

Peran *Current Reality Tree* dalam *Soft Systems Methodology*

Indah Victoria Sandroto

Jurusan Teknik Industri
Universitas Kristen Maranatha, Bandung

Abstrak

Peter Checkland menawarkan Soft Systems Methodology (SSM) untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sifatnya complex-pluralist yang mana unsur kualitatif dan ketidakpastian cukup dominan. SSM terdiri dari tujuh tahap, yaitu: (1 dan 2) menemukan masalah, (3) memformulasikan definisi akar (root definition), (4) membangun model konseptual, (5) membandingkan model konseptual dengan "realita", (6) menentukan perubahan, dan (7) mengambil tindakan. Kelemahan dari SSM terlihat pada transisi dari tahap 1 ke tahap 2, yaitu bagaimana cara menentukan apa yang menjadi masalah utama setelah sejumlah masalah (hasil pengumpulan informasi awal) muncul ke permukaan. Rich picture memang dapat menjadi alat bantu untuk memunculkan isu, konflik, dan hal-hal menarik lainnya yang ingin ditekankan. Tetapi bagaimanakah cara yang tepat untuk mengekspresikan apa yang menjadi akar dari permasalahan-permasalahan yang ada? Makalah ini menawarkan peran Current Reality Tree (CRT) sebagai cara untuk mencari akar permasalahan dan untuk melihat hubungan sebab-akibat antar masalah-masalah yang timbul. Dengan demikian, transisi dari tahap 1 ke tahap 2 memiliki kriteria yang lebih jelas. Sebuah studi kasus di sebuah perusahaan fashion di Jakarta ditampilkan pada makalah ini untuk menunjukkan peran CRT untuk mencari hubungan sebab-akibat dan akar permasalahan dari masalah-masalah yang timbul.

Kata kunci: Soft Systems Methodology, Theory of Constraints, Current Reality Tree

1. Pendahuluan

Terinspirasi oleh ilmu sistem sosial dari C. West Churchman, Peter Checkland menciptakan Metodologi Sistem Lunak atau *Soft Systems Methodology (SSM)* (Flood & Jackson, 1991). Sistem lunak adalah sistem dengan situasi di mana tidak ada pandangan yang jelas tentang apa yang menjadi masalah, serta tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mengatasi masalah yang dihadapi. SSM diharapkan bermanfaat agar terhindar dari solusi yang tidak tepat karena didasari pada asumsi yang salah terhadap masalah-masalah yang ada.

Secara teknis, SSM terdiri dari tujuh (7) tahap, yaitu: (1 dan 2) menemukan masalah, (3) memformulasikan definisi akar (*root definition*), (4) mengembangkan model konseptual, (5) membandingkan model dengan "realita", (6) menentukan perubahan, dan (7) melakukan tindakan (Flood & Jackson, 1991). Yang menjadi fokus bahasan penulis dalam artikel ini adalah tahap 1 dan 2 dari SSM.

Tahap 1 dan 2 adalah tahap mengumpulkan informasi tentang struktur dan proses lewat observasi, data sekunder, dan wawancara informal. Hasilnya dapat disajikan dalam bentuk "*rich picture*", yaitu ekspresi yang menyerupai kartun untuk memunculkan isu, konflik, dan fitur-fitur lain yang menarik dan problematik. Selain dengan menyajikan "*rich picture*", cara lain adalah langsung ke tahap 3 dan 4, yaitu dengan mengembangkan definisi akar dan model konseptual yang relevan dengan situasi yang dihadapi. Pendekatan ketiga dilakukan dengan menggunakan tiga tipe analisis. Analisis pertama melakukan intervensi terhadap situasi dengan menentukan "klien" (pihak penyebab intervensi terjadi) dan "pemecah masalah" (pihak yang melakukan studi). Pemecah masalah selanjutnya mendaftarkan orang-orang yang dapat dipandang menjadi "pemilik masalah". Analisis terhadap "pemecah masalah" menggunakan metafora budaya, sedangkan "pemilik masalah" menggunakan metafora politik (Flood & Jackson, 1991).

Dari hasil *rich picture*, atau kedua cara lain tersebut di atas, sejumlah tema muncul ke permukaan yang selanjutnya dapat ditangkap menjadi satu set "sistem relevan". Tahap ini adalah intermuka antara pemikiran sistem dan pemikiran "dunia nyata". Tema-tema pemikiran "dunia nyata" yang terkait dengan konteks ditransformasikan menjadi sistem relevan atau pemikiran sistem abstrak ideal (Flood & Jackson, 1991).

SSM pada tahap 1 dan 2 menunjukkan kelemahan-kelemahan. Checkland tidak menjelaskan bagaimana cara menentukan masalah utama yang akan diangkat dari sekian banyak masalah-masalah yang tidak terstruktur yang muncul. Bisa jadi, keputusan-keputusan yang diambil masih didasarkan pada asumsi-asumsi yang salah atau pengaruh dominan dari salah satu pihak terkait, sehingga hasil akhir dari SSM tidak mengena langsung ke akar permasalahan sebenarnya. *Current Reality Tree* yang merupakan salah satu teknik dari *Theory of Constraints* dapat mengatasi kelemahan di atas (Dettmer, 1997).

2.1 *Theory of Constraints (TOC)*

TOC dari Eliyahu M. Goldratt adalah sebuah filosofi perbaikan sistem (Goldratt, 1990). Goldratt

(Dettmer, 1997) berpendapat bahwa sistem adalah seperti mata rantai. Performansi sistem dibatasi oleh performansi mata rantai terlemah. Artinya, tidak peduli seberapa banyak usaha yang kita lakukan untuk meningkatkan proses sebuah sistem, peningkatan sistem yang terjadi hanya sebesar peningkatan pada mata rantai terlemah.

TOC menawarkan preskripsi: lima langkah pemfokusan TOC dan tiga pertanyaan dasar TOC (Goldratt, 1990). Lima langkah pemfokusan TOC meliputi (1) identifikasi konstrain sistem, (2) ambil keputusan bagaimana mengeksploitasi konstrain sistem, (3) tundukkan keputusan lainnya pada keputusan tahap kedua, (4) hilangkan konstrain sistem, dan (5) bila konstrain telah hilang, kembali ke langkah satu dan jangan biarkan inersia terjadi untuk mempertahankan solusi sistem lama. Di samping itu, ada tiga pertanyaan dasar TOC yaitu: (1) Apa yang mau diubah?, (2) Mau diubah ke mana?, dan (3) Bagaimana melakukan perubahan?

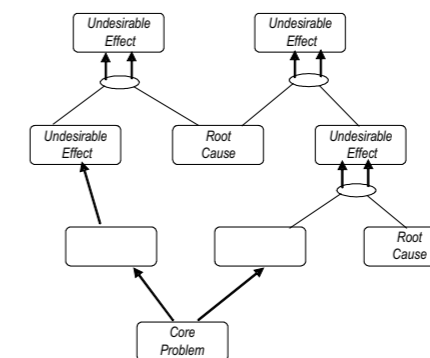
Upaya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas dapat dilakukan dengan bantuan teknik-teknik, yaitu: *Current Reality Tree (CRT)*, *Evaporating Cloud Diagram (ECD)*, *Future Reality Tree (FRT)*, *Prerequisite Tree*, dan *Transition Tree* (Dettmer, 1997).

CRT adalah deskripsi logis dari sistem yang sedang sakit untuk mengidentifikasi permasalahan utama (*core problem*). Teknik kedua yaitu ECD adalah cara mengungkapkan atau membawa ke permukaan asumsi-asumsi yang mendasari sistem dan kemudian berusaha mencari asumsi mana yang tidak absah. Selanjutnya, FRT adalah deskripsi logis untuk melihat apakah gagasan-gagasan perbaikan dapat benar-benar menghilangkan efek-efek yang tak diinginkan yang menghambat sistem mencapai tujuannya. Teknik untuk mengembangkan syarat-syarat yang diperlukan untuk menghilangkan rintangan yang ada dilakukan oleh *Prerequisite Tree*. Akhirnya, *Transition Tree* adalah teknik untuk merancang langkah-langkah nyata apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan sistem.

Kelima teknik dari Goldratt di atas dapat digunakan secara tersendiri atau sekaligus tergantung pada kebutuhan. Pada subbab berikutnya, akan dipaparkan *Current Reality Tree* yang merupakan teknik yang ditawarkan pada artikel ini untuk mengatasi kelemahan transisi dari tahap 1 ke tahap 2 pada SSM.

2.1.1 *Current Reality Tree (CRT)*

CRT memiliki lima elemen kunci yaitu: *undesirable effects*, *root causes*, *core problems*, *causality arrows*, dan *assumptions*.



Gambar 1. *Current Reality Tree* (Dettmer, 1997, hal. 65)

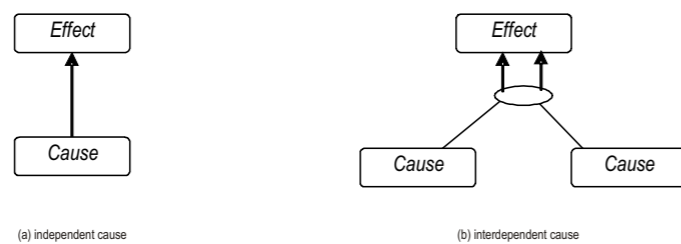
Undesirable effects adalah hal-hal yang tidak diharapkan. Untuk menentukannya, perlu ditetapkan terlebih dahulu sesuatu yang menjadi standar. Caranya yaitu dengan menetapkan batasan sistem, tujuan dan kondisi yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Root causes adalah penyebab paling dasar dalam rantai hubungan sebab akibat di mana kita memiliki kemampuan untuk mematahkan hubungan tersebut. Ciri-ciri yang menjadi *root causes* adalah kotak dengan panah keluar darinya, tetapi tidak ada panah yang masuk ke kotak tersebut. Sementara itu, *core problem* adalah sebuah *root cause* yang unik, yang mewakili, katakanlah, 70 persen dari *undesirable effects*. Namun perlu diingat, yang terpenting *core problem* umumnya merupakan konstrain sistem. Dengan memperbaiki hubungan yang ada akan memberikan manfaat maksimum pada sistem, tidak masalah apakah persentasenya mencapai 70 persen atau tidak.

Penyebab (*causes*) memiliki berbagai bentuk yang kompleks. Ada yang berupa independent causes dan *interdependent causes* (Lihat Gambar 2). Dalam CRT, *independent causes* ditandai dengan sebuah anak panah darinya menuju ke efek tertentu. Umumnya, efek ditimbulkan secara bersama-sama dengan penyebab yang lain. Inilah yang disebut *interdependent causes*. Ketiadaan salah satu penyebab berakibat efek menjadi tidak logis (*exist*). Keadaan tersebut disebut *cause sufficiency*. *Interdependent causes* digambarkan dengan bentuk elips yang mengikat seluruh anak-anak panah penyebab yang menuju efek tertentu. Ada lagi bentuk pengikat berupa dasi kupu-kupu. Bentuk ini digunakan jika beberapa *independent causes* ketika digabungkan meningkatkan besaran dari suatu efek.

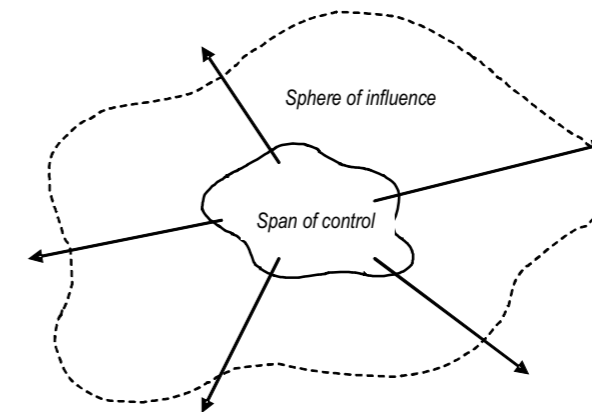
Hubungan anak panah (*causality arrow*) pada CRT harus memenuhi uji validitas yang disebut *categories of legitimate reservation (CLR)*. CLR mencakup *clarity, entity existence, causality existence, cause insufficiency, additional cause, cause-effect reversal, predicted effect existence, dan tautology* (lebih jauh lihat Dettmer, 1998).

Yang terakhir dari lima elemen kunci CRT adalah *assumptions*. Pada setiap hubungan sebab akibat di CRT tersirat asumsi di dalamnya. Asumsi dapat memiliki salah satu dari karakteristik berikut: (1) valid, (2) tidak valid, atau (3) valid, tetapi dapat dibuat menjadi tidak valid. Karakteristik nomor dua dan tiga berpotensi untuk mematahkan hubungan sebab akibat yang ada sehingga dengan memperbaikinya dapat meningkatkan kinerja sistem secara dramatis.



Gambar 2. Penyebab (Dettmer, 1997, hal. 65)

Selain kelima elemen kunci di atas, perlu diperhatikan juga *span of control* dan *sphere of influence*. *Span of control* adalah area dalam kehidupan kita, perusahaan kita, atau masyarakat kita, di mana kita memiliki otoritas untuk melakukan perubahan. Sedangkan *sphere of influence* adalah area di mana kita tidak sepenuhnya memiliki kendali untuk mengubah keadaan, namun kita dapat memberikan pengaruh atau tekanan untuk perubahan yang diharapkan. *Span of control* dan *sphere of influence* bermanfaat untuk menentukan akar permasalahan yang akan ditindaklanjuti.



Gambar 3. *Span of control* dan *sphere of influence* (Dettmer, 1997, hal. 89)

Tahap-tahap pembuatan CRT

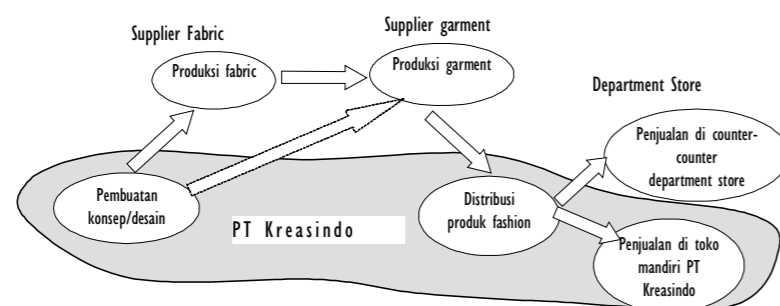
Berikut ini adalah tahap-tahap untuk menghasilkan CRT: (1) Tentukan batasan, tujuan, dan kondisi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan sistem; (2) Nyatakan masalah-masalah yang timbul. Cek apakah jelas berhubungan dengan poin nomor 1; (3) Buat tiga kolom: Penyebab, Hal negatif yang timbul, dan Mengapa; (4) Daftarkan seluruh Penyebab, Hal negatif yang timbul, dan Mengapa; (5) Ubah seluruh Penyebab, Hal negatif yang timbul, dan Mengapa, menjadi elemen-elemen CRT; (6) Tetapkan *undesirable effects*; (7) Kelompokkan elemen-elemen dalam klaster-klaster; (8) Hubungkan Penyebab, Hal-hal negatif, dan *undesirable effects*; (9) Kelompokkan klaster-klaster yang terkait bersama-sama; (10) Cek dan mantapkan hubungan-hubungan yang ada; (11) Perhatikan jika ada penyebab-penyebab tambahan; (12) Teruskan mengembangkan ke arah bawah, coba untuk membentuk sebuah pohon; (13) Tentukan ulang *undesirable effects* (Setelah CRT menjadi satu kesatuan, UDEs bisa jadi berubah menjadi hanya Hal-hal negatif); (14) Perhatikan jika ada lup yang memperkuat hal-hal yang negatif, gambarkan lup pada kotak-kotak yang tepat; (15) Identifikasi seluruh *root causes* dan sebuah *core problem*; (16) Potong elemen-elemen yang tidak penting; dan (17) Tentukan *root cause(s)* untuk ditindaklanjuti (Dettmer, 1998).

2.2 Studi Kasus di PT KREASINDO (nama samaran)

2.2.1 Kegiatan Dasar PT Kreasindo

PT Kreasindo adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel produk *fashion* bermerek (*fashion-retail brand*). Yang dimaksud dengan *fashion* adalah produk utama (yaitu pakaian jadi) beserta segala bentuk asesorisnya. Asesoris bisa berupa sepatu, ikat pinggang, topi, kaos kaki, tas, dll. yang menunjang produk utama. Bisnis ritel produk *fashion* bermerek memiliki karakteristik yang unik karena proses kerja yang panjang dan rinci, kira-kira tujuh (7) bulan, namun daur hidup produk sangat pendek, hanya tiga (3) bulan. Selain itu, produk *fashion* mudah sekali ditiru para pesaing yang mampu menghasilkan produk dengan *style* yang mirip namun harga lebih murah. Karena itu, bisnis ini menghadapi dinamika lingkungan yang tidak terkendali.

Empat (4) merek *fashion* utama yang saat ini dikelola oleh PT Kreasindo adalah: Personal Style (PS), M2000, Color Box (CB), dan Alma. Target pasar yang dipilih PT Kreasindo dengan merek Personal Style adalah untuk wanita bekerja; M2000 untuk remaja putra; Color Box untuk remaja putri; sedangkan Alma diperuntukkan mulai dari *Infant* hingga anak-anak. Selain merek-merek di atas, saat ini PT Kreasindo juga mengimpor langsung produk *fashion* bermerek Allure dan Melange dari Singapura. Pelaku di bisnis ritel produk *fashion* bermerek cukup banyak. Oleh karena itu, setiap *brand* yang dikelola PT Kreasindo memiliki pesaing-pesaing utamanya tersendiri.



Gambar 4. Kaitan kegiatan dasar PT Kreasindo dengan Supplier dan Department Store

Konsep atau desain *fashion* akan diproduksi secara massal oleh mitra-mitra usaha (*supplier fabric* dan *supplier garment*) PT Kreasindo yang tersebar di Jakarta, Bandung, dan Hongkong. Selanjutnya, *fashion* yang telah diproduksi secara massal tersebut akan didistribusikan oleh PT Kreasindo pada toko-toko mandiri (*independent stores*) yang memang dimiliki oleh PT Kreasindo dan pada *counter-counter* di *department store*. Kerjasama dengan *department store* dilakukan dengan perusahaan-perusahaan ritel terkemuka di Indonesia.

Dalam satu tahun, peluncuran produk bisa tiga atau empat kali. Setiap peluncuran produk dikenal dengan istilah *season*. Jadi, ada tiga sampai dengan empat *season* per tahun. Masing-masing *season* dengan temanya tersendiri.

Mekanisme Koordinasi

Dalam satu *season*, ada lima (5) rapat koordinasi antar-fungsi (*crossfunctional coordination meeting*) yang dilakukan. Rapat ini dilakukan dengan menyertakan banyak pihak dalam divisi inti yang masing-masing memiliki interest sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Yang termasuk divisi inti adalah bagian-bagian di bawah *Head of Marketing & Operations*, *Head of Product Development*, dan *Head of Buying & Merchandising*. Sebuah konsep yang dimunculkan oleh *Creative Designer* akan banyak mendapat 'potongan' dan/atau 'tambahan' dalam perjalanannya, karena konsep tersebut harus 'menempuh' lima rapat yang dihadiri oleh banyak pihak.

2.2.2 Penerapan Tahap 1 dan 2 dari SSM dengan Menyertakan Peran CRT

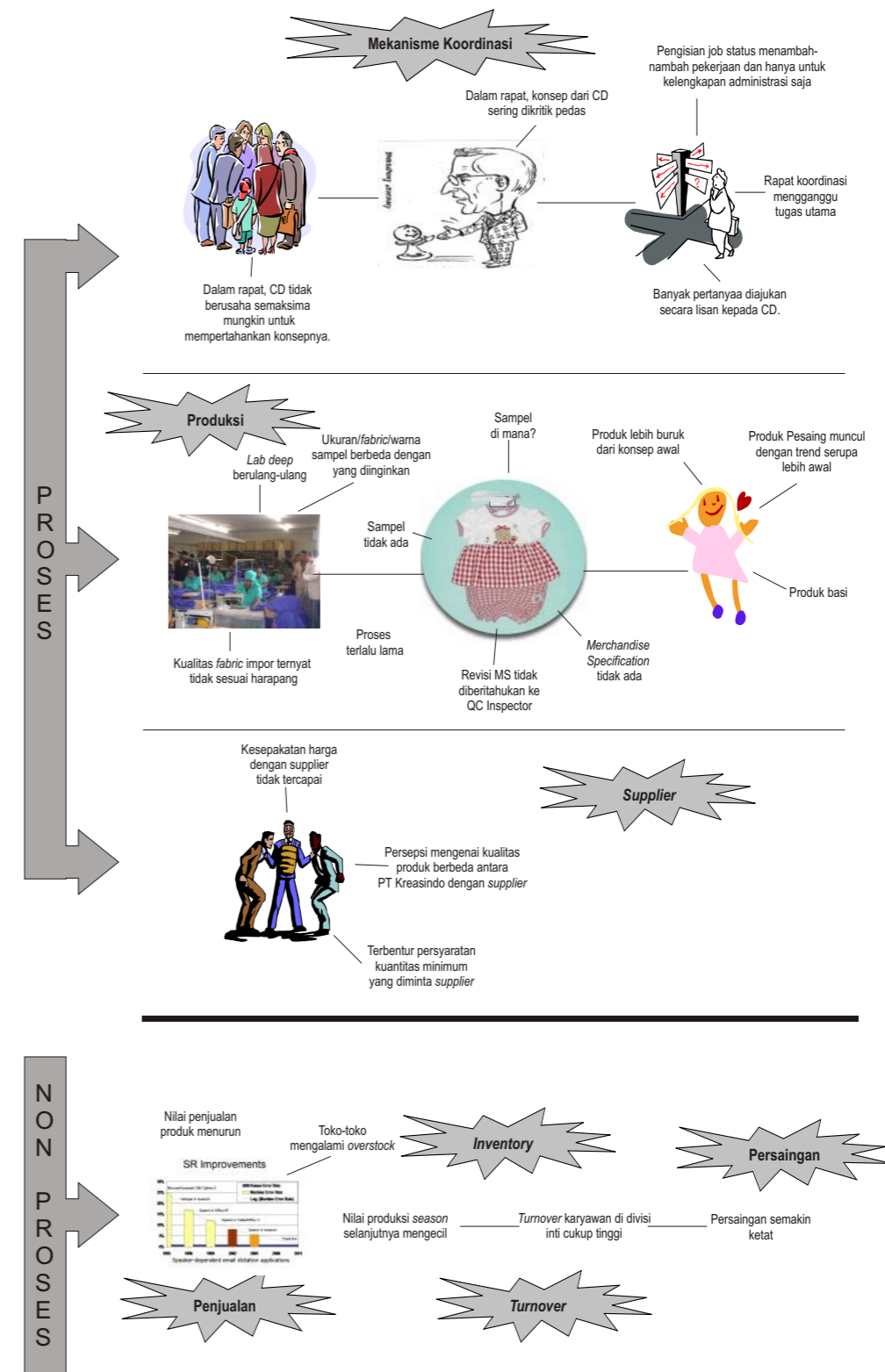
Masalah-masalah yang Timbul

Berikut ini adalah uraian masalah-masalah (*Undesirable Effects=UDEs*) yang timbul yang diperoleh dari pengumpulan data. Masalah-masalah dikelompokkan menjadi masalah-masalah dalam hal proses dan hal-hal lain di luar proses. Yang dimaksud dengan proses adalah seluruh kegiatan operasional yang dilakukan dan berulang terus menerus setiap *season*. Kegiatan setiap *season* dimulai dengan rapat koordinasi *Post Seasonal Evaluation* dan diakhiri dengan dikirimkannya produk-produk pakaian jadi ke toko-toko.

Proses

- Proses memakan waktu 6,5 s/d 7 bulan dirasakan terlalu lama. Beberapa *Creative Designer* mengatakan bahwa proses yang lama menyebabkan produk menjadi basi. Pesaing dapat muncul lebih awal dengan *trend/style* yang serupa. Keadaan ini menyebabkan terjadinya *lost sales* karena konsumen telah membeli produk dari merk lain yang muncul lebih awal. Namun, produk jadi dapat juga tidak laku karena terlalu cepat masuk ke pasar dengan *trend/style* tertentu.
- Proses yang lama dapat menimbulkan kebocoran. Konsep produk PT Kreasindo ditiru, diproduksi dan produknya dijual di tempat-tempat lain sebelum PT Kreasindo mengeluarkan produk tersebut.
- Rangkaian proses yang panjang dapat menimbulkan distorsi dalam mewujudkan konsep menjadi produk jadi karena perbedaan persepsi antara konsep yang dibuat oleh *Creative Designer* dengan tahap-tahapan selanjutnya yang melibatkan *Production Designer*, *Purchasing and Inventory Assistant*, *Quality Control Inspector*, dan *Supplier*. Distorsi umumnya menjadikan produk lebih buruk. Jika hal ini terjadi, *Creative Designer* akan merasa kecewa dan tidak puas karena wujud konsepnya tidak sesuai dengan harapannya. Jika keadaan ini berlarut-larut, keadaan ini akan menghambat proses kreativitas *Creative Designer*.
- Fabrics**
 - *Purchasing and Inventory Assistant* berhasil mendapatkan *supplier* yang tepat, tetapi kesepakatan harga antara PT Kreasindo dengan *supplier* tidak tercapai.
 - *Purchasing and Inventory Assistant* berhasil mendapatkan *supplier* yang tepat, tetapi terbentur pada persyaratan kuantitas minimum untuk memproduksi *fabric* yang diminta *supplier*.

- Proses *lab deep* berulang-ulang, bisa memakan waktu satu (1) bulan
 - *Fabric impor* ternyata tidak sesuai dengan kualitas yang diharapkan (*reject*). Padahal untuk pemesanan dan pengiriman ke Jakarta, PT Kreasindo perlu menunggu cukup lama sehingga terkadang fabric reject tersebut diterima.
- e. **Sampel & Proses Produksi.** Ketidakepakatan mengenai kualitas produk sering terjadi antara *supplier* garmen dengan PT Kreasindo (c.q. *Quality Control Inspector*). Ketidakepakatan timbul karena:
- Sampel produk kadang-kadang tidak aktual (ukuran/fabric/warna tidak sama dengan yang diinginkan).
 - Sampel tidak ada karena *supplier* enggan membuat sampel untuk pakaian anak-anak yang ukurannya kecil dan banyak pernak-pernik.
 - Sampel tidak tahu berada di mana, karena ada banyak pihak yang berkepentingan, misalnya: *Business Development Manager*, *Creative Designer*, *Production Designer*, *Quality Control Inspector*.
 - Tidak semua *supplier* mau membuat tiga (3) sampel: *pre-sample*, *pre-final sample*, dan *final sample* (tiga sampel adalah kebijakan pimpinan PT Kreasindo). Umumnya *supplier* hanya mau membuat satu (1) sampel.
 - *Merchandise Specification (MS)* tidak ada. Hal ini terjadi karena banyak sekali artikel-artikel yang akan dibuat dan waktu yang ada tidak mencukupi untuk pembuatan MS.
 - MS yang dibuat oleh *Production Designer* terlambat diberikan pada *Quality Control Inspector* dan *supplier* garmen.
 - Ada perubahan dalam MS, tetapi *Production Designer* hanya memberitahukan pada *supplier* garmen dan tidak ada pemberitahuan kepada *QC Inspector*. Hal ini menimbulkan kebingungan antara kedua pihak di atas mengenai standar *style* dan ukuran yang menjadi patokan.
 - Akibat lebih lanjut dari masalah-masalah tersebut di atas adalah:
 - produk jadi menjadi berbeda dari sampelnya. Dapat terjadi pula produk yang memasuki tahap akhir proses ternyata *reject*. Lebih jauh lagi, jika keputusan tidak lekas diambil, pengiriman produk ke toko-toko menjadi terlambat. Akibatnya, produk masuk ke toko pada saat yang tidak tepat dan dapat berakibat penjualan menjadi tidak laku.
 - Karena siklus proses berulang tiap season dan masalah-masalah di atas belum dapat ditanggulangi dengan baik, maka masalah-masalah di atas kerap muncul pada siklus proses berikutnya.



Gambar 5. Rich Picture

f. Mekanisme Koordinasi

- *Creative Designer* terkadang tidak berusaha semaksimal mungkin untuk mempertahankan konsepnya. Faktor-faktor penyebab yang mungkin adalah: resiko besar yang akan dihadapi mengenai hasil penjualan, pengkritik adalah orang yang memiliki power di PT Kreasindo. Keluhan yang sempat diterlontarkan oleh *Creative Designer* adalah karena pengkritik *fashion* adalah orang yang awam tentang dunia *fashion*. Ditambah lagi para *Creative Designer* yang memang masih muda dengan pengalaman yang masih terbatas. Biasanya, cara pengambilan keputusan dalam rapat didasarkan atas suara yang dominan.
- Rapat koordinasi yang dihadiri oleh banyak pihak yang memiliki kepentingan berbeda menyebabkan terjadinya kompromi. Sebagai contoh: konsep yang telah dipresentasikan oleh *Creative Designer* bisa mengalami banyak perubahan di dalam rapat koordinasi karena divisi *Buying & Sourcing* melakukan pembagian (*loading*) terhadap daftar *supplier fabric* dan garmen yang ada karena ada persyaratan minimum kuantitas produksi dari *supplier* dan juga usaha PT Kreasindo untuk terus menjaga berkelanjutan dengan *supplier-supplier* yang ada. Dalam kasus ini, terjadi bentrokan kepentingan antara *Creative Designer* dengan *Buying & Sourcing*.
- Ada *Creative Designer* yang mengeluhkan akan banyaknya rapat koordinasi yang harus mereka ikuti dari minggu ke minggu, sehingga rapat dirasakan menghambat proses untuk berkreasi menemukan gagasan baru. Dalam hal ini terjadi konflik antara melakukan tugas utama dan tugas karena sistem koordinasi.
- Mekanisme koordinasi yang lain adalah sistem pengisian *job status*. Para karyawan divisi ini diminta melaporkan kemajuan yang telah dilakukan dengan menginput ke komputer. Manfaatnya adalah agar semua pihak dapat memantau proses yang sedang dan akan berlangsung. PT Kreasindo menetapkan agar setiap karyawan di divisi ini menginput *job status* setiap harinya. Tujuannya adalah agar satu sama lain bisa mengetahui perkembangan proses yang telah dilakukan lewat rapat koordinasi. Sayangnya, karyawan satu sama lain tidak dapat memantau perkembangan pada *job status*. Selama pelaksanaannya, belum pernah satu kali pun *job status* untuk suatu waktu tertentu terisi lengkap oleh seluruh divisi. Akhirnya, perkembangan proses tetap harus ditanyakan lagi ke pihak yang bersangkutan secara langsung. Para karyawan menganggap pekerjaan pengisian *job status* tersebut sebagai beban, hanya menambah-nambah pekerjaan dan hanya berfungsi untuk kelengkapan kegiatan administratif saja.

g. Wewenang Dan Pengambilan Keputusan

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab tiap bagian masih belum jelas. Contoh: ada pihak yang menanyakan apakah *supplier* sudah mengirimkan produk pakaian jadi kepada *Creative Designer*. Padahal pihak tersebut seharusnya menanyakan kepada *Purchasing Inventory Assistant* atau staf *Distribution Center*. Dampaknya adalah *Creative Designer* merasa terganggu dan menjadi kesal karena banyak pertanyaan yang ditujukan padanya.

Hal-hal lain di luar proses

- a. **Inventory.** Toko-toko mengalami *overstock*. Dampak lebih jauh yang ditimbulkan adalah nilai produksi untuk *season* selanjutnya akan mengecil, karena uang masih tertanam dalam bentuk barang dan juga toko-toko masih dipenuhi oleh produk yang belum laku.
- b. **Penjualan.** Nilai penjualan produk menurun
- c. **Pengaruh lingkungan.** Persaingan di usaha pakaian jadi saat ini semakin ketat, karena banyaknya pemain di industri ritel produk *fashion* bermerek.

Rich Picture

Masalah-masalah yang timbul selanjutnya ditampilkan dalam bentuk *rich picture*. Tujuannya untuk memunculkan isu, konflik, dan fitur-fitur lain yang menarik dan problematik (Lihat Gambar 5).

CRT untuk Masalah-Masalah di PT Kreasindo

Hubungan sebab akibat antara masalah-masalah yang timbul kemudian dibentuk menjadi satu kesatuan dalam CRT, yang pada akhirnya untuk menentukan akar permasalahan yang akan ditindaklanjuti (Lihat Lampiran 1 s/d Lampiran 4). Adapun pembuatan CRT mengikuti tahap-tahap pada subbab 2.1.1).

Penjelasan tentang CRT

Dari CRT terlihat bagaimana dampak kebijakan pimpinan PT Kreasindo terhadap kegiatan operasional dan ujung-ujungnya terhadap hasil penjualan. Kebijakan pimpinan yang menimbulkan masalah-masalah terhadap kegiatan operasional adalah kebijakan pembentukan struktur organisasi fungsional dan kebijakan mekanisme koordinasi (berupa lima rapat per *season*). Kebijakan yang terlihat sempurna pada level kebijakan, di dalam perjalanannya ternyata menimbulkan masalah-masalah.

Masalah utama yang timbul adalah konflik pada divisi inti antara melakukan tugas fungsional dan mengikuti rapat-rapat koordinasi, sementara waktu kerja per minggu terbatas (Lampiran 1). Di dalam rapat koordinasi sendiri timbul masalah bagaimanakah cara mengambil keputusan. Keputusan selama ini diambil berdasarkan suara yang dominan di dapat rapat, padahal belum tentu merupakan keputusan terbaik (Lampiran 2). Masalah lain adalah hal-hal yang menyebabkan proses per *season* menjadi panjang (lebih panjang). Masalah ini sebagian besar adalah berhubungan dengan *supplier fabric* dan garmen (Lampiran 3). Kontribusi gabungan dari ketiga masalah di atas merupakan masalah utama yang timbul di PT Kreasindo.

Setelah masalah utama berikut hubungan sebab akibatnya dijabarkan di atas, maka tahap kedua pada SSM menjadi lebih mudah dijabarkan. Tahap kedua adalah tahap mengekspresikan sistem-sistem relevan. Untuk menetapkan sistem-sistem yang relevan, perlu diperhatikan *span of control* dan *sphere of influence*. Dengan asumsi bahwa perubahan dapat dilakukan pada level pimpinan utama PT Kreasindo, penulis mengajukan tiga sistem yang relevan yang diproses lebih lanjut pada tahap selanjutnya dalam SSM. Ketiga sistem yang tepat tersebut adalah: (1) Sistem Struktur Organisasi dan

Mekanisme Koordinasi, (2) Sistem Pengambilan Keputusan dalam Mekanisme Koordinasi, dan (4) Sistem Proses Produksi yang Efisien dan Efektif.

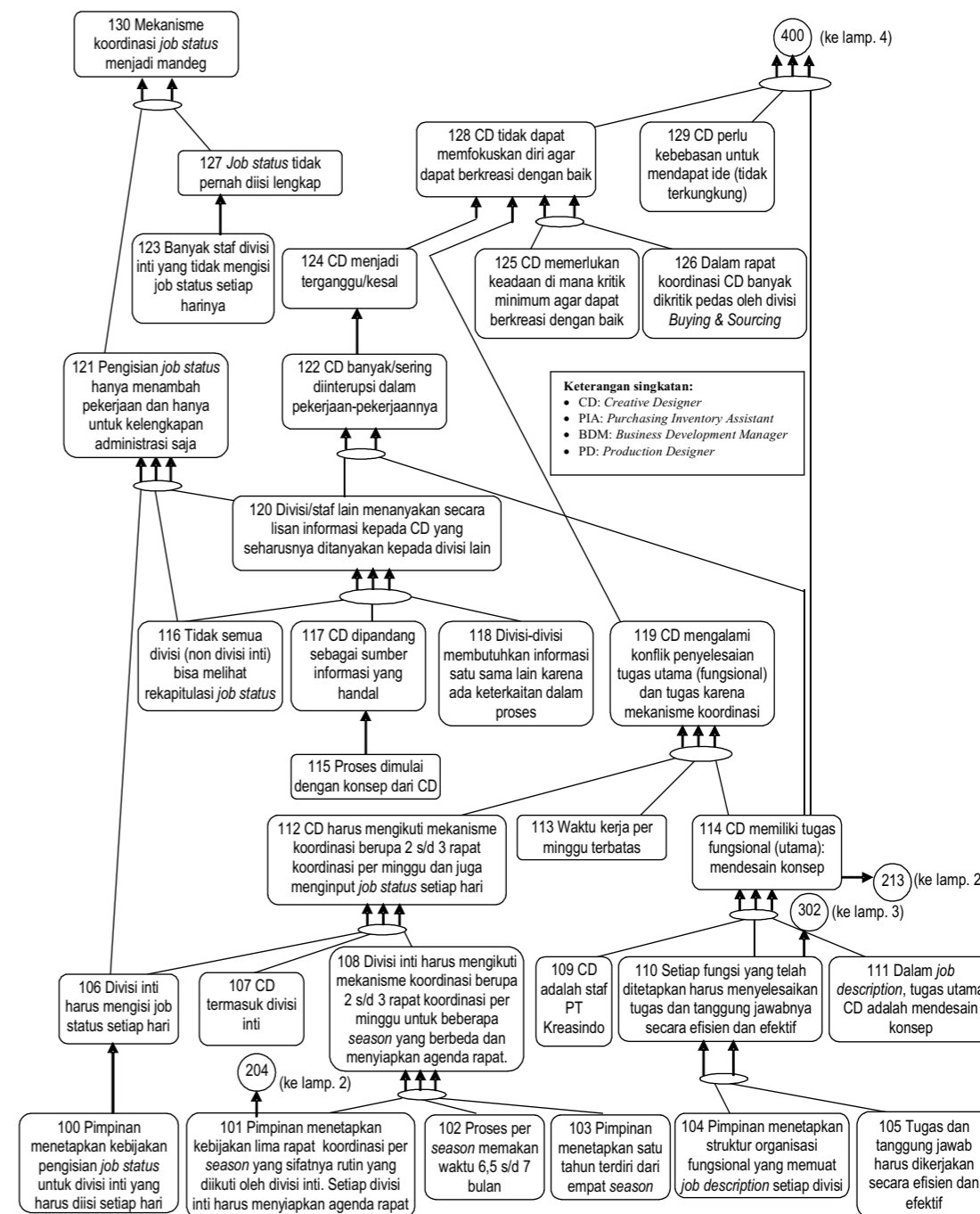
3. Kesimpulan

SSM dilengkapi dengan CRT pada transisi dari tahap satu ke dua memberikan manfaat besar untuk menentukan sistem-sistem yang relevan. Dari CRT terlihat hubungan sebab akibat dan akar permasalahan yang ada. Proses diskusi dan pengambilan keputusan untuk menentukan sistem-sistem relevan menjadi lebih jelas. Dengan CRT juga terlihat jika ada hubungan-hubungan yang tidak jelas satu sama lain, sehingga dapat diperbaiki dan didapat logika yang benar terhadap akar permasalahan dan dampak-dampak yang ditimbulkan.

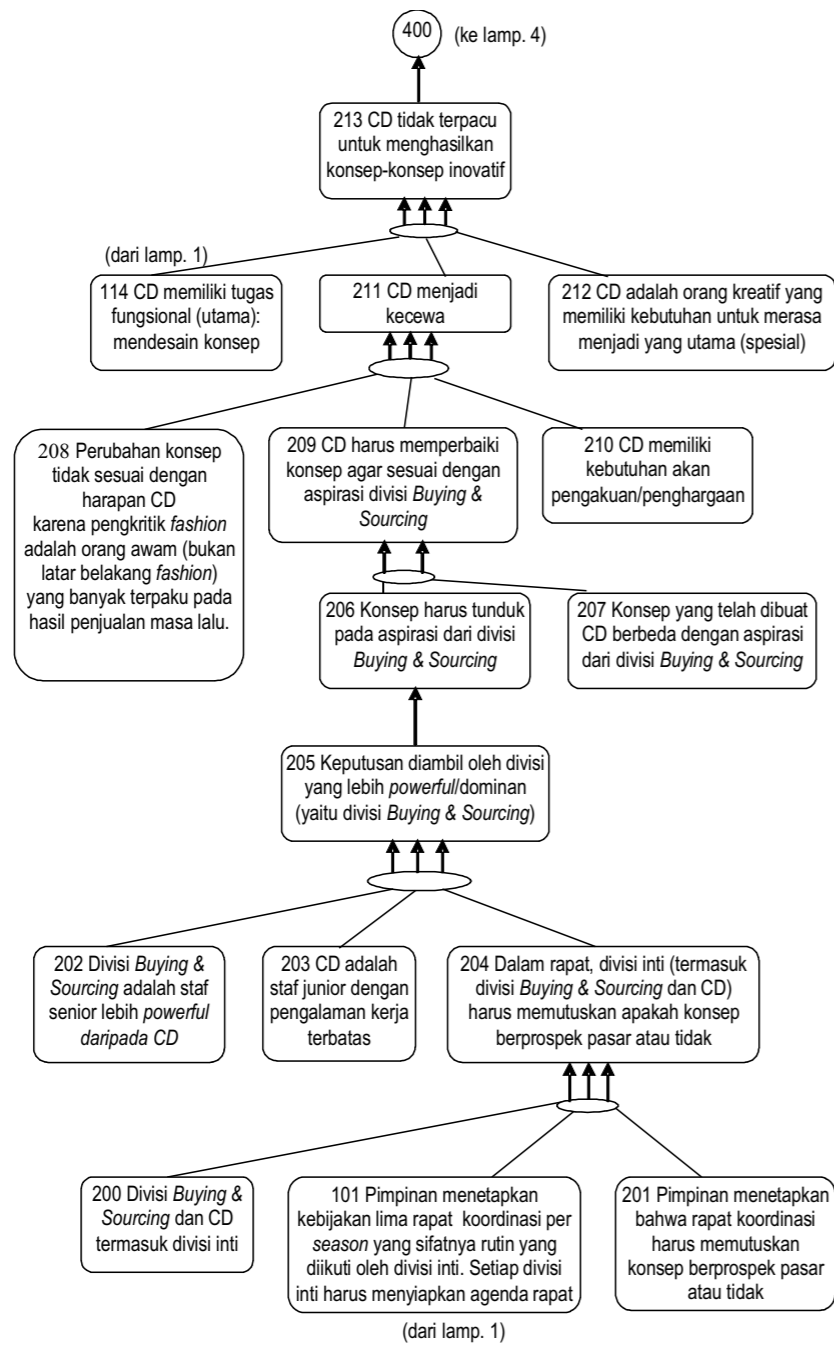
Untuk penelitian lebih lanjut, perlu dianalisis kembali tahap-tahap selanjutnya (tahap 37) dari SSM. Teknik-teknik lain dari *Theory of Constraints (TOC)* seperti *Evaporating Cloud Diagram (ECD)*, *Future Reality Tree (FRT)*, *Prerequisite Tree*, dan *Transition Tree* dapat menolong pada tahap-tahap selanjutnya pada SSM.

Daftar Pustaka

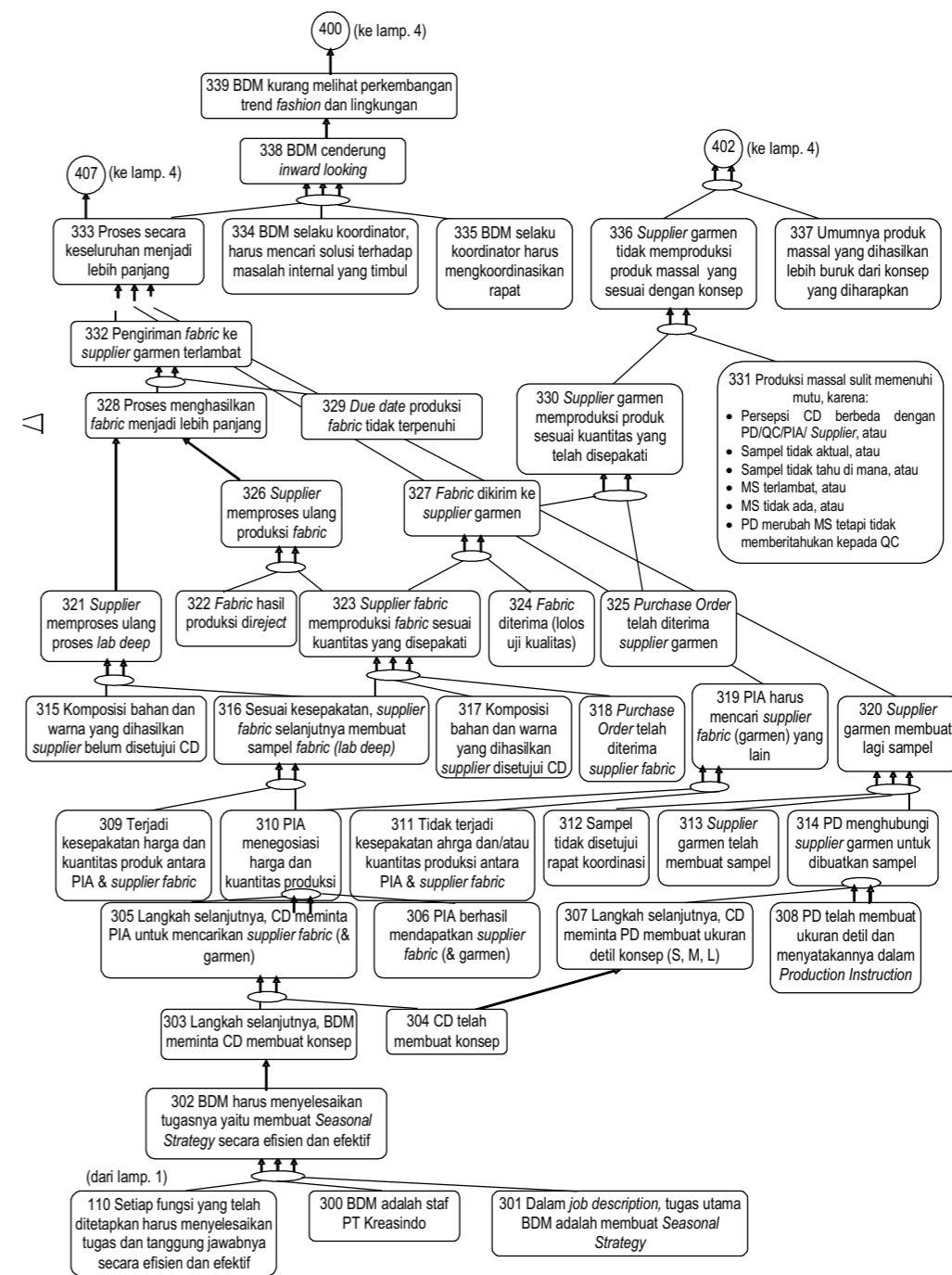
Dettmer, W.H. (1997), *Goldratt's Theory of Constraints A Systems Approach to Continuous Improvement*, ASQC Quality Press, Wisconsin.
 Dettmer, W.H. (1998), *Breaking the Constraints To World-Class Performance*, ASQ Quality Press, Wisconsin.
 Flood, R.L., Jackson, M.C. (1991), *Creative Problem Solving Total Systems Intervention*, John Wiley & Sons, West Sussex.
 Goldratt, E.M. (1990), *What is This Thing Called Theory of Constraints and How Should It Be Implemented?*, The North River Press, NY.



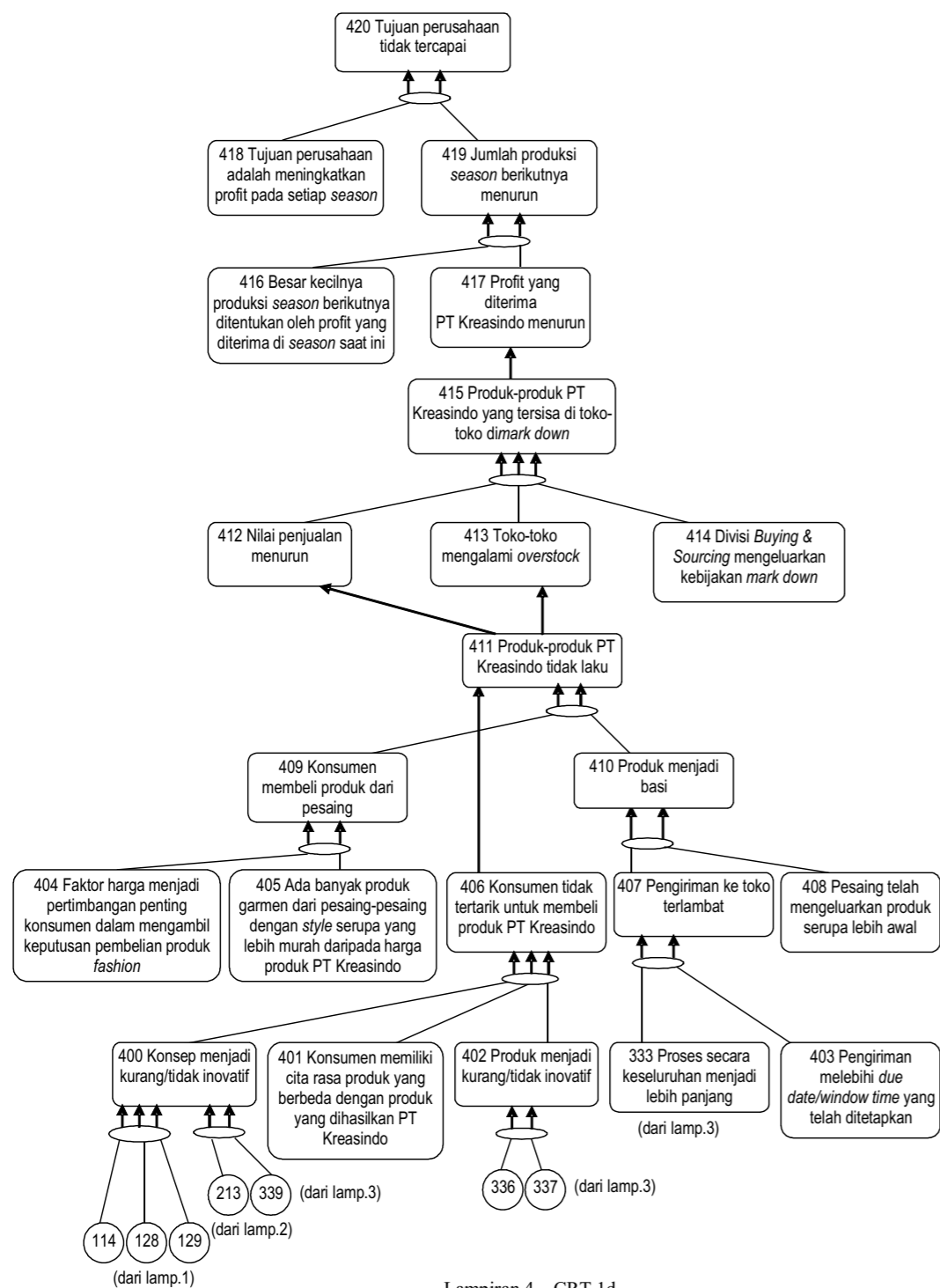
Lampiran 1 – CRT 1a.



Lampiran 2 – CRT 1b.



Lampiran 3 – CRT 1c.



Lampiran 4 – CRT Id.