



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

TELAAH LITERATUR

2.1 Landasan Teori

Pada bab II ini penulis akan menjabarkan beberapa teori yang berkaitan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

2.1.1 Manajemen

Pengertian manajemen memiliki banyak definisi menurut para ahlinya, hal ini disebabkan oleh adanya sudut pandang yang berbeda dari setiap orang yang terlibat di dalamnya, dalam buku yang berjudul *“Management”*, manajemen didefinisikan sebagai berikut *“Management as a process of planning, organizing, co-ordinating, and controlling resources to achieve targets effectively and efficiently.”* Dan jika penulis terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia maka akan berbunyi demikian, Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai target secara efektif dan efisien (Griffin, 2013).

Dalam penelitian ini penulis juga mengutip pengertian manajemen menurut Angelo Kinicki dan Brian yang mana dalam bukunya mereka menyebutkan demikian *“Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading, and controlling the organization’s resources.”* Yang jika diartikan oleh penulis akan berbunyi demikian: Manajemen didefinisikan sebagai pencapaian akan tujuan-tujuan organisasi secara efektif dengan mengintegrasikan

pekerjaan orang-orang melalui adanya perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki organisasi. Dimana efektif sendiri diartikan segala proses yang dijalani memiliki satu focus pada pencapaian tujuan yang telah disepakati diawal, sedangkan efisien berarti dalam perjalanan mencapai tujuan tersebut harus diimbangi dengan penggunaan sumber daya seoptimal mungkin, sumber daya yang dimaksud disini meliputi penggunaan uang, waktu, material, dan tenaga orang-orang dengan cara terbaik (Kinicki & Williams, 2008).

Dari definisi yang didapatkan diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen merupakan suatu seni ilmu yang mengintegrasikan segala aspek dalam perusahaan dalam menjalankan proses sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing untuk mencapai tujuan bersama dengan jalan yang *win win solution* bagi seluruh pihak yang terlibat didalamnya.

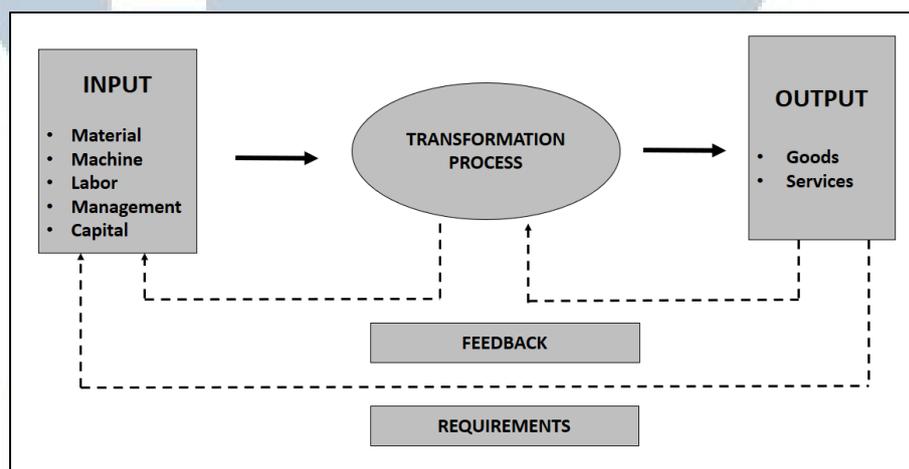
2.1.2 Manajemen Operasi

Melalui buku yang berjudul *Operation Management*, dikatakan bahwa ***“Operation Management: Activities that relate to the creation of goods and service through the transformation of inputs to outputs”*** (Heizer, Render, & Munson, 2017). Dari kalimat tersebut dapat diartikan demikian: Manajemen Operasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa melalui proses transformasi dari input menjadi output.

Menurut (Stevenson & Chuong, 2014), ***“Operation Management is the management of system or process that create goods and/or provide services.”*** Dari

kalimat tersebut penulis mengartikan demikian: Manajemen Operasi suatu bentuk manajemen terhadap system maupun proses dalam menciptakan barang dan/atau penyediaan jasa.

Sedangkan menurut (Russel & Taylor, 2009) *“Operations Management is the design, operation, and improvement of productive system.”* Yang mana jika diterjemahkan ke Bahasa Indonesia akan berbunyi seperti berikut: Manajemen Operasi merupakan suatu bentuk perancangan, operasi, dan upaya peningkatan system yang produktif.



Sumber: (Russel & Taylor, 2009)

Gambar 2. 1 *Operation as a Transformation Process*

Dan dari ke tiga pandangan ahli mengenai ilmu Manajemen Operasi, dapat penulis simpulkan sebagai berikut, bahwa manajemen operasi merupakan suatu bentuk upaya yang berkaitan proses pemeliharaan dan pengawasan produksi baik itu dalam bentuk barang maupun jasa, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Yang mana dalam hal ini perusahaan berusaha untuk melakukan optimalisasi dalam

segala sumber daya yang digunakan, baik itu sumber daya material, maupun sumber daya manusia yang ada.

2.1.3 10 Keputusan Penting dalam Manajemen Operasi

Dalam manajemen operasi terdapat 10 keputusan penting yang berkaitan erat dengan fungsi dan tujuan dari adanya ilmu manajemen operasi itu sendiri, berikut penulis akan mengulas lebih lanjut mengenai 10 poin penting tersebut yang mana hal ini dikemukakan oleh (Heizer, Render, & Munson, 2017):

1. ***Design of Goods and Services / Desain barang dan jasa***, yaitu suatu bentuk keputusan dimana perusahaan harus memutuskan bentuk dari perancangan barang atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen, akan bentuk rancangan barang/jasa berpengaruh besar dalam penetapan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan dimana keputusan ini akan berdampak bagi keputusan lainnya seperti keputusan terhadap biaya, kualitas, dan sumberdaya manusia yang digunakan dalam proses produksi.

2. ***Managing Quality / Pengelolaan kualitas***, yaitu suatu keputusan dimana perusahaan harus dapat menetapkan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas dari barang atau jasa yang dihasilkan, hal ini dapat dicapai dengan membuat dan menerapkan peraturan serta prosedur yang telah dibakukan untuk mengukur dan mengidentifikasi kualitas apakah telah sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan diawal.

3. ***Process and Capacity Design / Desain proses dan kapasitas***, pada keputusan ini, perusahaan harus dapat memutuskan dan menetapkan komitmen dalam hal

menetapkan proses yang akan dijalankan misalnya dalam pemilihan teknologi yang akan digunakan untuk memproduksi barang atau jasa, standar kualitas, penggunaan sumber daya, serta pemeliharaan spesifik, yang mana hal ini akan berdampak terhadap biaya dan modal yang harus dikeluarkan untuk menentukan struktur biaya dasar dari perusahaan.

4. **Location Strategy / Strategi lokasi**, keputusan ini merupakan salah satu keputusan yang paling penting, karena sebagai salah satu factor penentu kesuksesan perusahaan dimana perusahaan harus dapat memiliki lokasi strategis untuk membangun lokasi manufakturnya, dimana dalam penentuan ini harus dipertimbangkan pula kondisi lingkungan dan ketersediaan sumber daya manusia dari penduduk local yang dibutuhkan untuk bekerja sebagai karyawan pabrik.

5. **Layout Strategy / Strategi tata letak**, keputusan ini membahas tentang penempatan alat-alat yang akan digunakan selama proses produksi berlangsung, misalnya dari mesin-mesin produksi, letak kantor yang berperan sebagai ruang kendali mesin, maupun pusat pelayanan, dimana hal ini memiliki banyak dampak strategis karena tata letak menentukan daya saing perusahaan dalam hal kapasitas, efisiensi proses, fleksibilitas, biaya, kualitas lingkungan kerja.

6. **Human Resource and Job Design / Sumber daya manusia dan desain pekerjaan**, manusia merupakan asset paling mahal yang harus dijaga oleh perusahaan, dimana dalam proses pemberdayaan manusia sebagai asset, perusahaan harus mempertimbangkan aspek lainnya misalnya kualitas lingkungan kerja bagi

para karyawannya, rancangan system kerja yang harus dijalankan, serta hal yang harus dipertimbangkan juga yaitu standar pengukuran kinerja karyawan.

7. **Supply Chain Management / Manajemen rantai pasok**, merupakan pengelolaan rantai siklus yang dimulai dari bahan mentah dari *supplier*, berlanjut ke kegiatan operasional di perusahaan, kemudian proses distribusi sampai ke konsumen. Hal ini menjadi salah satu kunci sukses bagi perusahaan dimana pada poin ini akan berkaitan dengan kepuasan konsumen, peningkatan profit, penggunaan asset perusahaan secara optimal, dan juga mengembangkan perusahaan menjadi lebih sukses.

8. **Inventory Management / Manajemen persediaan**, merupakan suatu kegiatan untuk menjaga jumlah optimum dari barang yang dimiliki sehingga proses produksi dapat berjalan lancar.

9. **Schedulling / Penjadwalan**, merupakan suatu metode dalam system operasi yang mengatur jalannya proses agar dapat berjalan optimal dimana hal ini akan berpengaruh pada produktifitas perusahaan.

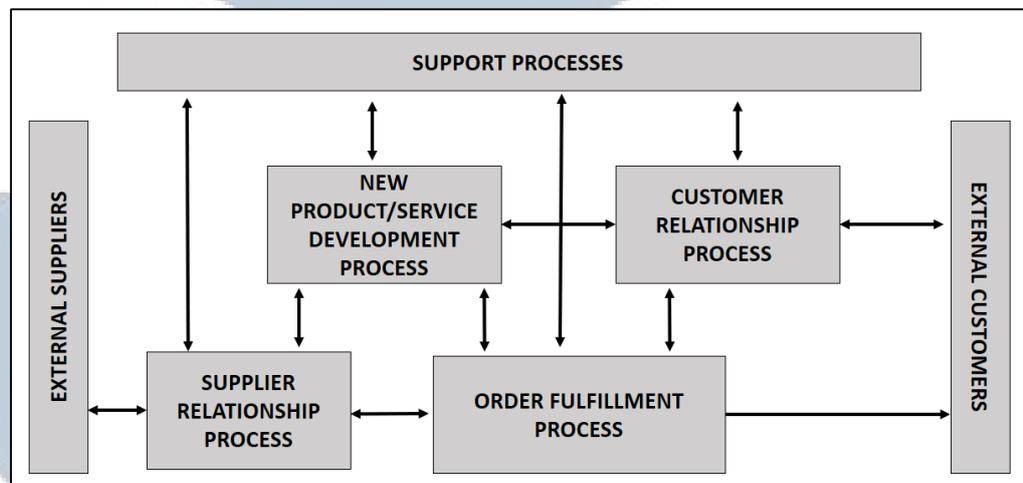
10. **Maintenance / Pemeliharaan**, merupakan upaya perusahaan dalam menjaga dan merawat peralatan maupun mesin yang akan digunakan selama proses produksi agar dapat berjalan dengan sebagai mana mestinya selama kegiatan produksi berlangsung sehingga produktifitas perusahaan tetap berjalan optimal.

2.1.4 Supply Chain Management/ Manajemen Rantai Pasok

“Supply chain management is the coordination of all supply chain activities involved in enhancing customer value. The objective of supply chain management

is to coordinate activities within the supply chain to maximize the supply chain's competitive advantage and benefits to the ultimate customer” (Haizer & Render, 2014). Yang mana jika penulis artikan sebagai berikut, “Manajemen rantai pasok merupakan koordinasi dari semua kegiatan rantai pasok yang terlibat dalam peningkatan nilai konsumen. Yang mana manajemen rantai pasok ini sendiri bertujuan mengkoordinasikan seluruh kegiatan yang ada didalam rantai pasok untuk memaksimalkan keunggulan dan manfaat kompetitif rantai pasok kepada konsumen terakhir.”

Menurut (Krajewski, Malhotra, & Ritzman, 2016) dalam *Supply Chain* sendiri dibagi kedalam 3 proses, yaitu *core processes*, *support processes*, serta *supply chain processes*.



Sumber: (Krajewski, Malhotra, & Ritzman, 2016)

Gambar 2. 2 Supply Chain Linkages Showing Work and Information Flows

Core Processes, yaitu serangkaian aktifitas atau kegiatan yang berfungsi untuk menyalurkan nilai kepada konsumen eksternal, yang mana manager dan pada karyawan yang bekerja pada bagian ini akan lebih banyak berinteraksi dengan

konsumen eksternal untuk membangun relasi, mengembangkan produk dan layanan yang baru, berinteraksi dengan *supplier* eksternal, memproduksi layanan jasa maupun produk untuk konsumen eksternal.

1. *Supplier Relationship Process*, yaitu suatu proses pemilihan terhadap *supplier*, layanan jasa, bahan, informasi dan memfasilitasi waktu dan alur yang efisien untuk barang- barang tersebut masuk kedalam perusahaan.
2. *New Service/ Product Development Process*, yaitu sebuah proses yang mendesain dan mengembangkan layanan maupun produk baru dari proses menerima spesifikasi dari konsumen atau dari pasar secara umum, hingga proses relasi dengan konsumen.
3. *Order Fulfillment Process*, yaitu suatu proses termasuk kegiatan yang diperlukan untuk memproduksi dan mengirimkan layanan maupun produk kepada konsumen akhir.
4. *Customer Relationship Process*, yaitu suatu proses identifikasi, menarik, dan membangun relasi dengan konsumen akhir dan memfasilitasi penempatan pesanan oleh konsumen yang disebut juga manajemen hubungan pelanggan.

Support Processes, yaitu suatu proses yang menyediakan sumber daya vital dan masukan untuk proses inti, sehingga *support processes* menjadi sangat penting bagi manajemen bisnis. Beberapa contoh dari *support processes* yaitu kegiatan pembiayaan, manajemen asset, penanganan complain, penanganan kepuasan konsumen, pendataan untuk gudang, dan lainnya.

Supply Chain Processes, yaitu proses bisnis yang memiliki keterlibatan konsumen akhir dan pihak pemasok dalam rangkaian kegiatannya. Beberapa proses rantai pasok yaitu:

1. *Outsourcing*, yaitu mencari pemasok yang tersedia untuk mendapat pilihan terbaik dalam melakukan proses penentuan harga, kualitas, waktu pengiriman, hingga masalah lingkungan.
2. *Warehousing*, yaitu proses menerima pengiriman dari pemasok, melakukan verifikasi kualitas, penempatan persediaan, serta melaporkan tanda terima untuk data/ arsip persediaan yang ada.
3. *Sourcing*, yaitu proses memilih, sertifikasi, dan evaluasi pemasok, serta mengatur kontrak dengan pemasok.
4. *Customer service*, yang bertugas menyediakan informasi untuk menjawab pertanyaan maupun menyelesaikan masalah menggunakan layanan informasi otomatis kepada konsumen.
5. *Logistic*, yaitu proses pemilihan sarana transportasi, menjadwalkan proses baik proses *inbound/ outbound* dan menyediakan perantara untuk penyimpanan persediaan.
6. *Cross-docking*, yaitu proses pengemasan produk yang diterima dari pengiriman sehingga mudah untuk dikelompokkan pada gudang perantara untuk kemudian dikirimkan kembali ke tujuan akhir masing- masing.

Sedangkan menurut (Jakhar & Barua, 2013) yang mengutip (Croxtton, 2003), *Supply chain management* merupakan kunci dari integrasi proses bisnis dari konsumen akhir melalui *supplier* asli yang menyediakan produk, layanan, dan

informasi yang dapat menambahkan nilai kepada konsumen akhir juga seluruh pihak- pihak yang terlibat. Dan terdapat 8 kunci utama dalam proses bisnis, yaitu:

1. *Customer relationship management*, yang menyediakan struktur mengenai bagaimana hubungan dengan konsumen dikembangkan dan dipertahankan, termasuk proses persetujuan terhadap barang/jasa (*Product/Service Agreements- PSAs*) antara perusahaan dengan konsumennya.
2. *Customer service management*, yang menjadi wajah dari perusahaan ketika berhadapan dengan konsumen, termasuk manajemen PSAs, dan menyediakan sebuah sumber tunggal untuk informasi konsumen.
3. *Demand management*, menyediakan struktur untuk menyeimbangkan kebutuhan konsumen dengan kemampuan rantai pasok untuk memenuhinya.
4. *Order fulfillment*, yaitu seluruh kegiatan yang diperlukan untuk mendefinisikan kebutuhan konsumen, merancang jaringan untuk logistic, dan memenuhi pesanan konsumen.
5. *Manufacturing flow management*, yaitu seluruh kegiatan yang diperlukan untuk memindahkan produk melalui perencanaan untuk memperolehnya, serta mengimplementasikan dan mengatur fleksibilitas pabrik dalam rantai pasok.
6. *Supplier relationship management*, menyediakan struktur bagaimana hubungan dengan *supplier* dikembangkan dan dipertahankan, termasuk PSAs antara perusahaan dengan pemasoknya.

7. *Product development and commercialization*, menyediakan sarana untuk mengembangkan dan membawa produk baru ke pasar bersamaan dengan konsumen dan pemasoknya.
8. *Returns management*, yaitu seluruh kegiatan yang berhubungan dengan proses pengembalian, membalikkan logistic, pengawasan akses, baik berupa informasi maupun penggunaan suatu hal yang berhubungan dengan operasional perusahaan.

2.1.5 Order Fulfillment Process/ Proses Pemenuhan Pesanan

Menurut (Tsanos, Zografos, & Harrison, 2014) yang mengutip dari (Croxtton, 2003) *order fulfillment process* atau proses pemenuhan pesanan merupakan proses kunci dalam hal *manage* rantai pasok, dimana proses ini bukan hanya soal memenuhi pesanan dari konsumen melainkan juga meliputi kegiatan perancangan jaringan dan proses yang akan mempertemukan kebutuhan ataupun permintaan konsumen dengan perusahaan sementara mengurangi total biaya pengiriman yang mana hal ini membutuhkan adanya integrasi atau kerjasama dari berbagai pihak diantaranya pihak *logistic, marketing, finance, purchasing, research & development*, serta bagian produksi dan juga koordinasi dengan *supplier* utama maupun konsumen.

Di dalam *order fulfillment process* tersebut terdiri dari proses strategis dan juga proses operasional yang mana proses strategis (*the strategic order fulfillment process*) merupakan pengembangan yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan untuk pembentukan struktur dalam hal penanganan proses. Sedangkan

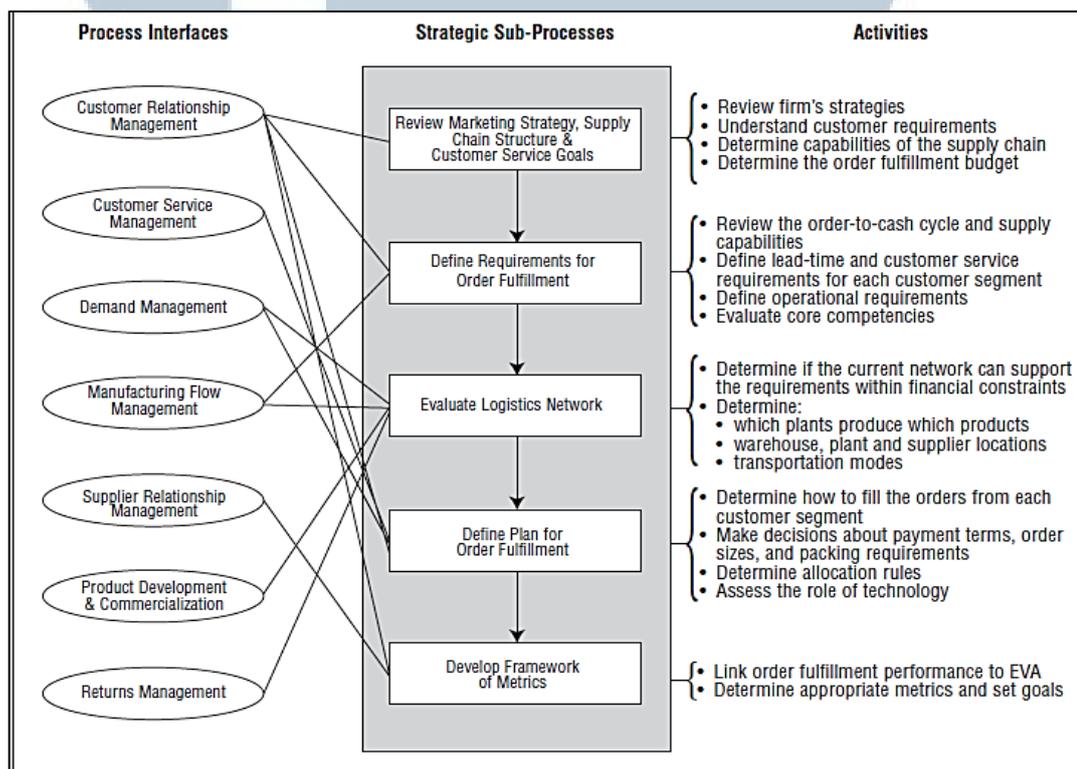
proses operasional (*the operational order fulfillment process*) merupakan tahap eksekusi/ pelaksanaan dari proses yang telah berhasil dikembangkan.

Pada ***The Strategic Order Fulfillment Process***/ Proses Pemenuhan Pesanan-Strategis, perusahaan melakukan perancangan sistem operasional OFP. Hal yang terkait didalamnya meliputi perancangan jaringan, perancangan kebijakan dan prosedur, dan juga menentukan peran dari teknologi dalam rangkaian proses yang hendak dijalankan. Kegiatan yang termasuk dalam rangkaian dari *strategic order fulfillment*, yaitu:

1. Melakukan *review* terhadap strategi pemasaran, struktur rantai pasok, dan *goals* dari pelayanan konsumen yang bertujuan untuk memahami kebutuhan konsumen dan memahami peran dari *customer service* itu sendiri dalam keseluruhan strategi perusahaan,
2. Menjelaskan kebutuhan pada proses pemenuhan pesanan, yang mana pada tahap ini juga dilakukan pemeriksaan terhadap siklus pemesanan hingga pelunasan, memahami kemampuan dari *supply*, dan menjelaskan waktu tunggu serta kebutuhan *customer service*.
3. Meng-evaluasi jaringan logistik, yaitu proses dimana tim melakukan evaluasi terhadap jaringan dari rantai pasok untuk menentukan apakah jaringan tersebut perlu di rancang ulang atau tidak untuk menangani jarak yang ada. Tahap ini dijalankan ketika tim merasa bahwa kemampuan dari rantai pasok dan tuntutan konsumen tidak dapat memenuhi kebutuhan tim
4. Menetapkan perencanaan untuk pemenuhan pesanan, yaitu proses penentuan bagaimana pesanan dari berbagai jenis konsumen ataupun berbagai jenis

segmen dari konsumen dapat di atasi dan dipenuhi, selain itu tim juga menentukan porsi proses mana yang akan dialihkan ke tenaga *outsourcing* dari pihak ke tiga.

- Melakukan pengembangan untuk kerangka *metrics*. Proses yang dilakukan pada tahap ini yaitu pengukuran dan pengawasan untuk melihat performa dari proses yang dikembangkan. Penyederhanaan proses pada *order fulfillment* dapat mengurangi pengeluaran seperti biaya penanganan, biaya kargo, serta pengeluaran tambahan lainnya.



Sumber: (Croxtton, 2003)

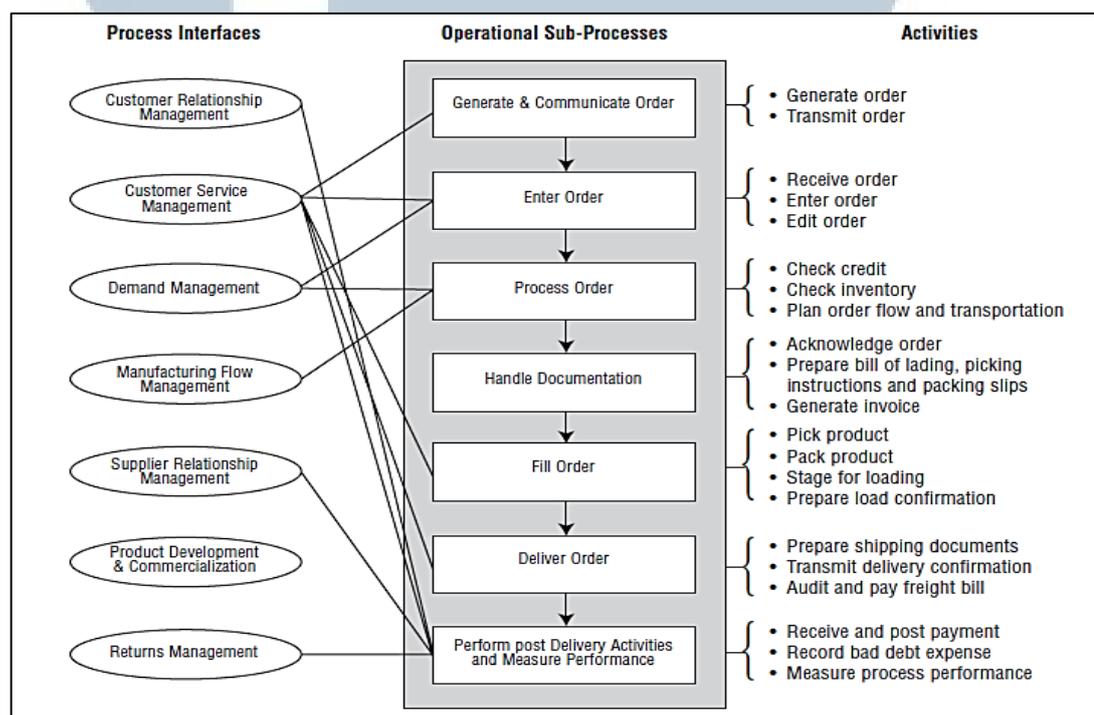
Gambar 2. 3 "The Strategic Order Fulfillment Process"

Pada level *The Operational Order Fulfillment Process*/ Proses Pemenuhan Pesanan- Operasional, proses pemenuhan pesanan berlangsung sangat transaksional, dimana proses ini fokus untuk mengatur siklus pemesanan

konsumen, dan beberapa kegiatan dilakukan secara khusus terutama pada fungsi logistik, dan karena di dalam *process order fulfillment* dimulai dengan tahap pembahasan pesanan dengan pelanggan, maka secara alami perusahaan akan lebih banyak berinteraksi dengan konsumen utama, yang mana hal ini bertujuan untuk mengurangi siklus *order- to- cash* dan membuatnya menjadi siklus *cost- effective* untuk rantai pasok jika hal tersebut memungkinkan. Rangkaian kegiatan yang terdapat dalam Proses Pemenuhan Pesanan- Operasional (Croxtton, 2003), yaitu:

1. *Generate and Communicate Order*, yaitu kegiatan dimana perusahaan mengkomunikasikan pesanan, walaupun pada umumnya saat ini perusahaan banyak yang telah menggunakan sistem, namun peran perusahaan dalam mengkomunikasikan pesanan secara manual masih tetap dibutuhkan guna memastikan pesanan yang diterima,
2. *Enter Order*, yaitu suatu proses dimana perusahaan melakukan penginputan terhadap pesanan yang di terima,
3. *Process Order*, yaitu suatu tahapan dimana perusahaan mulai melakukan produksi terhadap pesanan yang diterima,
4. *Handle Documentation*, yaitu kegiatan dimana ketika pesanan di proses, perusahaan akan menyiapkan segala macam dokumen mengenai pesanan tersebut misalnya instruksi pengambilan produk, pengemasan, hingga tagihan untuk pesanan tersebut,
5. *Fill Order* yaitu proses yang biasanya terjadi di lokasi gudang yang mana kegiatannya meliputi *picking, packing, staging*, hingga *load configuration*,

6. *Deliver Order* yaitu tahap terakhir dalam rangkaian *order- to- delivery* dimana dalam tahapan ini segala macam dokumen mengenai pengiriman telah disiapkan, perencanaan transportasi telah dilakukan, pengiriman telah dikonfirmasi, dan pembayaran telah dilakukan dan diperiksa,
7. *Perform Post- Delivery Activities and Measure Performance* yaitu langkah terakhir dalam *order fulfillment process* dimana pembayaran telah di terima dan telah dilaporkan.



Sumber: (Croxtton, 2003)

Gambar 2. 4 "The Operational Order Fulfillment Process"

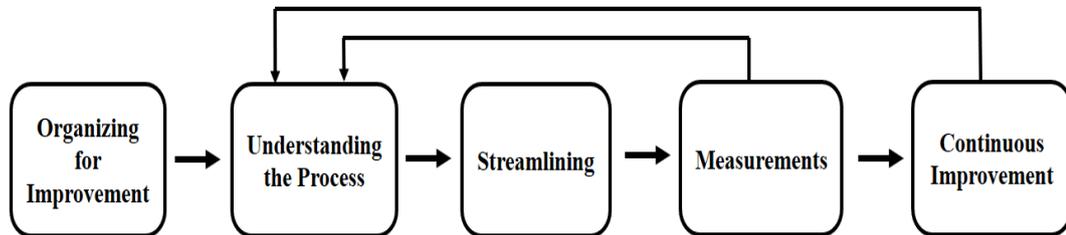
2.1.6 Business Process Improvement (BPI)

Pada saat ini istilah *Business Process Improvement* sendiri lebih dikenal dengan sebutan *Business Process Re-engineering*, seperti yang dikemukakan oleh (Amanquah & Adjei, 2013) mengutip (Hammer,1990) yaitu Suatu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan sarana dan meningkatkan efisiensi serta efektifitas yang ada di dalam sebuah organisasi. Kunci dari *Business Process Improvement* adalah agar organisasi dapat melihat proses bisnisnya dari sudut pandang “*clean slate*” dan menentukan bagaimana mereka dapat membangun proses- proses yang diperlukan untuk meningkatkan cara mereka menjalankan bisnisnya.

Menurut (Harrington, 1991) *Business process improvement is a methodology that is designed to bring about step - function improvement in administrative and support using approaches such as process benchmarking, process redesign and process re- engineering* . Jika penulis artikan yaitu sebagai berikut, BPI yaitu suatu metodologi yang dirancang untuk menghasilkan peningkatan fungsi dan administrasi dalam bentuk langkah- langkah yang menggunakan pendekatan seperti tolak ukur proses, perancangan ulang proses, dan rekayasa ulang proses.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Terdapat 5 fase dalam *Business Process Improvement*:



Sumber: Harrington, 1991

Gambar 2. 5 Fase Pada *Business Process Improvement*

1. *Organizing for Improvement,*

Pada fase ini, peneliti memiliki tujuan untuk menentukan proses bisnis mana yang akan dilakukan perbaikan dengan menggunakan pendekatan yang telah dibahas yaitu *Business process improvement*. Dalam pemilihan proses yang akan diperbaiki ini sendiri dilakukan beberapa tahap pemilihan yaitu dengan mengurutkan prioritas proses bisnis yang memberikan dampak lebih besar kepada konsumen, tingkat kemudahan untuk diubah serta peluang proses bisnis tersebut untuk diperbaiki.

2. *Understanding the Process,*

Yaitu proses dimana peneliti melakukan pemahaman terhadap seluruh rangkaian proses bisnis yang sedang di gunakan saat ini. Cara yang digunakan pada tahap ini berupa proses pendefinisian proses, pemetaan proses bisnis dengan membuat gambaran alur bisnis, serta mengukur berapa waktu yang diperlukan oleh setiap proses tersebut.

3. *Streamlining,*

Yaitu tahap dimana peneliti mulai membuat penyederhanaan dari proses bisnis yang sebelumnya, tujuan dari tahap ini yaitu untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari proses bisnis yang sebelumnya tanpa mengganggu *goals* maupun esensi dari proses bisnis yang telah ada sebelumnya.

4. *Measurements & Controls,*

Pada fase ini peneliti telah melakukan penerapan terhadap proses bisnis yang baru, dimana selain melakukan penerapan proses baru, peneliti juga melakukan pengawasan secara berkala terhadap proses yang baru dengan tujuan untuk mengetahui bagian atau proses apa yang masih butuh perbaikan dan dikembangkan lebih lanjut.

5. *Continuous Improvement,*

Yaitu tahapan dimana peneliti mengimplementasikan kembali proses yang telah diperbaiki, dimana dalam tahap ini setiap proses yang dijalankan dan telah diperbaiki tersebut dievaluasi dan dianalisis kembali terkait permasalahan yang terjadi untuk kemudian diperbaiki kembali. Tujuan utama dari tahap ini adalah melakukan proses perbaikan/ *improvement* yang berkelanjutan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Menurut jurnal yang ditulis oleh (Bhatt, 2000) yang mengutip dari tulisan (Harrington, 1991) *business process improvement* memiliki 3 tujuan, yaitu:

1. *Making processes effective – producing the desired results*
2. *Making processes efficient – minimizing the resources used*
3. *Making processes adaptable – being able to meet changing customer and business needs*

Dari 3 tujuan yang di rumuskan oleh (Harrington, 1991) tersebut, beliau juga menuliskan adanya fase – fase dalam penerapan BPI, yang mana terdapat 5 fase yaitu:

1. *Organizing for Improvement*, dimana pada fase ini bertujuan untuk menentukan pada bagian proses bisnis mana yang membutuhkan perbaikan dengan melakukan pembobotan dengan menentukan prioritas.
2. *Understanding the Process*, pada tahap ini peneliti berusaha memahami setiap aspek yang terdapat di dalam proses yang sedang diteliti dengan cara mengidentifikasi setiap prosesnya, membuat permodelan, hingga melakukan analisis waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses yang berlangsung.
3. *Streamlining*, pada fase ini peneliti mulai melakukan penyederhanaan proses dengan tujuan mengefisiensikan dan mengefektifkan proses bisnis yang ada.
4. *Measurements and Control*, pada fase ini peneliti mulai mengimplemenasikan proses bisnis yang telah perbaiki dan sambal

melakukan pengawasan secara berkala pada proses yang telah diterapkan tersebut. Hal ini dilakukan dengan mengadakan pengukuran proses dan target yang ingin dicapai.

5. *Continuous Improvement*, fase ini memiliki tujuan untuk menerapkan proses yang telah mengalami perbaikan dari fase sebelumnya, dimana akan dilakukan proses perbaikan dan pengembangan secara berkelanjutan.

Adapun manfaat dan alasan dari penerapan metode *Business Improvement Process* ini menurut (Syafitri, 2014) yang mengutip dari (Harrington, 1991) yaitu:

1. Membantu mengeliminasi kesalahan- kesalahan yang terjadi
2. Memaksimalkan penggunaan asset
3. Meminimalkan waktu tunggu (*delay*)
4. Memberikan pemahaman dan kemudahan dalam penggunaan
5. Mempererat hubungan dengan pelanggan internal maupun eksternal
6. Kemampuan adaptif terhadap keinginan pelanggan
7. Memberikan perusahaan keuntungan yang kompetitif bukan orientasi profit
8. Menghilangkan kelebihan- kelebihan terhadap pengeluaran yang dirasa kurang diperlukan

Hal yang menjadi alasan dipilihnya suatu proses untuk dilakukan perbaikan adalah sebagai berikut:

1. Adanya keluhan atau masalah dari pelanggan
2. Banyaknya proses- proses yang memunculkan biaya tinggi
3. Proses dengan siklus waktu yang panjang

4. Adanya cara atau proses yang lebih baik
5. Tersedianya teknologi baru yang dapat menunjang proses menjadi lebih baik
6. Munculnya aturan manajemen untuk menerapkan metode baru

2.1.7 Model- Based Integrated & Process Improvement (MIPI)

MIPI merupakan suatu metodologi *business process improvement* hasil dari penelitian (Saputri, Yuniaristanto, Hisjam, & Asyrofa, 2016) yang mana dalam jurnalnya tersebut ia menyebutkan bahwa *Model- Based Integrated & Process Improvement (MIPI)* merupakan akronim dari *Business Process Improvement* itu sendiri, yang telah mengalami pengembangan lebih lanjut dalam penyajian model 7 langkah metodologi, yang mana metodologi ini dapat digunakan untuk perbaikan proses maupun untuk melakukan rekayasa ulang proses bisnis.

Dalam langkah proses yang telah dirumuskan tersebut membahas mengenai apa saja yang harus dilakukan serta bagaimana proses atau tahapan tersebut dilakukan. (Saputri, Yuniaristanto, Hisjam, & Asyrofa, 2016) juga menyampaikan bahwa langkah atau tahapan yang ada ini bukanlah suatu *manual procedure* melainkan panduan yang masih dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai kondisi yang dihadapi oleh peneliti selanjutnya.

Menurut (Simarmata, 2014) yang mengutip dari (Adesola & Baines, 2005), teknik analisis data yang digunakan adalah merupakan setiap langkah- langkah dalam MIPI yaitu sebagai berikut:

Step - 1: “Understand Business Needs” yaitu tahap dimana peneliti berusaha memahami visi/ misi, tujuan, dan arah dari perusahaan yang diteliti apakah telah sesuai dengan sasaran mutu yang ingin dicapai dengan adanya *Process Business Improvement* ini.

Step - 2: “Understand the Process” yaitu proses dimana peneliti fokus pada proses yang dilakukan perusahaan dalam memenuhi tujuan yang hendak dicapai.

Step - 3: “Model and Analysis Process” yaitu tahapan dimana peneliti melakukan identifikasi atau menganalisa proses- proses yang telah berlangsung diperusahaan.

Step - 4: “Redesign Process” yaitu tahapan peneliti mulai membuat rancangan ideal untuk perbaikan terhadap proses yang telah dianalisa sebelumnya.

Step - 5: “Implement New Process” yaitu tahapan dimana peneliti mulai menerapkan rancangan proses yang telah dibuat pada tahap sebelumnya.

Step - 6: “Assess New Process and Methodology”, yaitu suatu tahapan dimana peneliti melakukan penilaian terhadap proses baru yang telah dirancang beserta dengan metode yang digunakan.

Step - 7: “Review New Process” yaitu tahap dimana peneliti melakukan pengajian ulang mengenai hasil dari proses baru yang telah dikembangkan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

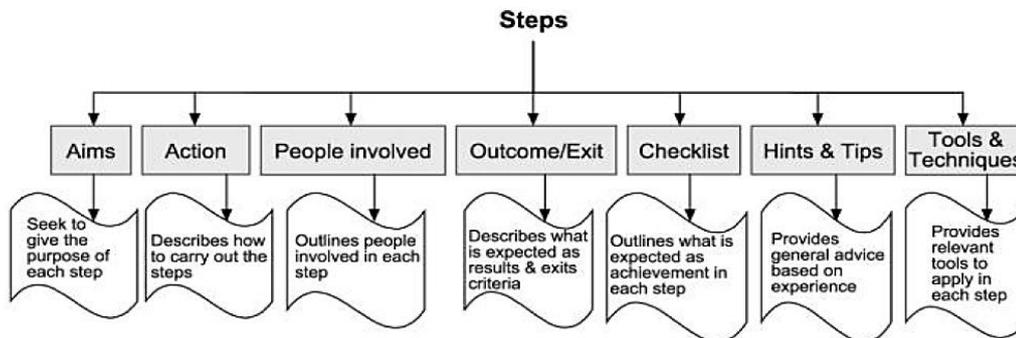
Dalam jurnalnya tersebut (Adesola & Baines, 2005) memaparkan tujuan dari penelitiannya yaitu untuk mengembangkan metodologi untuk *support* perbaikan proses bisnis dan untuk memvalidasi efektifitas dari sebuah organisasi, oleh karena itu terdapat 3 hal yang menjadi sasaran dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengembangkan suatu metode perbaikan proses bisnis secara structural dan prosedural
2. Meminta pendapat para ahli untuk mengidentifikasi dan membandingkan apakah metodologi ini berlawanan dengan praktek yang berlangsung atau dijalankan di perusahaan
3. Mengevaluasi dan memperbaiki metode ini melalui pengaplikasiannya di lapangan.



Sumber: (Adesola & Baines, 2005)

Gambar 2. 6 A Generic Model for Business Process Improvement



Sumber: (Saputri, Yuniaristanto, Hisjam, & Asyrofa, 2016)

Gambar 2. 7 Hierarchical Structure of MIPI Methodology Steps

Berikut ini merupakan langkah- langkah penerapan *Business Process Improvement* yang penulis kutip dari penelitian (Saputri, Yuniaristanto, Hisjam, & Asyrofa, 2016) dikembangkan oleh (Adesola & Baines, 2005) dalam penelitiannya:

Tabel 2. 1 Business Process Improvement Step Activities and Techniques

No	Step	Step Description	Techniques
1	<i>Understand business process</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Develop vision and strategic objectives 2. Perform competitor analysis 3. Develop organizational model 4. Evaluate current practices, prioritise objectives 5. Scope change 6. Establish measureable targets 7. Develop process objectives and assess resource 8. Obtain approval and initial project resource 9. Benchmark the process 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational model • SWOT analysis • Force field analysis • Readiness assessment • Stakeholder analysis • Process prioritization matrix • Pareto analysis • Process performance table
2	Understand the process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify the business process architecture 2. Scope and define the process 3. Capture and model the AS IS process information 4. Model the process 	<ul style="list-style-type: none"> • Xpat process • IDEF0 • Walkthrough • Process flowchart • ABC • Cause and effect analysis

No	Step	Step Description	Techniques
3	Model and analyze the process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verify and validate the model 2. Measure the existing process 3. Analyse the business process 	<ul style="list-style-type: none"> • Value added analysis
4	Redesign process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmark the process 2. Identify performance criteria for re-design process 3. Identify focus of re- design activity 4. Model and validate new TO BE process model 5. Identify IT requirements 6. Estimate performance of re-designed process 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Creative silence workshop • Brainstorming
5	Implement new process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan the implementation 2. Obtain implementation approval 3. Review change management plan 4. Communicate development 5. Technological development 6. Make new process operational 7. Train staff 8. Roll- out changes 	
6	Assess new process and methodology	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduct process deployment and performance data reflections 2. Revise organizational approach 	<ul style="list-style-type: none"> • Action plan • Evaluation measurement report • Customer measurement survey
7	Review new process	<ol style="list-style-type: none"> 1. Develop strategic view of the business 2. Ste process targets and performance 3. Develop a plan to meet targets 4. Implement plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Process improvement matrix

Sumber: (Saputri, Yuniaristanto, Hisjam, & Asyrofa, 2016)

2.1.8 Teori Efisiensi

Sedangkan menurut (Syamfi, 2004), efisiensi dapat di definisikan sebagai berikut, Efisiensi merupakan usaha mencapai pencapaian sebesar- besarnya dengan menggunakan kemungkinan maupun sumber (materi, mesin, tenaga manusia) yang

ada dalam tempo yang sesingkat- singkatnya di dalam keadaan yang nyata tanpa mengganggu keseimbangan antara factor- factor tujuan, alat, tenaga, dan waktu.

Terdapat beberapa kriteria atau persyaratan yang dapat membantu perusahaan untuk menentukan apakah kegiatan tersebut sudah tergolong efisiensi atau belum, diantaranya yaitu:

1. Efisiensi harus dapat diukur
2. Efisiensi mengacu pada pertimbangan rasional
3. Efisiensi tidak boleh mengorbankan kualitas/ mutu dari produk/ jasa

Berikut ini merupakan rumusan yang dapat digunakan peneliti untuk mengukur tingkat efisiensi dari suatu proses yang dikaji:

$$Efisiensi = \frac{Input\ Target}{Input\ Aktual}$$

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam proses pengerjaan penelitian ini, penulis juga menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang penulis ambil dari jurnal internasional dan juga jurnal lingkup nasional sebagai bahan referensi baik dalam pengolahan data maupun dalam penulisan teori yang hendak penulis gunakan untuk penelitian ini. Berikut penulis sajikan beberapa jurnal yang menjadi referensi penelitian ini:

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Tabel 2. 2 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Jurnal	Judul Penelitian	Tahun	Kesimpulan
1.	Virida H.L. Saputri, Yuniaristanto, Muh. Hisjam, & Ria Asyrofa	<i>Proceeding of The International MultiConference of Engineers and Computer Scientist</i>	<i>Business Process Improvement Using Model – Based and Integrated Process Improvement Methodology in SBU GMF Power Services</i>	2016	Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perbaikan pada proses bisnis yang dijalankan oleh PT. Garuda Maintenance Facility (PT. GMF) AeroAsia, yang mana masih terdapat masalah pada bagian perbaikan komponen gas turbin, masalah yang terjadi tersebut terkait dengan ketiadaan dokumen pendukung pada proses bisnisnya. Dan hasil dari penelitian ini yaitu melakukan <i>redesign</i> untuk proses perbaikan pada bagian komponen gas turbin dengan menggunakan <i>Business Process Improvement</i> dengan <i>Model Based & Integrated Process Improvement (MIPI)</i> yang mana telah teruji berhasil membuat bisnis berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

No	Peneliti	Judul Jurnal	Judul Penelitian	Tahun	Kesimpulan
2.	Sola Adesola & Tim Baines	<i>Business Process Management Journal</i>	<i>Developing and evaluating a methodology for business process improvement</i>	2005	<p>Penelitian ini bertujuan membuat struktur dan metode berupa prosedur untuk melakukan <i>business process improvement</i>, mencari pendapat para ahli untuk mengidentifikasi dan membandingkan apakah metode yang dirancang tersebut berlawanan dengan praktek yang dijalankan di perusahaan yang diterapkan metode tersebut, serta bertujuan mengevaluasi dan menemukan metode melalui pengaplikasian secara langsung. Hasil dari penelitian ini yaitu terbentuknya suatu metode panduan untuk melakukan <i>business process improvement</i> yang dikenal dengan sebutan <i>MIPI (Model-based and Integrated Process Improvement)</i></p>

No	Peneliti	Judul Jurnal	Judul Penelitian	Tahun	Kesimpulan
3.	Shinta Dewi Larasati, Satrio Agung Wicaksono, Niken Hendrakusma Wardani	Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer	Perbaikan proses bisnis menggunakan metode <i>Business Process Improvement (BPI)</i> (Studi pada bagian riset pemasaran dan pusat pelayanan pelanggan PT. Petrokimia Gresik)	2017	Peneliti melakukan penelitian pada 4 proses bisnis pada bagian riset pemasaran dan pusat pelayanan pelanggan, dimana dari proses tersebut ditemukan adanya kendala pada proses pengukuran kepuasan pelanggan. Dalam penelitiannya penulis melakukan simulasi untuk membandingkan antara proses pengukuran yang dijalani saat ini dengan proses pengukuran yang direkomendasikan oleh penulis, dari simulasi yang dilakukan tersebut didapatkan hasil bahwa proses pengukuran yang direkomendasikan lebih cepat dibandingkan dengan proses bisnis yang sedang digunakan oleh perusahaan terkait. Dalam penelitiannya penulis menggunakan metode <i>Business process improvement</i> yang melibatkan 5 fase <i>improvement</i> .

No	Peneliti	Judul Jurnal	Judul Penelitian	Tahun	Kesimpulan
4.	Hara Isidoro Simarmata	<i>Jurnal OE</i>	Peningkatan proses bisnis pada proses pengujian di laboratorium pelumas dengan menggunakan pendekatan <i>Model – based and Integrated Process Improvement (MIPI)</i>	2014	Pada penelitian ini peneliti melakukan perbaikan proses bisnis menggunakan pendekatan <i>Business Process Improvement</i> dengan metodologi MIPI. Perbaikan yang diusulkan yaitu terkait penyederhanaan, penggabungan dan penyempitan proses bisnis tersebut. Dimana dalam proses penelitiannya peneliti melakukan identifikasi secara langsung dalam setiap proses bisnis yang berlangsung dalam perusahaan tersebut.
5.	Keely L. Croxton	<i>The International Journal of Logistic Management</i>	<i>The Order Fulfillment Process</i>	2003	Penelitian ini memaparkan proses yang terjadi di dalam <i>OFP</i> dimana Keely, juga menggambarkan bagaimana <i>OFP</i> berpengaruh terhadap (<i>EVA</i>). Hasil temuan yang didapat dari penelitian ini yaitu pentingnya memahami kebutuhan internal dan eksternal yang terlibat, yang melibatkan strategi bisnis dan kebutuhan akan pelayanan konsumen dan juga desain dari <i>SC network</i>

No	Peneliti	Judul Jurnal	Judul Penelitian	Tahun	Kesimpulan
6.	Tomas F. Espino-Rodríguez dan Manuel Rodríguez-Díaz	<i>Business Process Management Journal</i>	<i>Determining the core activities in the order fulfillment process: an empirical application</i>	2014	Penelitian ini membahas mengenai apa saja yang termasuk dalam <i>core activity</i> dalam <i>order fulfillment process</i> yang menjadi salah satu factor penting dalam proses penciptaan nilai bagi kosumen akhir. Dan hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa factor yang paling berpengaruh dalam penciptaan nilai bagi kosumen yaitu factor kemampuan internal yang mana perusahaan harus dapat menjalin kedekatan relasional dengan konsumennya sebagai salah satu strategi yang dapat menjadi kekuatan dari perusahaan tersebut. Selain itu dikatakan juga bahwa hal <i>core activity</i> berdampak lebih besar dalam proses penciptaan nilai untuk <i>customer</i> dibandingkan dengan <i>non-core activity</i> .

No	Peneliti	Judul Jurnal	Judul Penelitian	Tahun	Kesimpulan
7.	Helena Forslund	<i>International Journal of Quality & Reliability Management</i>	<i>Measuring information quality in the order fulfillment process</i>	2007	Penelitian ini bertujuan mengembangkan sebuah skala untuk mengukur kualitas suatu informasi dalam <i>Order Fulfillment Process</i> , yang mana penelitian tersebut berfokus pada kebutuhan akan informasi terhadap konten dari produk, jumlah, dan waktu pengiriman yang disepakati dengan konsumen. Hasil utama dari penelitian ini yaitu berupa teori yang mana menjadi bahan pendukung untuk penelitian lanjutan, teori tersebut berupa dua skala pengukuran yang telah di uji untuk mengukur kualitas informasi dalam <i>order fulfillment process</i> .

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2018

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA