%)	1	1,25	Cek pengikatan agunan & asuransi	1	1
27	Compliance review 1 (rework) (kemungkinan 20%)	2	2,5			
28	Meneliti pemenuhan syarat pencairan kredit (rework 20%) (XOR block) - Block 8 (kemungkinan 20%)	1	0,25			
29	Setup limit & aktivasi rekening (XOR block) - Block 7 (kemungkinan 80%)	1	0,8	Setup limit & aktivasi rekening	1	1
30	Compliance review 2 (rework) (kemungkinan 20%)	2	2,5			
31	Pencairan kredit (XOR block) - Block 8 (kemungkinan 80%)	1	0,8	Pencairan kredit	1	1
Total Cycle Time Riil			**48,65**			**30,05**

Berdasarkan Tabel tersebut nampak bahwa total aktivitas yang terjadi pada proses kredit *As Is* adalah sebanyak 31 aktivitas, dengan banyak aktivitas yang memiliki *XOR block*, *AND block* dan beberapa aktivitas yang memerlukan *rework*. Total *cycle time* pada proses *As Is* adalah sebesar 48,65 hari.

Sedangkan berdasarkan proses *To Be* dapat dilihat bahwa aktivitas dengan *XOR block*, *AND block* dan rework telah berkurang. Aktivitas dengan *AND block* hanya terjadi dua kali pada block 1 dan block 2. Aktivitas dengan *XOR block* juga terjadi hanya dua kali pada block 3 dan block 4. Adapun aktivitas *rework* hanya terjadi sekali saja. Waktu yang dibutuhkan lebih efisien, dan total *cycle time* setelah proses *To Be* adalah 29,05 hari. Apabila dibandingkan dengan proses *As Is* terdapat perbedaan yang besar, selisih waktunya adalah sebesar 18,6 hari.

Perbandingan proses kredit pada Comercial Banking Center, bila dibandingkan dengan Bank Y dan Bank Z dapat dilihat pada Tabel berikut ini. Perbandingan disini hanya membandingkan aktivitas proses kredit secara garis besar, karena ada perbedaan pada detil aktivitas proses kredit untuk masing-masing Bank. Data aktivitas pada Comercial Banking Center disini mempergunakan data pada proses *As Is*.

Table 9
Differences in Activity Time in Loan Process of Comercial Banking Center (The Bank under Investigation), Bank A, Bank B and Bank C

	Comercial Banking Center		Bank A	Bank B	Bank C
	As-Is	To-Be			
Average Credit Process Duration	48,65 Day (± 2,5 Month)	30,05 Day (±1,5 Month)	± 2 s.d. 3 Month	± 2 Month	± 1,5 s.d. 2 Month

Berdasarkan Tabel tersebut dapat dilihat perbedaan waktu proses kredit Comercial Banking Center, Y, dan Z, dimana proses kredit *As-Is* pada Comercial Banking Center yaitu 48,85 hari (± 2,5 bln) membutuhkan waktu lebih lama jika dibandingkan dengan Bank A yang hanya membutuhkan waktu ± 2 s.d. 3 bulan, Bank B yang hanya membutuhkan waktu ± 2 bulan, Bank C yang hanya membutuhkan waktu ± 1,5 s.d. 2 bulan. Namun apabila telah dilakukan perbaikan proses seperti dalam proses *To Be*, Comercial Banking Center akan lebih kompetitif terhadap Bank A, B dan C karena hanya membutuhkan waktu proses dengan jangka waktu 30,05 hari (± 1,5 bln).

Dengan keunggulan estimasi waktu proses yang lebih cepat, akan memberikan daya saing bagi Comercial Banking Center untuk lebih cepat melakukan ekspansi kredit dengan tetap menjaga risiko terukur sesuai dengan tahapan-tahapan aktivitas yang memberikan nilai tambah. Waktu proses yang lebih cepat diharapkan

dapat memberikan kepuasan lebih bagi pelanggan dan menjawab keluhan-keluhan pelanggan yang terjadi di periode sebelumnya.

Kesimpulan

Dalam proses kredit eksisting (*As-Is*) di CBC Comercial Banking Center Surabaya tahapan proses terlalu panjang sehingga menyebabkan proses kredit menjadi lama. Terdapat proses yang merupakan duplikasi dari proses lain sehingga terjadi *waste.* Beberapa tahapan proses seperti *legal review,* rekomendasi perbaikan nota oleh *risk management,* pemenuhan syarat efektif kredit, pemenuhan syarat pencairan disederhanakan dengan membuat proses menjadi paralel sehingga dapat mempersingkat waktu proses tanpa mengurangi nilai manfaat dari proses.
Dengan desain Proses kredit As-Is di Commercial Banking Center Comercial Banking Center Surabaya membutuhkan waktu lebih lama jika dibandingkan dengan desain To-Be proses sekitar 48,85 hari untuk menyelesaikan proses kredit mulai dari permohonan sampai dengan pencairan kredit. Kemudian dilakukan desain *To-Be* proses bisnis terhadap proses bisnis yang ada. Proses yang diusulkan mengurangi waktu proses yang ada dan waktu siklus yang terhitung adalah 30,05 hari. Proses bisnis yang diusulkan mengurangi waktu siklus secara efektif dan menggunakan sumber daya organisasi secara efisien untuk mencapai kepuasan pelanggan yang lebih baik.

Hadirin yang saya hormati

Harapan yang ingin saya kemukakan disini, yaitu:

Dalam mengidentifikasi perbaikan proses (*To-Be*) diperlukan analisa dan pemahaman dalam alur proses yang lebih mendalam. Analisa perbaikan proses bisa lebih memperhitungkan faktor lain seperti lamanya masing-masing tahapan proses, dan identifikasi subproses dalam masing-masing tahapan proses sehingga analisa perbaikan proses yang dilakukan bisa lebih akurat. Lebih lanjut dapat dimasukkan faktor biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam tiap proses sehingga proses perbaikan bisa lebih mendalam secara kasus per kasus dan dapat diukur dampaknya terhadap perusahaan secara finansial. Untuk memperbaiki faktor *human resources* dapat dilakukan koordinasi yang lebih baik antar masing-masing unit dan mengevaluasi kembali deskripsi pekerjaan, menambah personil untuk wilayah kerja operasional yang belum tertangani dengan baik, mendata kembali karyawan yang telah memperoleh pelatihan dan yang belum serta jenis pelatihan yang telah diperoleh, dan menginventarisasi ketentuan dan tutorial program yang belum masuk dalam *Knowledge Management System*.

Hadirin yang saya hormati

Mengakhiri pidato pengukuhan Guru Besar ini, perkenankan saya mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Swt atas rahmat, taufik dan hidayah Nyalah saya dapat berdiri di mimbar yang terhormat ini. Pada kesempatan ini pula saya menyampaikan ucapan terima kasih atas kebahagiaan saya dan keluarga, dengan pengukuhan saya dalam jabatan Guru Besar saat ini, hanya mungkin terjadi karena Campur Tangan dan Ridho Allah Swt, selain itu bantuan, dukungan dan segenap doa dari berbagai pihak yang memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak langsung yang tidak terhingga atas pencapaian gelar terhormat pada saat ini. Untuk semua hal ini, saya menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

Pemerintah Republik Indonesia, melalui Mentri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi dan Direktur Jendral Pendidikan Tinggi yang menyetujui usulan dan memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengemban jabatan sebagai Guru Besar dalam bidang Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ubhara Surabaya.

Yang terhormat Bpk Kapolda Jawa Timur, Bapak Pembina dan Ibu Ketua Pengurus Yayasan Brata Bhakti Daerah Jawa Timur atas pembinaan dan naungannya sampai saat ini

Yang terhormat Bpk **Drs. Edy Prawoto, SH., M.Hum**, selaku Rektor Ubhara dan para Wakil Rektor serta Bpk **DR. Suharto, SH., M.Hum**, sebagai Rektor Ubhara periode sebelumnya yang telah menyetujui dan menyampaikan usulan jabatan Guru Besar saya.

Yang terhormat **Prof.Dr.Ir.Soeprapto.DEA**, sebagai Kepala LLDikti Wilayah VII atas kesediaannya mengusulkan saya sebagai Guru Besar

Ketua dan Para anggota Senat serta Para Guru Besar yang telah menyetujui dan menerima kehadiran saya sebagai anggota masyarakat akademis, Dekan dan Para Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ubhara yang menyetujui usulan dan memperoleh Jabatan Guru Besar.

Para Dosen di Ubhara, khususnya Dosen dan staf Fakultas Ekonomi & Bisnis, rekan struktural Pascasarjana dan para kolega yang telah memberikan dorongan agar saya segera mengusulkan Guru Besar.

Kedua orang tua saya yang sangat kucintai, ayahanda **Robbul Sarianom (**alm), ibunda **Amsiyah** (alm), yang dikeheningan malam selalu bangun bermunajad kehadirat Allah Swt untuk mendoakan anak-anaknya agar berhasil menjadi manusia yang berguna bagi agama, masyarakat dan Negara. Suami yang sangat kusayangi, **Ismul Ghafar,** yang selalu memberi dorongan dikala semangat mulai memudar.

Buah hatiku tersayang **Nandjar Wiludjeng, Gilang Ramadhan** atas segala dorongan, pengertian, kesabaran yang dengan suka rela membantu mencarikan buku referensi, diktat & jurnal, menantuku **Triyo Rubiantoro Putro** dan **Alzena Bina Pertiwi,** serta cucu- cucuku tersayang yang lucu-lucu **Athallah Arzan Baihaqy, Adzkiya Khayra Shanum, Ashaitzel Tanaya Ramadhani** dengan tawa candanya sehari-hari sebagai pelipur saya dikala sudah mengalami kejenuhan

Saudara kandung saya**; Sukarni** (alm)**, Moch Rasyid** (alm)**, Marhama** (alm)**, Marsuki** (alm), **Mariyam** (alm), **Sumiati, Aisyah** (alm), **Rahayu** (alm)**, Rokhani** (alm)**, Mustadjab, Musriha, Mustakim** beserta semua keluarga atas perhatian dan dorongannya sehingga saya mencapai jenjang akademik yang paling terhormat seperti pada hari ini.

Pimpinan PT Cipta Aroma Kimia Semarang dan kolega atas segala bantuan dan supportnya mulai dari pengusulan sampai memperoleh Jabatan Guru Besar.

Para Ustadz & para Kyai Masjid Al-Akbar Sby yang telah memberikan doa untuk kemudahan dan kelancaran pengusulan Guru Besar saya.Seluruh panitia yang sudah bekerja keras sehingga acara pengukuhan Guru Besar saya ini dapat terlaksana dengan baik dan lancar, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, hanya doa kehadirat Allah Swt yang saya ucapkan untuk bapak dan ibu serta saudara, semoga limpahan rahmat, taufiq dan hidayah selalu tercurah untuk kita semua.

Akhirul kata, saya menyampaikan terima kasih atas kesabaran para hadirin yang telah mengikuti acara pegukuhan Guru Besar saya ini sampai selesai, juga tak lupa mohon maaf apabila ada hal-hal yang kurang berkenan, oleh karena kesempurnaan hanya milik Allah Swt.
Billahitaufiq walhidayah
Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

DAFTAR PUSTAKA

Afiyanti, Yati. 2008 Focus Group Discussion Sebagai Metode Pengumpulan Pertiwi Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia,* Vol. 12, No. 1. hal 58-62.

Brocke, J.V., & Rosemann, M. *Handbook on Business Process Management 1*. Berlin: Springer.

Berman, P.K.*Successful Business Process Management.* New York: AMA.

Chong, Sandy. 2007. Business Process Management For Smes: An Exploratory Study Of Implementation Factors For The Australian Wine Industry. *Journal of Information Systems and Small Business*, Vol. 1, No. 1-2, pp. 41-58.

Cook, S. 1995. *Process Improvement: A Handbook for Managers*. Gower Publishing, Aldershot.

Davenport, T.H. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport, T.H & Short, J.E. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, pp. 11-27.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H.A. 2013. *Fundamentals of Business Process Management.* Berlin : Springer.

Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Firdaus, Rachmat dan Maya, Ariyanti. 2009. *Manajemen Perkreditan Bank Umum: Teori, Masalah, Kebijakan dan Aplikasi Lengkap dengan Analisis Kredit*. Bandung: Alfabeta.

Hammer, M. 2007. "The Process Audit." *Harvard Business Review* 85(4): 111-123.

Hammer, Michael and Champy, James (1993),. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business

Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen*. Edisi 3. Yogyakarta : BPFE.

Harrington, H.J., Esseling, K.C. & Nimwegen, V. 1997. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York, NY.

Harrington, H.J. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill, New York, NY.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta.

Islam, S., Ahmed, M.D. 2012. Business Process Improvement Of Credit Card Department: Case Study Of A Multinational Bank. *Business Process Management Journal*. Vol.18 No. 2, 2012, pp. 284-303.

Janson, Marius & Wyrcza, Stnislow. 1996. *Information Technology as an Enabler of Business Processes Designing During Macroeconomic Transformation.* Department of Information Systems, University of Missouri-St. Louis, USA.

Kasmir. S.E., M.M. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kettinger, William J., Teng, James T.C., & Guha, Subashish. 1997. Business Process Change: a Study of Methodologies, Techniques, and Tools. *MIS Quarterly*: Mar 1997; 21; 1 ABI/Inform Global pg.55.

Liker, Jeffrey K. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Meran, R., Alexander, J., Roenpage, O., & Staudter, C. 2013. *Six Sigma* $^{+}$ *Lean Toolset, Mindset for succesful Implementation Of Improvement Projects*. Berlin : Springer.

Moleong. 2005. *Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rahmat, Pupu Saeful. 2009. Penelitian Kualitatif. *Equilibrium,* Vol.5, No.9, Januari – Juni 2009: 1- 8.

Sharp, Alec. 2012. *Disabled by Enablers, Punished by Rewards.* A Practitioner's Perspective. BP Trends.

Sharp, A. and Mc Dermott, P. 2001. *Development, Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application.* Artech House. Boston, MA.

Sharp, A. and Mc Dermott, P. 2009. *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Second Edition.* Artech House. Boston, MA.

Sokovic, M., Jovanovic, J., Krivkokapic, Z., & Vujovic, A. 2009. Basic Quality Tools in Continuous Improvement Process. *Journal of Mechanical Engineering p 55.*

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.

Tennant, G. 2002. *Design for Six Sigma: Launching New Products and Services Without Failure*. Gower Publishing. Burlington, VT.

Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan, Pasal 1, 3, 5 & 6.

Weske, Mathias. 2007. *Business Process Management: Concept, Languages, Architectures.* Berlin: Springer.

Yin, R., K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods (4th Ed)*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Yong Ma, Jae., Wan Kim, Byeong., Seong Leem, Choon, & Moon, Hyungjoon. 2012. An Integrated Method for Business Process Improvement*. International Journal of Innovative Computing, Information & Control*. Vol 8, No. 7B.

Zaheer, Arshad., Rehman, Kashif Ur & Khan, M Aslam. 2010. Development and Testing of a Business Process Orientation Model to Improve Employee and Organizational Perfomance*. African Journal of Business Management*. Vol. 4, pp. 149-161.

RIWAYAT HIDUP

Nama	**: Prof.Dr.Musriha, Dra. Ec.,M.Si.**
NIP	: 195808191987032001
NIDN	: 0019085801
Pangkat/Gol Ruang	: Pembina Utama Muda / IVD
Jabatan Fungsional	: Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir	: Probolinggo, 19 Agustus 1958
Agama	: Islam
Status	: Menikah
Nama Suami	: Ismul Ghafar
Nama Anak	: 1. Nandjar Wiludjeng
	2. Gilang Ramadhan
Pekerjaan	: Dosen Tetap DPK pada FEB Ubhara Surabaya
Alamat Kantor	: Jln. A. Yani 114 Surabaya
Alamat Rumah	: Jln. Gayungsari barat IX/17 Surabaya
Nomer telpon/HP	: 0318281340/0811346099
Alamat E-mail	: ningmusriha19@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

Tahun lulus	Perguruan Tinggi	Bidang Spesialisasi
S1 : 1983	UNEJ Jember	Ekonomi - Manajemen
S2 : 2000	UNAIR Surabaya	Ekonomi - Manajemen
S3 : 2011	UNAIR Surabaya	Ekonomi - Manajemen

Riwayat Kepangkatan :

Golongan	Pangkat	Tahun
Gol. III/a	Asisten Ahli Madya	1988
Gol. III/b	Asisten Ahli	1993

Gol. III/c	Lektor Muda	1995
Gol. III/d	Lektor Madya	1998
Gol. IV/a	Lektor Kepala	2000
Gol. IV/b	Pembina Tk.I	2005
Gol. IV/c	Pembina Utama Muda	2008
Gol IV/d	Guru Besar	2019

Pengalaman Jabatan :

Tahun	Jabatan	Institusi
1987 - 1990	Ketua Program Studi	Fakultas Ekonomi Univ.Bayuangga Probolinggo
2000 - 2008	Pembantu Dekan II	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ubhara
2007- 2008	Pjs Dekan	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ubhara
2005 - 2008	Anggota Senat Universitas	Ubhara
2017- 2019	Direktur	Pascasarjana Ubhara
2017 - 2019	Anggota Senat Universitas	Ubhara
2015 - Sekarang	Tim Penilai Angka Kredit Dosen	LLDikti Wilayah VII Jatim
2015 - Sekarang	Tim Penilai Angka Kredit Dosen	Ubhara
2015 - Sekarang	Reviewer BKD	LLDikti Wilayah VII Jatim

Pengalaman penelitian 10 tahun terakhir :

Tahun	Topik/Judul Penelitian	Sumber Dana
2009	Profil kedudukan dan peranan wanita di Pemkab Jember Jawa Timur	Ubhara
2009	Analisis Kinerja Keuangan KPRI sebelum dan selama krisis ekonomi di Surabaya Jawa Timur	Ubhara
2010	Analisis Pemanfaatan Teknologi Informasi untuk Meningkatkan Daya Saing UKM di Jawa Timur	Pemprov
2010	Teknis Pemulihan Kawasan Dieng di Kab.Wonosobo Jawa Tengah	Pemprov
2011	Analisis Pengaruh Perilaku kerja, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan dan prestasi kerja pada karyawan pelinting rokok kretek di Kab. Kudus Propinsi Jawa Tengah	BPPS
2012	Pengaruh Perilaku Pembelian Hedonic dan Ultilitarian Terhadap Store Loyalty di Matahari Departement Store Surabaya	Mandiri
2012	Pengaruh Intensitas Pemakaian Internet terhadap Penggunaan Internet untuk Berbelanja Online yang dimoderasi oleh Consumer Innovatiness di Surabaya	Mandiri
2013	Analisis pengaruh Teamwork, lingkungan terhadap kepuasan dan prestasi kerja pada Karyawan Pabrik Rokok di Jawa Timur	Mandiri
2013	Pengaruh Harga, Pelayanan, Keragamanan Barang dan kenyamanan Berbelanja Terhadap Keputusan Belanja Konsumen di Matahari Departement Store Semarang	Mandiri
2015-2017	Pemberdayaan Pengusaha pembuatan virgin coconut oil tradisional dengan aplikasi teknologi membran untuk pemisahan minyak kelapa dan air di desa sumberingin Kecamatan Karangan Kabupaten trenggalek	Dana Dikti
2019-2021	Pengembangan model pemberdayaan UMKM produk makanan dan minuman melalui aplikasi teknologi perancangan desain kemasan berorientasi pada industry 4.0 di Sidoarjo	Dana Dikti

Pengalaman Publikasi Jurnal Ilmiah Internasional & Nasional 10 tahun terakhir :

Tahun terbit	Judul artikel	Nama Jurnal	Volume dan halaman	Status akreditasi
2009	Pengaruh pelayanan dan kebijakan harga terhadap volume penjualan industri pompa air di Surabaya	Jurnal Neo-Bis, Universitas Trunojoyo,	Vol.2, No.2, hal.155-167 ISSN: 1978-5275	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2009	Pengaruh motivasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di dinas perindustrian dan perdagangan Kab. Probolinggo,	Jurnal DIALEKTIKA Ubhara,	Vol.6, No.1, Hal. 22-32, ISSN: 1412-2162	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2010	Pengaruh Perilaku kerja, motivasi dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja pada karyawan pelinting rokok kretek di Kota Surakarta,	Jurnal HUMANIORA KOPERTIS Wilayah VII-Jawa Timur	Vol.7, No.7, hal. 62-76 ISSN: 1693-8925	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2010	Penetapan upah minimum Kabupaten/Kota yang kondusif di Jawa Timur,	Jurnal Neo-Bis, Universitas Trunojoyo,	Vol.4, No.2, hal. 193-201 ISSN: 1978-5275	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2011	Pengaruh Serviscape dan Kualitas Komunikasi Karyawan terhadap Loyalitas Nasabah melalui Kepuasan Nasabah Bank Mandiri di Surabaya,	Jurnal EKUITAS STIESIA, Terakreditasi	NO.110/DIKTI/KEP/2009**,** Vol.15 No.2, Hal 247, Surabaya, juni 2011, ISSN 1411-0393	Jurnal Ilmiah Nasional Ter-akreditasi

2011	The Influence of Work Behaviour, Environment and Motivation in clove Cigarette Factories in Kudus Indonesia	ACADEMIC RESEARCH INTERNATIONAL	Vol 1, No,3, Page. 300-309 WWW. SAVAP .ORG.PK	Jurnal Ilmiah Internasional Terindex
2011	Effect of servicescape and employee communication quality on customer loyalty of Mandiri Bank Surabaya	ACADEMIC RESEARCH INTERNATIONAL	Vol 1, No,3, WWW. SAVAP .ORG.PK	Jurnal Ilmiah Internasional Terindex
2012	Pengaruh Perilaku Pembelian Hedonic dan Ultilitarian Terhadap Store Loyalty di Matahari Departement Store Surabaya	Jurnal Management Science Ubhara	Vol 3, No1 Agust 2012 Hal101-107 ISSN: 2085-3467	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2012	Pengaruh Intensitas Pemakaian Internet terhadap Penggunaan Internet untuk Berbelanja Online yang dimoderasi oleh Consumer Innovatiness di Surabaya	Jurnal EKONOMI Kopertis Wilayah VII Surabaya	ISSN: 1978-9998 Vol 5, No 2 Des2012 Hal 94-102	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2012	The impact of Individual Characteristics and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case studies Five Star Hotel Surabaya in Indonesia	IOSR Journals of Business and Management	e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Vol. 14,Issue 3, Nov.-Dec. 2013. Pages2 1-27	Jurnal Ilmiah Internasional Terindex

2013	Teamwork, Environment On Job Satisvaction and Job Performance Of The Cigarette Rollers At Clove Cigarette Factories In East Java, Indonesia	Developing Country Studies journal International Institute for Saince Tecnology and Education	IISTE Po Box 5934 New York ISSN: 2225 – 0565 and 2224–607X FEB 2013 Vol 3, No: 2	Jurnal Ilmiah Internasional Terindex Scoopus
2013	Pengaruh Harga, Pelayanan, Keragamanan Barang dan kenyamanan Berbelanja Terhadap Keputusan Belanja Konsumen di Matahari Departement Store Semarang	Jurnal Management Science Ubhara Surabaya	ISSN: 2085-3467 Vol 4, No 1 Februari 2013 Halaman 1-15	Jurnal Ilmiah Nasional Tidak Ter-akreditasi
2017	Building Employee Improvement and Organizational Change Through SWOT Analysis for Commercial Banking Center of Mandiri Bank Surabaya	International Business Management,	http://medwelljournals.com/abstract/ doi=IBM.2017.850.858 year:2017/ Volume:11/Issue:4/Page No:850-858. DOI:10.3923/ibm.2017.850.858	Jurnal Internasional terindex Scopus Q3
2017	Technology Application Membran in Empowerment Business of Home Industri Virgin Coconut Oil Idustry (VCO) through the Use of Centrifugal Separator Machine in Trenggalek Regency	IOSR Journals of Business and Management	e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Vol. 19,Issue 8,Ver.III. August 2017 PP 79-83 www.iosrjournals.org	Jurnal Ilmiah Internasional Terindex

2019	The implications of strategi improving employees training, compensation, motivation and organizational commitment as predictors of work performance in private Commercial Banks Indonesia	International Journal of Business Performance Management, year:2019/Volume:20, No.1,pp.1-15 DOI: 10.1504/IJBPM.2019.096461	https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=96461	Jurnal Internasional bereputasi terindex Scopus Q2(University of Kingdom)

Pengalaman Pengabdian kepada Masyarakat 10 tahun terakhir :

Tahun	Jabatan/Kegiatan	Sumber Dana
2009 - 2011	Staf Ahli Bupati Wonosobo	Pemkab Wonosobo
2009 - 2013	Pengurus dan Pembina Senam Jantung Sehat Kecamatan Gayungan di Surabaya	Swadaya Masyarakat
2009 -2019	Instruktur kegiatan Olah Raga di Surabaya	Swadaya Masyarakat
2010 - 2017	Pembina kegiatan paduan suara UKM Ubhara di Surabaya -	UBHARA
2010	Penyuluh tentang pentingnya mengatur pola makan dan Olahraga secara teratur demi mencapai hidup sehat di Desa Bladu Wetan Kab Probolinggo.	Pemkab.Probolinggo
2010-Sekarang	Konsultan Manajemen PT Quantum International	PT Quantum International Sby
2011	Pembina budidaya Agribisnis Jamur Edibel di Desa Negorejo Kec.Sukapura	Pemkab.Probolinggo
2011	Konsultan Manajemen Budidaya ikan lele di Kec. Mayangan Kab Probolinggo	Pemkab.Probolinggo

2012	Konsultan Manajemen Keuangan Bromo Champ Community	Pemkab.Probolinggo
2013	Narasumber Workshop Edukasi Budidaya Jamur Kancing (Agricus Bisponus)	Pemkab.Probolinggo
2014	Pendampingan pembuatan kripik tempe aneka rasa	Pemkab Trenggalek
2016	Ketua Pengarah para Dosen muda yg belum mempunyai pangkat	Ubhara

Pengalaman Penulisan Buku/Karya tulis 10 tahun terakhir :

Tahun terbit	Judul /karya tulis	Nama Penerbit	Jumlah halaman
2011	Mengungkap kisah sukses pelinting rokok	MUMTAZ MEDIA ISBN: 978-602-92410-0-6	111 Halaman
2011	Tidak sulit menjadi wanita sempurna	MUMTAZ MEDIA ISBN: 978-602-9293-01-2	109 Halaman
2011	Bertambah kaya & sehat dengan sedekah	QUANTUM MEDIA ISBN: 978-602-92410-2-0	88 Halaman
2012	Paradigma MSDM (Kiat Membangun Prestasi Kerja Karyawan)	Jenggala Pustaka Utama Surabaya, ISBN 978-602-97901-4-6	205 Halaman
2012	Bersahabat dengan maut	REGINA MEDIA ISBN: 978-602-99625-8-1	119 Halaman
2012	MSDM (Managemen Sumber Daya Manusia)	ISBN 978-602-98463-5-5 Reform Media,	147 Halaman
2013	Kiat sukses menuju masa depan berbekal iman & taqwa		99 halaman

2014	Statistik Terapan		109 halaman
2015	Metode kuantatitatif bisnis		126 halaman
2016	Statistik utk Ekonomi & Bisnis		135 halaman
2017	Dengan Yoga Religi bebaskan darah tersumbat		68 Halaman

Pengalaman Penyampaian Makalah Pada Pertemuan Ilmiah 10 tahun terakhir :

Nama Pertemuan Ilmiah	Topik	Waktu dan Tempat
Seminar Ilmiah	Peranan Wanita Sebagai Karir Ganda	07 April 2009 Dinas Perhubungan Kab. Probolinggo
Workshop	Pengembangan Souvenir/ Kerajinan Bagi Pemuda Putus Sekolah	26 - 28 Mei 2009 Kab Wonosobo
Workshop	Pengembangan budi daya Carica	20 Agustus 2010 Kab. Wonosobo
Seminar Ilmiah	Manajemen Keuangan UKM	22 Agustus 2010 Kab Wonosobo
Ceramah	"Perencanaan Keuangan Keluarga "	7 September 2011 Kab Probolinggo
Kuliah Umum	Budaya dan Etika Akademik "	16 September 2011 UBHARA
Penyuluhan	Penyusunan Metode Assesment Centre di lingkungan Kanwil Kementrian Agama	7-10 Nopember 2011 Prop. Sulawesi Selatan
Penyuluhan	Management UKM dan Koperasi di desa Nogosari Pacet	5 Februari 2012 Kab. Mojokerto
Penyuluhan	"Aplikasi Managemen Keuangan"	17 Maret 2012 Kab. Mojokerto
Penyuluhan	Agribisnis Jamur Kec Sukapura	3 September 2012 Kab. Probolinggo
Kuliah Umum	KEWIRAUSAHAAN"	19 Oktober 2012 UPM Probolinggo

Kuliah Umum	Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi	2 Nopember 2012 STIE Banyuangga
Penyuluhan	Pentingnya mengatur pola makan dan Olahraga secara teratur demi mencapai hidup sehat.	09 Nopember 2012 Kab Probolinggo
Penyuluhan	Budidaya Jamur Kancing" Pada Masyarakat Desa Negorejo Kec Sukapura	3 Desember 2012 Kab Probolinggo
Workshop	Edukasi Budidaya Jamur Kancing (Agricus Bisponus)	19 Januari 2013 Kab Probolinggo
Seminar Ilmiah	Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia"	19 Pebruari 2013 Ubhara
Workshop	Sistem Informasi Perguruan Tinggi	12 Juli 2018 Ubhara
Workshop	Penulisan jurnal ilmiah Internasional	13 Juli 2018 Ubhara
Studium General	Manajemen Perubahan sbg paradigma keberhasilan organisasi	5 Agustus 2018 Ubhara
Seminar Nasional	Membangun SDM berkualitas yg berlandaskan 4C + 1E	8 Agustus 2018 Bandung
Seminar Nasional	Memperkuat produktivitas perekonomian Indonesia : Harmonisasi sektor formal dan informal	10 Agustus 2018 Bandung

Kisah Inspiratif
Anak 'Ngasak' Jadi Profesor

Oleh M Mufti Mubarok
Direktur Utama Media Dosen, PT JP Group

Coretan pena dari seorang sahabat

Kisah Inspiratif
Anak 'Ngasak' Jadi Profesor

Oleh M Mufti Mubarok

SANG PEREMPUAN TANGGUH

Bersabahat dan sekaligus memotret sosok perempuan bernama Musrihah memang sangat istimewa dan luar biasa. Keuletan dan ketekunan yang dimilikinya mampu menjadikannya seorang akademisi dengan gelar tertinggi yaitu Profesor (Prof).

Kisah inspirasi ini pertama kali saya dengar saat kami sama-sama duduk dibangku kuliah S2 Unair. Persahabatan hingga akhirnya kembali bersama-sama di bangku S3 Unair benar-benar memberikan kesan persahabatan yang istimewa bagi saya. Sebagai teman sekaligus kakak bagi saya, sosok bu Mus (panggilan waktu

kuliah) terkenal rajin, tekun dan dermawan, bahkan tidak jarang saya dan teman-teman sekelas mendapatkan oleh-oleh makanan yang beliau bawa dari rumah. Meski sambil studi dan bekerja serta tetap mengurus keluarga, tak menyurutkan niat bu Mus untuk menempuh pendidikan yang terbaik. Masuk S2 dan S3 di Unair sangat sulit apalagai lulus lebih sulit lagi, namun bagi Bu Mus, semua tahapan studi bisa dilalui dengan tepat waktu.

Saya dan teman teman sekelas sering curhat tentang masa kecil masing-masing, dan salah satu kisah inspiratif datang dari seorang sosok wanita yang sekarang telah menjadi profesor. Dalam menggapai cita cita besarnya, ternyata Prof. Musriha ini dulunya bernama Sri telah melewati masa dan perjuangan yang luar biasa.

Kegigihan dan semangatnya telah tampak sejak ia masih diusia anak-anak. Hidup di desa dengan segala keterbatasan serta menjadi tukang ngasak (mencari sisa sisa gabah yang tercecer saat musim panen) pernah dia lakoni. Sri memang dikenal sebagai sosok yang rendah hati dikalangan keluarga dan sahabat-sahabatnya. membayangkan tangan-tangan kecil Sri yang harus berjuang keras demi dapat hidup dan bersekolah terkadang membuat hati saya sedih sekaligus takjub.

MASA KECIL PENUH PERJUANGAN

Memiliki jumlah saudara cukup banyak dengan keterbatasan ekonomi menempa Sri untuk mandiri sedari kecil. konsep agama yang kuat ditanamkan oleh kedua orang tua membuat Sri tumbuh menjadi wanita yang tangguh dan sadar bahwa hidup ini adalah sebuah perjuangan. Masa kecil dilalui Sri di dusun kecil dibawah kaki gunung Bromo yaitu desa Jati Sumber Probolinggo Jawa Timur.

Mengayuh sepeda ontel butut setiap hari dilakoni demi mencapai sekolah yang jauh dari rumah. tidak jarang kaki kecil Sri harus luka dan berdarah jika harus berjalan kaki menuntun sepeda karena medan jalan yang berbatu dan mendaki. sesekali Sri kecil menangis, namun tekad dan semangat mengalahkan rasa sakit dan penat nya.

Sri tidak boleh mengenal kata lelah untuk belajar dan bekerja. hari libur sekolah yang biasanya menjadi hari favorit bagi anak usianya justru menjadi hari wajib kerja bagi Sri. Sri yang kecil harus ke sawah untuk menjaga padi dari serangan burung burung pemakan padi, atau bahkan sri juga harus ngasak/mengais sisa sisa padi yang tercecer di sawah.

Sepulang dari sawah Sri harus menumbuk padi dan mencari kayu bakar di pekarangan dekat rumah bahkan kadang bila di pekarangan tak menemukan kayu bakar Sri harus berjalan jauh dari pekarangan guna menemukan kayu bakan untuk memasak. Semua rutinitas yang tergolong berat untuk anak seusianya tetap dijalani dengan sabar dan ikhlas oleh Sri.

KEDUA ORANG TUA SEBAGAI PENENTU

Sosok Ayah dan Ibu adalah tauladan yang telah menanamkan semangat pantang menyerah kepada perempuan kelahiran 19 Agustus 1958 ini. Didikan kedua orang tua yang nemempa Sri kecil tak hanya menempahnya menjadi perempuan yang tangguh namun juga religius. Bapak Robbul Sarianom (alm) dan Ibu Amsiyah (alm) memberikan pesan yang selalu diingat dan diterapkan oleh Sri adalah"dadi wong urip kudu loman lan golekono dulure/bolone sing mlarat, supaya rejekine berkah lan lancar urusane" pesan dengan bahasa jawa inilah yang menjadi filosifi Sri dalam meraih cita cita hingga menjadi seorang Guru besar saat ini

MENGADU NASIB KE KOTA - KULIAH SAMBIL BEKERJA

Berbekal tekad yang kuat, anak kesebelas dari dua belas saudara ini terbesit hatinya untuk keluar dari keterhimpitan dengan meninggalkan desa tercintanya setelah lulus SMA untuk mengadu nasib sambil berkuliah di kota. Kota yang dituju adalah Kota Jember. Meski sangat berat meninggalkan orang tua dan keluarganya, langkah Sri tetap mantap utk mengadu nasib di kota orang. Pertama menginjakkan kaki di kota Jember, diwarnai ketidak menentuan, waktu itu Sri tidak memiliki uang sama sekali hanya bermodalkan keberanian dan tekad yang kuat untuk maju. Menghadapi kondisi seperti ini, bukan malah menyurutkan hati Sri untuk kembali ke desanya, namun semakin menambah semangatnya untuk bagaiman caranya agar bisa memperbaiki nasib. semuanya dilakoni dengan penuh kesabaran dan keikhlasan demi ingin melanjutkan sekolah yang lebih tinggi.

Awal tahun pertama kuliah, cobaan menghampiri Sri, Ayahanda dipanggil menghadap Sang Ilahi. pikirannya kalut dan bingung, bagaimana dengan keinginan untuk melanjutkan kuliahnya? Ketika terbesit keinginannya untuk mencari uang kuliah, tiba-tiba ada penawaran dari seorang temannya untuk ikut bekerja sebagai propagandis pada sebuah perusahaan Unilever. Mendengar itu tanpa pikir panjang, Sri lantas menyambut baik tawaran pekerjaan tersebut. Meski terasa berat, pekerjaan tersebut dilakoni dengan senang demi menggapai masa depan yang lebih bai

SANG PROFESOR YANG TETAP MERAKYAT

Ditelusuri dari asal usul kampungnya dan sekolahnya ternyata Sri adalah merupakan satu-satunya orang yang berhasil mendapat gelar kehormatan tertinggi dari sebuah Lembaga Pendidikan Tinggi yaitu Profesor. Bahkan Sri merupakan Profesor wanita pertama di Ubhara. "SELAMAT SRI".

Meski semua telah diraih, Sri tak lantas menjadi tinggi hati. Ia selalu santun terhadap siapapun dan masih mau menjadi penata shaf serta mengikuti kegiatan lainnya di masjid Nasional Al-Akbar Surabaya. Ia memiliki visi masa depan yang sangat kuat dan Sri berkeyakinan bahwa setiap orang harus punya cita-cita dan untuk menggapainya perlu usaha yang sungguh-sungguh dibarengi do'a dan ikhtiar serta memiliki kemauan belajar sama siapapun dan kemampuan yang selalu diasah. Lebih dari itu yang tak kalah penting dan selalu dipegang teguh oleh Sri adalah selalu berpikir positif terhadap Allah Swt dan orang lain.