



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi dan pengertian Manajemen

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda-beda tetapi semua definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi Manajemen tersebut.

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Menurut Feriyanto, Andri dan Shyta, Endang Triana. (2015) mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Pengertian Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari definisi diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas kerja agar mencapai hasil yang diinginkan dan bertujuan untuk pencapaian visi dan misi bersama.

2.1.1. Fungsi Manajemen

Menurut Amirullah (2015;8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala human error yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.2. *Operation Management*

Pengertian manajemen operasional menurut Handoko (2015:3) menyatakan bahwa manajemen operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, *equipment*, barang mentah dan sebagainya untuk mendapatkan hasil dari proses transformasi hal tersebut menjadi berbagai produk atau jasa.

2.1.3. Sepuluh Pengambilan Keputusan Manajemen

Terdapat 10 strategi pengambilan keputusan menurut J Heizer (2017), yakni:

1. *Design of goods and services*

Mendefinisikan apa yang dibutuhkan operasional perusahaan berdasarkan setiap keputusan operasional lainnya, misalnya desain produk menentukan batas bawah biaya dan batas atas kualitas dan juga sebagai implikasi yang berkelanjutan dan keperluan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

2. *Managing quality*

Menentukan ekspektasi konsumen terhadap kualitas yang diberikan dan menerapkan kebijakan dan standar prosedur yang dapat mengidentifikasi dan mengontrol standar kualitas tersebut.

3. *Process and capacity strategy*

Menentukan bagaimana sebuah produk dan jasa di produksi dan menjalankan pengelolaan terhadap teknologi, kualitas, sumber daya manusia, dan modal investasi yang sangat menentukan struktur pembiayaan modal dasar perusahaan.

4. *Location strategy*

Strategi yang membutuhkan perhitungan mengenai jarak antar konsumen, *supplier* serta memperhitungkan biaya, infrastruktur, logistik, dan aturan pemerintahan yang ada.

5. *Layout Strategy*

Strategi *layout* memerlukan kebutuhan akan kapasitas tempat, jumlah anggota organisasi, teknologi dan kebutuhan *inventory* untuk menentukan efisiensi aliran material, manusia dan informasi.

6. *Human resources and job design*

Sebuah cara untuk merekrut, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan bakat dan keterampilan yang diperlukan. Manusia merupakan bagian yang paling penting dan berharga dari keseluruhan desain pada sistem organisasi.

7. *Supply chain management*

Menentukan bagaimana mengintegrasikan *supply chain* atau rantai pasokan kedalam strategi perusahaan, termasuk keputusan yang menentukan apa yang akan di beli dari *supplier*, dari mana, dan dengan ketentuan-ketentuan seperti apa.

8. *Inventory management*

Pengelolaan persediaan perusahaan harus di pertimbangkan agar perusahaan dapat mengoptimalkan pemesanan dan keputusan penyimpanan serta kepuasan konsumen, kemampuan *supplier*, dan jadwal produksi pada perusahaan.

9. *Scheduling*

Menentukan dan mengimplementasikan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan fasilitas dan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

10. *Maintenance*

Pengelolaan yang membutuhkan keputusan yang mempertimbangkan kapasitas dan kemampuan sebuah fasilitas, permintaan produksi, dan

kebutuhan karyawan untuk mempertahankan proses yang independen dan stabil.

2.2. *Business Process*

2.2.1. *Business Process Management*

Menurut Hajo A. Reijers (2018) Bisnis Proses Manajemen (BPM) adalah bagian yang sangat penting karena dapat mendemonstrasikan kemampuan untuk mengembangkan performa organisasi, memenuhi regulasi, dan kualitas pelayanan. Para ahli industri melihat BPM sebagai peluang untuk mengoptimalkan teknik manufaktur dalam konteks organisasi yang lebih mengedepankan pelayanan daripada produk fisik.

2.2.2. *Business Process Orientation*

Business Process Orientation (BPO) merupakan “perekat” untuk segala proses didalam organisasi, BPO bukan sekedar tren bisnis, bukan juga sebuah strategi bisnis, namun merupakan cara berpikir atau pandangan dalam melihat organisasi, juga merupakan kerangka luar untuk mengorganisasir pekerjaan dan alur informasi yang membantu organisasi dalam membangun nilai yang unggul terhadap *customer*, Kevin P. McCormack, William C. Johnson (2016).

2.3. *Critical Success Factor*

Critical Success Factor (CSF) adalah sekumpulan aspek yang penting untuk meningkatkan dan mengamankan keunggulan kompetitif perusahaan dan

berisi bagian-bagian kritis untuk membantu kesuksesan perusahaan. CSF berhubungan dengan aktivitas, posisi, sumber daya, dan biaya berdasarkan model bisnis yang akan digunakan pada perusahaan, dari beberapa hal tersebut dapat menentukan analisis lingkungan, analisis struktur industri, analisis internal, dan analisis kompetitor, Craig S. Fleisher, Babette E. Bensoussan (2015).

2.4. E-Commerce

E-commerce merupakan tempat terjadinya transaksi atau pertukaran informasi antara penjual dan pembeli di dunia maya (Indrajit, 2016). Menurut Rerung, Rantho Rante (2018) Munculnya *e-commerce* tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi yang pesat, dikarenakan juga terhadap akses internet yang semakin mudah dan juga penggunaan *smartphone* yang terus meningkat. *E-Commerce* sering juga dikatakan *Market-Making* dikarenakan dengan hanya akses internet, dapat secara langsung membentuk pasar di dunia maya sebagai sarana mempertemukan penjual dan pembeli tanpa bertemu secara langsung dalam jangkauan dunia. *E-Commerce* memiliki 5 (lima) konsep dasar yakni:

1. *Automation*, merupakan konsep penggantian proses bisnis manual menjadi proses bisnis otomatisasi (konsep “*enterprise resource planning*”)
2. *Streamlining/Integration*, merupakan konsep integrasi proses bisnis untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif (konsep “*just in time*”)

3. *Publishing*, merupakan konsep kemudahan dalam berkomunikasi dan berpromosi terhadap produk dan jasa yang diperjualbelikan (konsep “*electronic cataloging*”)
4. *Interaction*, merupakan konsep pertukaran informasi/data oleh penjual dan pembeli dengan meminimalisasikan kesalahpahaman atau *human error* (konsep “*electronic data interchange*”)
5. *Transaction*, merupakan konsep kesepakatan oleh penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi dengan keterlibatan *third party* (institusi lain) sebagai fungsi pembayaran (konsep “*electronic payment*”)

2.4.1. Jenis E-Commerce

Rerung, Rantho Rante (2018) melanjutkan bahwa didalam teori *e-commerce*, ada 7 (tujuh) jenis *e-commerce* yakni *Business to Business (B2B)*, *Business to Consumer (B2C)*, *Consumer to Consumer (C2C)*, *Customer to Business (C2B)*, *Business to Administration (B2A)*, *Customer to Administration (C2A)*, *Online to Offline (O2O)*

1. *Business to Business (B2B)*

B2B pada *e-commerce* contohnya seperti Bizzy yang merupakan *E-Commerce* pertama yang mengimplementasikan konsep B2B atau *Business to Business* di Indonesia. Bizzy menyediakan jasa konsultasi kepada perusahaan yang memiliki masalah pada *supply* dan segala

kebutuhan bisnis. Contoh bisnis lain yang menerapkan B2B adalah Kawanlama.com

2. *Business to Customer (B2C)*

B2C merupakan jenis bisnis antara pelaku bisnis dengan konsumen, sama seperti halnya dimana perusahaan menjual dan menawarkan produknya ke konsumen tetapi dilakukan pada *e-commerce* tersebut. Contoh bisnis yang menerapkan B2C adalah Tiket.com dan Traveloka.

3. *Customer to Customer (C2C)*

C2C merupakan jenis transaksi antar konsumen, biasanya kedua konsumen melakukan transaksi tersebut melalui pihak ketiga yang menyediakan *platform online* atau *marketplace* untuk menyediakan kebebasan seorang individu untuk menjual dan juga membeli product *user* lain. Contoh bisnis yang menerapkan C2C adalah Bukalapak dan Tokopedia.

4. *Customer to Business (C2B)*

C2B merupakan model bisnis dimana seorang individu dapat menawarkan produk/jasanya kepada perusahaan. Jenis *e-commerce* ini merupakan pasar yang memerlukan keahlian unik atau produk unik dari customer seperti foto, gambar, desain, dan juga seorang *programmer* yang menawarkan template atau desain website khusus untuk perusahaan. Contoh bisnis yang menerapkan C2B adalah Priceline dan iStockphoto.

5. *Business to Administration (B2A)*

B2A merupakan jenis *e-commerce* yang mencakup seluruh transaksi yang dilakukan secara daring antara perusahaan dan administrasi publik. Jenis *E-Commerce* ini meningkat dikarenakan investasi yang dibuat oleh *e-government* atau pemerintah dalam beberapa tahun terakhir. Contoh website yang menerapkan B2A adalah pajak.go.id, dan lainnya.

6. *Customer to Administration (C2A)*

C2A merupakan jenis *e-commerce* yang mirip dengan B2A, yaitu sebagai sarana yang memudahkan konsumen untuk melakukan transaksi dengan administrasi publik (pemerintah), seperti membayar pajak dan lainnya. Contoh website yang menerapkan C2A adalah pajak.go.id, bpjsketenagakerjaan.go.id dan lainnya.

7. *Online to Offline (O2O)*

O2O merupakan jenis *E-commerce* yang menggunakan saluran *online* untuk menarik konsumen ke toko fisik, dengan mengombinasikan/mengintegrasikan kemudahan akses dan informasi pada *E-Commerce* sehingga konsumen dapat melakukan transaksi lanjut pada ritel fisik. Contoh *e-commerce* yang menerapkan O2O adalah carrefour.co.id, mataharimall.com, tix.id, dan lainnya.

Menurut Laudon dan Travor (2015), *E-Commerce* memiliki 8 fitur unik yang yakni:

1. *Ubiquity*

Merupakan salah satu keunggulan *E-Commerce* yaitu fitur kemudahan untuk mendapatkan akses di mana saja dan kapanpun yang diinginkan.

2. *Global reach*

Transaksi yang dilakukan melalui *E-Commerce* dapat menjangkau satu negara (nasional) ataupun seluruh dunia (*global*).

3. *Universalstandard*

Internet menjadi salah satu komponen standar yang tidak dapat dilepaskan dalam keterlibatan penggunaan *E-Commerce* oleh semua negara di seluruh dunia.

4. *Richness*

Luasnya informasi yang tersedia memberikan potensi keuntungan yang banyak dari sisi konsumen, produsen, dan *e-commerce* dibanding media-media tradisional.

5. *Interactivity*

Memberikan sarana komunikasi dua arah antara penjual dan pembeli (konsumen) yang disediakan oleh *E-Commerce* melalui teknologi yang ada.

6. *Information density*

Teknologi *E-Commerce* juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan informasi (*information density*) yang merupakan keterbukaan informasi yang dapat diakses oleh seluruh pihak yang terlibat, yang menimbulkan penurunan biaya-biaya dikarenakan otomatisasi informasi dari teknologi yang ada.

7. *Personalization/Customization*

E-commerce mempermudah penjual untuk mempersonalisasi dan menarget customer secara akurat dari ketersediaan informasi customer seperti kebutuhan, minat dan lainnya.

8. *Socialtechnology*

Di era digitalisasi ini, semua informasi menjadi sangat mudah untuk di dapatkan dan juga mudah di sebarluaskan. *E-Commerce* menjadi tempat pertukaran informasi oleh penjual yang ingin membagikan konten produk atau jasa yang mereka miliki sedangkan pembeli ingin mendapatkan informasi yang mereka inginkan.

2.5. SPSS (*Statistical Program for Social Science*)

Statistical Program for Social Science (SPSS) adalah sebuah software dengan tujuan untuk mengolah data statistik untuk memecahkan masalah riset, ataupun segala jenis bisnis dalam hal statistik. SPSS dapat digunakan dengan mudah oleh orang yang tidak mengenal dengan baik teori statistik dan cara penggunaannya yaitu dengan menginput data yang ingin di olah kedalam SPSS dan data tersebut akan dianalisis dengan suatu paket analisis (Ghozali, 2016).

2.6. C&RT (*Classification and Regression Trees*)

Classification and Regression Tree (CART) merupakan metode eksplorasi yang digunakan untuk melihat hasil variabel independen dan dependen. penggunaan algoritma CART, awalnya dengan menkonstruksi pohon keputusan terlebih dahulu, yang terbentuk dari data yang telah di uji. Setelah itu CART memisahkan data dari masing-masing cabang secara terus menerus sehingga data menjadi konstan dan tidak terpisahkan lagi.

2.7. *Four Level Maturity Model*

Menurut Idemudia, Efosa C. (2019) Tingkat maturitas BPO dapat dinilai berdasarkan model maturitas empat tingkat McCormack dan Johnson (2007), berikut ini penjelasan mengenai empat tingkatan maturitas:

1. Ad Hoc

Proses operasional tidak terdefinisi dan terstruktur dengan jelas. Struktur organisasi tidak memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas.

2. *Defined*

Dasar proses terdefinisi dan terdokumentasikan didalam *flow diagrams*. Perubahan pada proses ini dilakukan dengan prosedur formal. Perwakilan dari tiap-tiap fungsi/departemen melakukan pertemuan koordinasi secara rutin.

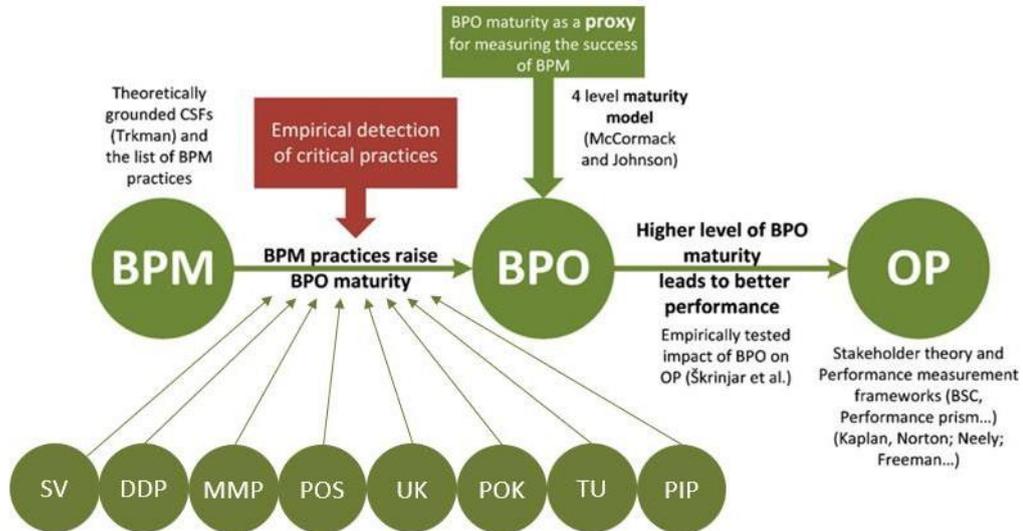
3. *Linked*

Manajer menggunakan proses manajemen dengan tujuan strategis dan berorientasi terhadap hasil. Tugas dan tanggung jawab didefinisikan secara efisien dan optimal sehingga tidak ada hambatan prosedural.

4. *Integrated*

Penilaian proses dan sistem manajemen performa telah rutin digunakan di organisasi. Struktur organisasi dan pekerjaan telah didefinisikan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang jelas.

2.8. Kerangka Pemikiran



Gambar 8 Kerangka Pemikiran

Sumber: dikutip dari jurnal

BPM dapat mengukur BPO *maturity level* dengan menggunakan CSF sebagai penentu *critical practices*. Critical practices diantaranya adalah *strategic view* (sv), *process definition and documentation* (ddp), *process measurement and management* (mmp), *process organizational structure* (pos), *people management* (uk), *process organizational culture* (pok), *market orientation* (tu), dan *information system support* (pip). Dari hasil pengolahan *critical practices* tersebut menghasilkan nilai BPO yang dikelompokkan berdasarkan *4 level maturity model* (McCormack dan Johnson). Semakin tinggi BPO *maturity level* yang diterapkan semakin bagus performa operasional perusahaan (*Operational Performance/OP*) tersebut.

Penilaian yang dilakukan berdasarkan Critical Success Factor (CSF) sebagai berikut:

1. *Strategic Alignment*

Business process management terlalu sering dijalankan tanpa visi yang jelas dan tidak memikirkan apa yang diperlukan dan mengapa.

Kegagalan terjadi karena kurangnya memikirkan hubungan strategi dan *business process management*. Meskipun *business process management* dimulai secara spontan dari kelompok kecil dalam organisasi, BPM memerlukan intervensi dari jajaran atas yang cukup. Analisis praktis menunjukkan bahwa tujuan harus sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berikutnya peran manajemen atas sangat diperlukan dalam berlangsungnya BPM. Manajemen atas harus terlibat secara aktif dalam menetapkan strategi BPM yang ingin dicapai. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian tujuan antar departemen dengan proses inti, Skrinjar, R. dan Trkman, P. (2012).

2. *Performance Measurement*

Menurut Skrinjar, R. dan Trkman, P. (2012) Tujuan dari sistem pengukuran berorientasi proses adalah memfasilitasi perubahan dan memastikan kesesuaian orientasi pada proses dengan tujuan organisasi. Tujuan selama berbagai fase yang berbeda dalam proses perubahan bisnis harus diukur dan digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki berbagai hal demi kesuksesan program yang dilakukan. Semua proses harus dapat dilacak menggunakan pengukuran kritis. Praktik yang banyak dilakukan organisasi dalam tingkat organisasi adalah menggunakan pengukuran berbasis performansi berbasis hasil untuk menyusun target ke depannya. Meskipun hal tersebut tidak secara gamblang menjelaskan hasil dari CP, beberapa implikasi terlihat dari praktik ini. Organisasi harus dapat mendefinisikan tujuan dari prosesnya dengan jelas, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, dan secara berkesinambungan mengontrol dan mengukur efektivitas proses. Organisasi harus menetapkan KPI dan

memberitahukan hal-hal apa saja yang perlu dicapai karyawan sehingga dapat menyesuaikan perilaku sesuai apa yang diinginkan oleh organisasi.

3. *Organization Change*

Organisasi tidak perlu mengubah struktur tradisionalnya dengan struktur berbasis proses, namun hanya perlu menggabungkan spesialisasi dan keahlian yang ada dengan struktur fungsi yang lebih adaptif dan responsif. Organisasi juga perlu menghapuskan bagian-bagian yang dirasa kurang penting dan menghambat proses yang sedang ditetapkan, Skrinjar, R. dan Trkman P. (2012).

4. *IS support*

Tantangan dalam *business process management* seringkali dikaitkan dengan penggunaan IS yang bisa mendukung proses yang ada dalam sebuah bisnis seperti membuat pesanan pembelian secara otomatis atau merotasi tugas karyawan. Meskipun penelitian yang ada menunjukkan tidak ada hubungan antara IT dengan performansi layanan pelanggan. Namun beberapa penelitian menunjukkan bahwa IT dapat meningkatkan nilai bisnis perusahaan. Kelemahannya adalah sistem IT memerlukan biaya pengembangan yang tidak sedikit dan memiliki keterbatasan dalam penerapannya. Penerapan IT dalam *business process management* adalah dapat mendukung proses bisnis yang sulit dijalankan. Kedua IT dapat memberikan informasi yang relevan terkait proses bisnis sehingga timbul efisiensi. Ketiga, penggunaan perangkat IT dapat menghubungkan perusahaan dengan pelanggan. Sistem IT menjadi penting dalam kegiatan organisasi yang memerlukan analisis, perencanaan dan pengkajian. Sehingga Sistem IT dapat mendukung proses bisnis,

Skrinjar, R. dan Trkman, P. (2012).

5. *Employee training and empowerment*

CSF juga berisi tentang pelatihan dan konsekuensi dari pemberdayaan karyawan. Pelatihan karyawan dapat meningkatkan kesuksesan BPM. Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian kewenangan kepada karyawan untuk mengambil keputusan secara bebas sehingga dapat mengembangkan pekerjaan dan mempersingkat waktu kerja. Penelitian sebelumnya tidak menunjukkan perhatian terhadap pelatihan karyawan. Analisis pada jurnal menunjukkan bahwa CP pertama adalah karyawan mulai memahami proses tidak melalui aktivitas individu. Semua karyawan harus memahami bahwa pekerjaan mereka memiliki arti atau pengaruh. Sehingga para karyawan harus mengerti bagaimana proses individu memberikan kontribusi bagi keseluruhan tujuan organisasi. Sehingga diperlukan sebuah strategi untuk mengkomunikasikan hal ini. Bila langkah ini sudah dilakukan maka, langkah selanjutnya adalah melatih karyawan untuk mengoperasikan atau melakukan perubahan tersebut, Skrinjar, R. dan Trkman, P. (2012).