

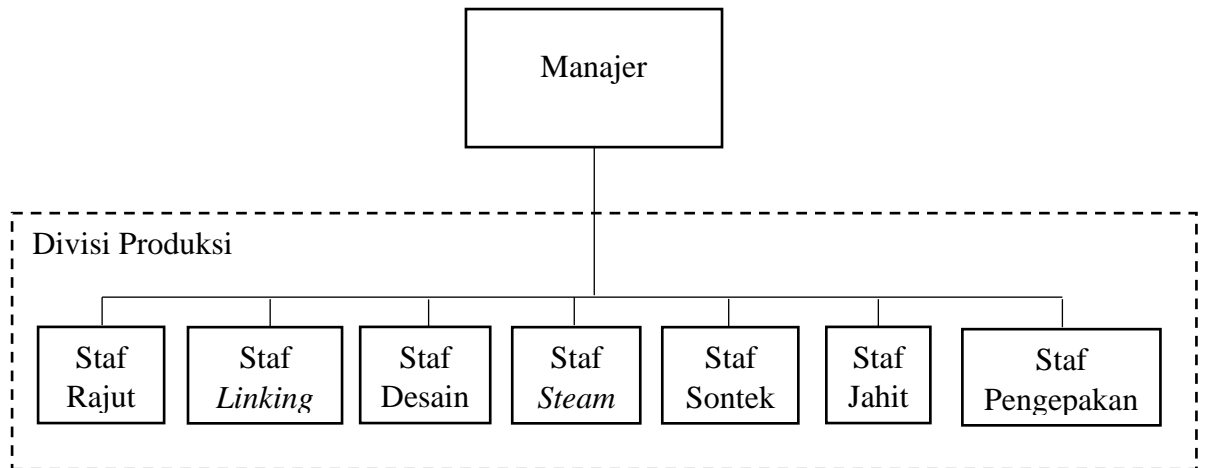
## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Sekitar 99,9% dari seluruh unit usaha di Indonesia merupakan UKM (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2018). UKM juga memiliki kontribusi yang besar untuk mengatasi masalah pengangguran, dengan tenaga kerja yang bekerja pada sektor UKM mencapai 97% pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017. Salah satu bidang industri yang berkontribusi besar pada perekonomian negara ialah bidang ekonomi kreatif yang terbagi menjadi 13 sub-sektor, dengan industri fesyen sebagai salah satu sub sektor yang terus berkembang dengan laju pertumbuhan 18,2 persen per tahun dan kontribusi sebesar 18 persen dari pendapatan negara (Liputan6, 2019; Antara News, 2019).

UKM XYZ merupakan UKM yang bergerak pada bidang fesyen. UKM ini telah berdiri sejak tahun 2000 dan berlokasi di Jl. Sayati Hilir, Margahayu, Kabupaten Bandung. UKM XYZ memproduksi baju rajut, yang berawal menggunakan mesin rajut manual. Sekarang UKM ini menggunakan mesin rajut otomatis. UKM ini memproduksi berbagai macam rajutan berdasarkan pesanan yang diterima dari perusahaan-perusahaan besar ternama. Produk yang dihasilkan antara lain; syal, kardigan, *sweater*, kaos lengan pendek maupun panjang, gaun, dan jaket. UKM ini dikelola langsung oleh pemilik.

Sebagai sebuah organisasi, UKM XYZ memiliki sebuah tujuan. Dalam mencapai tujuan, tingkat efektivitas dapat ditingkatkan dengan menggunakan teori organisasi, yakni membahas desain dan struktur organisasi (Daft, 2010). UKM XYZ memiliki struktur organisasi yang sederhana, dengan menggunakan struktur fungsional yakni menempatkan pegawai sesuai dengan fungsi. Berikut merupakan struktur organisasi UKM XYZ.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi UKM XYZ

UKM XYZ dikelola oleh manajer yang juga berlaku sebagai pemilik. Seluruh staf pada UKM XYZ melaporkan hasil pekerjaannya langsung pada manajer. Sebagian besar pekerjaan dibebankan pada manajer. Dimulai dari menerima pesanan, menjadwalkan produksi, mengatur keuangan dsb.

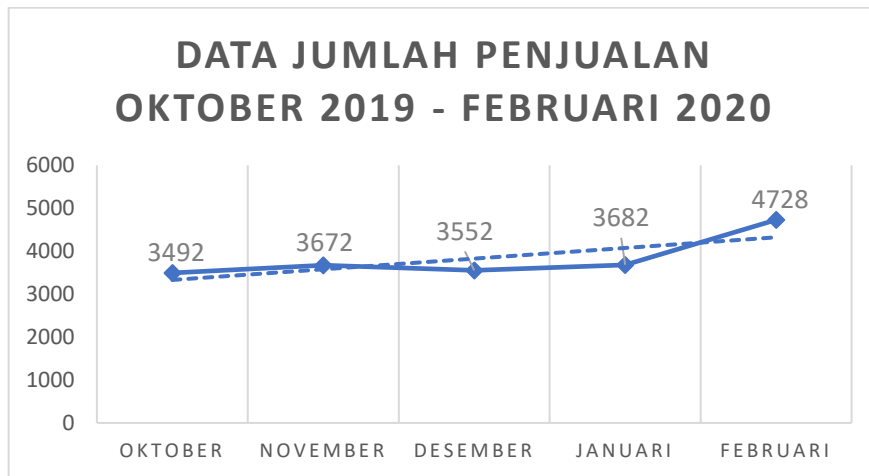
UKM XYZ yang telah berjalan selama 20 tahun memiliki pesanan dan produksi yang kian meningkat. Usaha ini memproduksi sesuai dengan pesanan pelanggan (*make to order*), dan juga menjual produk hasil sisa produksi secara satuan. Berikut merupakan jumlah *demand* pelanggan yang melakukan pemesanan.

Tabel 1. 1 Jumlah pesanan pelanggan UKM XYZ

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah pesanan (buah)</b>	<b>Hasil produksi (buah)</b>	<b>Keterangan</b>
Oktober 2019	3480	3510	terpenuhi
November 2019	3660	3730	terpenuhi
Desember 2019	3540	3610	terpenuhi
Januari 2020	3680	3750	terpenuhi
Februari 2020	4700	4790	terpenuhi

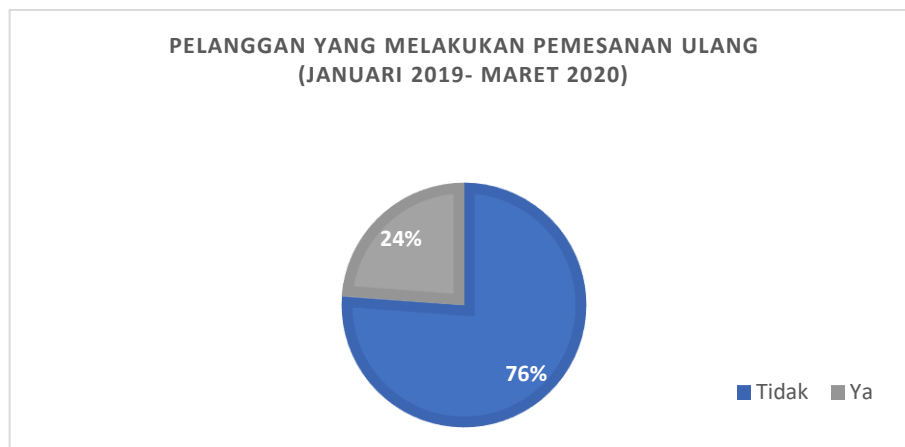
Berdasarkan tabel berikut, UKM XYZ tidak memiliki permasalahan dalam memenuhi permintaan pelanggan.

Berikut merupakan hasil penjualan UKM XYZ yang juga termasuk penjualan satuan pada bulan Oktober 2019 hingga Februari 2020.



Gambar 1. 2 Grafik jumlah penjualan UKM XYZ

Berdasarkan grafik diatas, hasil penjualan UKM XYZ dari bulan Oktober 2019 hingga bulan Februari 2020 memiliki tren yang meningkat. Walaupun pesanan dan penjualan yang meningkat, pelanggan UKM XYZ yang melakukan pemesanan ulang kurang dari 25%. Berikut merupakan grafik pelanggan yang melakukan pemesanan ulang pada bulan Januari 2019 hingga bulan Maret 2020.



Gambar 1. 3 Pelanggan yang melakukan pemesanan ulang

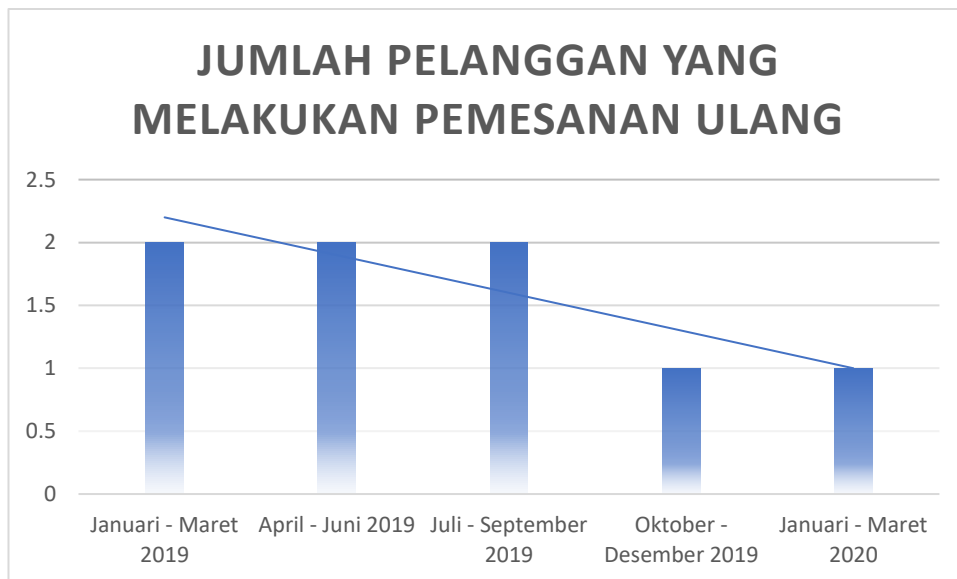
Berdasarkan data diatas, dari 21 pelanggan hanya 24% yang melakukan pemesanan ulang pada UKM XYZ. Dari 16 pelanggan yang tidak melakukan pemesanan ulang, Dua diantaranya tidak melakukan pemesanan ulang dikarenakan usaha tersebut

sudah tidak melakukan penyetokan ulang untuk produk berbahan rajut, 14 pelanggan lainnya tidak diketahui penyebabnya. Berikut frekuensi pemesanan oleh pelanggan yang memesan ulang.

Tabel 1. 2 Jumlah Pelaksanaan Pemesanan Ulang

	Jumlah Pelaksanaan Pemesanan				
	Pelanggan A	Pelanggan B	Pelanggan C	Pelanggan D	Pelanggan E
Januari - Maret 2019	0	0	1	3	2
April - Juni 2019	3	3	0	0	0
Juli - September 2019	0	0	1	1	0
Oktober - Desember 2019	0	2	0	0	0
Januari - Maret 2020	0	0	0	1	0

Berikut merupakan grafik yang menggambarkan jumlah pelanggan yang memesan ulang.



Gambar 1. 4 Jumlah Pelanggan yang Melakukan Pemesanan Ulang

Dapat dilihat bahwa pelanggan yang melakukan pemesanan ulang memiliki tren yang menurun. Dilakukan perhitungan *potential loss* UKM XYZ per pelanggan dalam satu tahun apabila tidak melakukan pemesanan ulang. Berikut merupakan perhitungan *potential loss*.

Tabel 1. 3 Perhitungan *Potential Loss*

	Keterangan			Satuan
Rata-rata Pemesanan yang dilakukan distributor yang memesan ulang/tahun	3.2	dibulatkan	3	kali
Rata-rata pemesanan ulang/tahun	3-1	=	2	kali
Rata-rata Jumlah Produk/Pemesanan			2467	buah
Rata-rata keuntungan/ Produk			12750	Rupiah
<b>POTENTIAL LOSS</b>	2x2467x12750		<b>Rp 62,908,500</b>	/Pelanggan/Tahun

Hasil dari perhitungan *potential loss* UKM XYZ ialah sebesar Rp. 62,908,500 untuk setiap pelanggan yang melakukan pemesanan ulang sebanyak dua kali dalam setahun.

Pelanggan memiliki peran yang besar pada sebuah usaha. Tanpa pelanggan tidak ada yang membeli produk, alhasil usaha tidak memperoleh pendapatan dan keuntungan. Sehingga, usaha tidak akan bisa bertahan. Agar usaha memperoleh keuntungan, usaha dapat menarik pelanggan baru ataupun mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Menarik pelanggan baru memerlukan waktu dan biaya yang banyak. Selain itu, apabila seorang pelanggan sudah memiliki ikatan emosional dengan sebuah unit usaha, pelanggan tersebut akan mempromosikan produk unit usaha tersebut kepada orang lain. Oleh karena itu, mempertahankan pelanggan yang sudah ada itu penting. Untuk mengetahui tingkat perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yakni berdasarkan persentase pelanggan yang melakukan pembelian ulang pada suatu kurun waktu yang telah ditentukan (Murphy, 2001). Berdasarkan data yang diperoleh, UKM XYZ dapat ditingkatkan upaya dalam mempertahankan pelanggan. Kunci dalam mempertahankan pelanggan ialah konsistensi dalam pelayanan pelanggan yang terbaik. Berdasarkan *Customer Service Integration Framework* (Murphy, 2001), terdapat enam komponen utama dalam pelayanan pelanggan, yakni sebagai berikut;

1. Fokus pada pelanggan
2. Proses dan sistem
3. Keterlibatan pegawai
4. *Training and development*

5. Pengukuran
6. Perbaikan berkelanjutan.

UKM XYZ memiliki visi dan misi sebagai berikut.

Visi : Menjadi UKM produksi rajutan yang kian berkembang.

Misi :

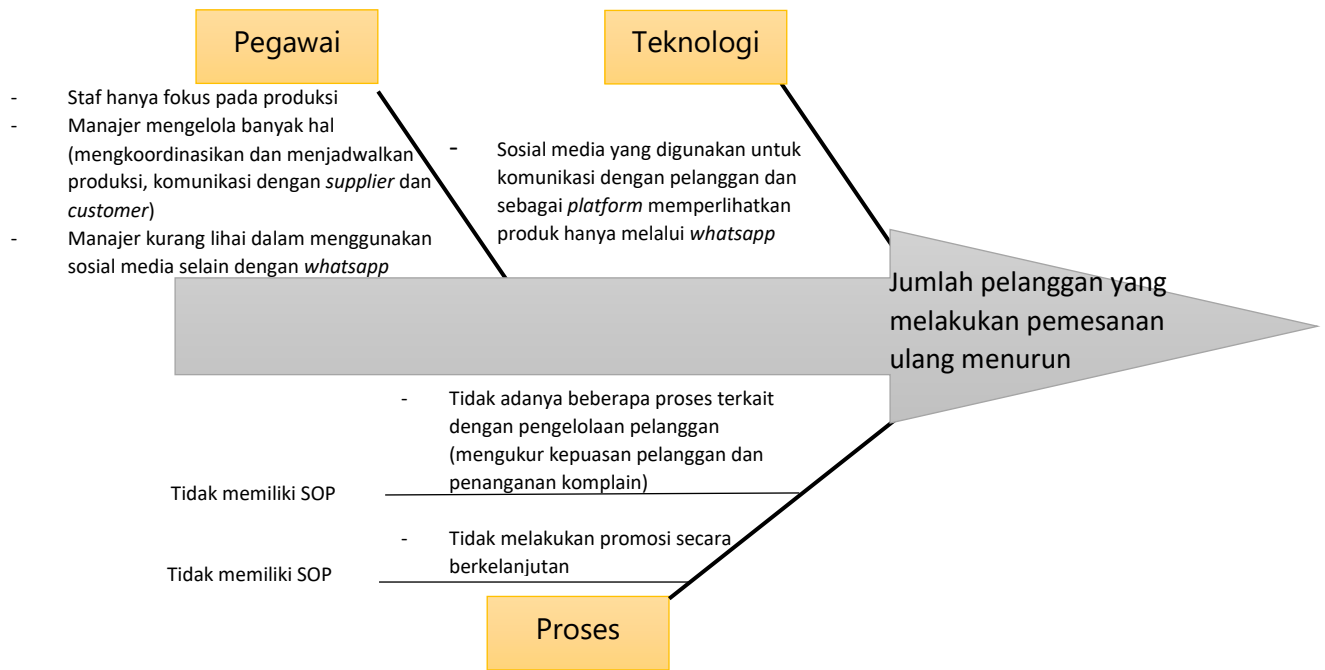
- Memproduksi rajutan dengan kualitas terbaik
- Menyediakan pelayanan terbaik untuk pelanggan
- Pemilik dan pegawai yang termotivasi untuk memperoleh pengetahuan baru

Berdasarkan misi UKM XYZ yang kedua yakni “Menyediakan pelayanan terbaik untuk pelanggan” UKM telah bersedia untuk memberikan upaya yang terbaik untuk pelayanan pelanggan untuk memenuhi komponen yang pertama yaitu fokus pada pelanggan. Sehingga akan difokuskan pada komponen yang kedua yakni proses dan sistem. Menurut (Murphy, 2001) pelayanan pelanggan terpengaruhi oleh proses-proses utama pada sebuah organisasi. Proses dapat diketahui dengan memetakan proses bisnis eksisting. Dengan memetakan proses bisnis eksisting dapat mengetahui alur usaha secara jelas (Harrington, 1991). Oleh karena itu, dilakukan pemetaan proses bisnis eksisting pada UKM XYZ. Suatu proses bisnis harus menghasilkan *output* yang jelas, maka proses bisnis tidak dapat dibuat dengan semena-mena. Oleh karena itu, terdapat kerangka proses bisnis sebagai pedoman. Terdapat beberapa kerangka proses bisnis antara lain; *Information Technology Infrastructure Library*, *Supply Chain Operations Reference (SCOR)*, *American Productivity & Quality Center’s Process Classification Framework (APQC PCF)*, *enhanced Telecom Operations Map (eTOM)*, dan *Computer Integrated Manufacturing Open System Architecture (CIMOSA)*. Pada penelitian ini akan digunakan APQC PCF sebagai pedoman untuk memetakan proses bisnis eksisting dan usulan. Dikarenakan objek merupakan sebuah UKM dan APQC PCF bersifat universal serta menjelaskan setiap proses secara detail. Berikut merupakan jumlah kategori proses yang dilakukan oleh UKM XYZ dibandingkan dengan kelompok proses sesuai dengan APQC PCF.

Tabel 1. 4 Jumlah Kategori Proses

<b>Kategori Proses</b>	<b>Jumlah Kelompok Proses UKM XYZ</b>	<b>Jumlah Kelompok Proses APQC PCF (terdapat atau menyerupai Kelompok Proses UKM XYZ)</b>	<b>Jumlah Kelompok Proses APQC PCF</b>
Pengembangan Visi dan Strategi	4	3	4
Pengembangan dan Pengelolaan Produk dan Layanan	1	3	3
Pemasaran dan Penjualan Produk dan Layanan	4	4	5
Pemberian Produk Fisik	7	4	4
Pemberian Layanan	1	1	3
Pengelolaan Layanan Pelanggan	2	2	5
Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia	5	5	9
Pengelolaan Teknologi Informasi	3	2	7
Pengelolaan Sumber Daya Keuangan	4	4	11
Akuisisi, Pembangunan, dan Pengelolaan Aset	3	4	4
Pengelolaan Risiko, Kepatuhan, Remediasi, dan Ketahanan Perusahaan	1	1	4
Pengelolaan Hubungan Eksternal	3	2	5
Pengembangan dan Pengelolaan Kemampuan Bisnis	1	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>72</b>

Secara keseluruhan UKM XYZ telah melaksanakan 13 kategori proses dan 39 kelompok proses. Berdasarkan perbandingan, dari 72 kelompok proses pada kerangka APQC, hanya 36 kelompok proses APQC yang sudah dilaksanakan atau menyerupai proses pada UKM XYZ. Ditemukan beberapa masalah pada proses bisnis UKM XYZ yang digambarkan pada diagram *fishbone* sebagai berikut.



Gambar 1. 5 Fishbone diagram

Berdasarkan *fishbone* diatas UKM XYZ pegawai yang ada hanya berfokus pada proses produksi dan manajer mengelola proses bisnis inti lainnya dimulai dari keuangan, pelayanan pelanggan, dll. Sehingga tidak memiliki pegawai khusus untuk proses bisnis keuangan maupun pelayanan pelanggan. Terdapat beberapa proses yang tidak dilakukan UKM XYZ terkait pelayanan pelanggan yakni; penanganan komplain dan pengukuran kepuasan pelanggan. Dikarenakan pengecekan kualitas produk hanya disesuaikan dengan standar UKM XYZ ditambah dengan tidak adanya penanganan komplain atau masukan dari pelanggan, sulit untuk mengetahui dan memperbaiki serta meningkatkan kualitas produk maupun pelayanan UKM XYZ. Selain itu, promosi tidak dilakukan secara berkelanjutan dan tidak memiliki *platform* untuk memperlihatkan produk selain dengan sosial media *whatsapp*. Hal tersebut terjadi dikarenakan UKM XYZ tidak memiliki *Standard Operating Procedure* untuk proses-proses tersebut.

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan difokuskan terlebih dahulu pada perbaikan proses bisnis untuk mempertahankan kontak pelanggan. Sesuai dengan kerangka proses bisnis APQC, mempertahankan kontak pelanggan berada pada kategori pengelolaan layanan pelanggan.



Terdapat beberapa metode untuk melakukan perbaikan proses bisnis, yakni *business process reengineering*, dan *business process improvement*. Pada penelitian ini menggunakan metode *business process improvement*, karena tidak ingin mengubah proses secara keseluruhan. Menggunakan BPI juga tidak membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar.

Untuk mempermudah dalam melakukan BPI, dapat digunakan *tools*, salah satunya ialah *benchmarking*. Dalam menggunakan *benchmarking* didefinisikan sistem, proses, prosedur, dalam organisasi sendiri ataupun organisasi lain untuk memahami hal yang dilakukan untuk membantu mengembangkan proses pada organisasi itu tersendiri. Dengan menggunakan *benchmarking* diperoleh saran implementasi secara detail dan spesifik bukan hanya sekedar teori (Harrington, 1991).

Terdapat beberapa tipe *benchmarking*. Dikarenakan pada penelitian ini difokuskan dalam perbaikan proses yang spesifik yakni pengelolaan layanan pelanggan, maka akan dilakukan *process benchmarking*. Sehingga diperlukan UKM yang juga bergerak pada bidang fesyen dengan pengelolaan layanan pelanggan yang sudah memiliki standar.

Pada sebuah proses bisnis terdapat juga keterlibatan pegawai untuk melaksanakan ataupun mengelola. Dikarenakan pada UKM XYZ pengelolaan layanan pelanggan hanya dilaksanakan dan dikelola oleh manajer dan mengelola proses produksi dan melaksanakan proses bisnis lainnya. Pada penelitian ini juga akan dilakukan perancangan struktur organisasi berdasarkan proses bisnis usulan.

Sehingga pada penelitian ini akan dilakukan perbaikan proses bisnis dalam kategori pengelolaan pelayanan pelanggan dengan menggunakan metode *Business Process Improvement* untuk mempertahankan pelanggan UKM XYZ.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun perumusan masalah yang diangkat menjadi penelitian ini:

1. Bagaimana pemetaan proses bisnis dalam kategori pengelolaan layanan pelanggan eksisting pada UKM XYZ menggunakan kerangka APQC PCF?

2. Bagaimana usulan proses bisnis pada UKM XYZ menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI)?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Berikut merupakan tujuan penelitian berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan.

1. Menjelaskan pemetaan proses bisnis dalam kategori pengelolaan layanan pelanggan eksisting pada UKM XYZ menggunakan kerangka APQC PCF.
2. Menjelaskan usulan proses bisnis pada UKM XYZ menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI).

### **I.4 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian yang ditetapkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada UKM XYZ
2. Penelitian ini hanya difokuskan pada proses bisnis dalam kategori pengelolaan layanan pelanggan.
3. Penelitian ini dilakukan hanya sampai pada tahap perancangan proses bisnis usulan, belum sampai tahap implementasi

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Berikut merupakan manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini dapat mengusulkan rancangan proses bisnis menggunakan metode *Business Process Improvement*.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai perbaikan proses bisnis menggunakan metode BPI.

### **I.6 Sistematika Penulisan**

#### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi mengenai latar belakang masalah pada UKM XYZ pada untuk dilakukan perbaikan proses bisnis dengan metode BPI dan berisi penjelasan mengenai perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **Bab II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi penjelasan literatur yang berkaitan dengan penelitian ini yakni mengenai perbaikan proses bisnis dan metode yang digunakan. Penjelasan literatur diperoleh dari buku dan jurnal.

## **Bab III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini berisi tahapan-tahapan yang dilakukan pada penelitian ini guna untuk memecahkan masalah yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah.

## **Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini berisi penjelasan mengenai metode pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan sesuai dengan metodologi penelitian yang telah dipaparkan. Berisi pemaparan data yang telah diperoleh dan hasil pengolahan data.

## **Bab V Analisis**

Pada bab ini berisi analisis berdasarkan hasil dari pengolahan data pada bab IV.

## **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat diberikan untuk penelitian yang serupa dan UKM XYZ dalam memperbaiki proses bisnis yang sedang diterapkan.