

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia industri yang terus berkembang pesat saat ini, setiap perusahaan tentunya perlu meningkatkan daya saing untuk dapat terus menghasilkan produk yang berkualitas dan diterima oleh masyarakat luas. Banyak sekali tuntutan yang harus dipenuhi oleh pihak perusahaan untuk dapat tetap memberikan pelayanan dan kualitas produk yang baik.

Bukan hanya perusahaan-perusahaan besar yang harus mengikuti perkembangan yang ada, tetapi UKM juga perlu untuk melakukan perbaikan secara menyeluruh terhadap performansi secara terus-menerus (*continuous improvement*). Perbaikan secara terus menerus yang perlu dilakukan adalah berkaitan dengan awal mula penciptaan produk, pengembangan produk, proses pembelian, proses produksi, bahkan sampai dengan didistribusikannya produk tersebut kepada masyarakat luas (pelanggan). Dengan penerapan tersebut, UKM akan memiliki daya saing yang lebih baik di dalam *Asian Economic Community*.

Salah satu prinsip yang dapat digunakan dalam perbaikan performansi secara terus-menerus (*continuous improvement*) adalah *Total Quality Management* (TQM). Dalam Kanji (1996) dikatakan bahwa *Total Quality Management* bukan manajemen perbaikan yang cepat; melainkan tentang mengubah cara kerja yang dilakukan secara berkesinambungan selama berdirinya suatu organisasi. Digunakan untuk meningkatkan produktivitas sehingga harus diketahui apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, memiliki metode yang tepat untuk melakukannya, dan dapat mengukur perbaikan proses dan tingkat pencapaian saat ini.

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono, 2001). Berkaitan dengan peningkatan

kualitas pada UKM tentunya diperlukan perbaikan performansi secara menyeluruh untuk mencapai hasil yang maksimal. Perbaikan performansi akan dapat dilakukan dengan baik apabila dijalankan dengan tujuan yang sama yaitu untuk peningkatan produktivitas. Dalam proses perbaikan performansi diperlukan kerjasama yang baik dan memiliki kesatuan tujuan dengan keterlibatan serta pemberdayaan semua pihak.

Dalam proses perbaikan performansi berdasarkan prinsip TQM dapat digunakan metode *Business Process Reengineering* (BPR) dimana dalam BPR akan dilakukan proses rekayasa ulang dari performansi secara keseluruhan yang sudah ada sebelumnya. Dalam Nasution (2011) diketahui bahwa BPR merupakan simplikasi proses bisnis untuk memenuhi permintaan kontemporer dari konsumen terhadap kualitas produk, pelayanan, fleksibilitas, dan ongkos yang rendah. Dalam BPR, proses bisnis dibuat menjadi sederhana dengan jalan kompresi tanggung jawab perusahaan kepada *integrated customer service representative*. Selama hampir 200 tahun, proses bisnis dari perusahaan-perusahaan telah berjalan dalam kondisi yang tidak efisien, di mana ongkos-ongkos yang tinggi dikeluarkan dalam proses kerja yang kompleks. Dengan demikian, diperlukan suatu rekayasa ulang proses bisnis dari perusahaan-perusahaan industri melalui penyederhanaan tugas yang dibebankan kepada pekerja agar mampu memenuhi permintaan konsumen yang kompleks berupa tuntutan keinginan akan kualitas produk, harga produk yang rendah, dan ketepatan waktu penyerahan produk. Kebutuhan akan simplifikasi tugas ini memberikan konsekuensi mengenai bagaimana proses bisnis dirancang dan organisasi industri dibentuk. Penggunaan BPR dapat digunakan pada UKM Yoseph.

Hasil wawancara dengan beberapa pelanggan yang ada menunjukkan bahwa adanya beberapa hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, diantaranya adalah berkaitan dengan performansi *delivery*, *service*, dan *speed*. Diketahui bahwa pelanggan mengeluhkan keterbatasan sistem *delivery* yang ada saat ini sehingga untuk menemukan produk sangat sulit. Kemudian pelanggan juga kerap kali sulit untuk

mendapatkan produk dikarenakan tidak adanya *outlet/ reseller* yang menjual produk UKM. Tidak adanya penggunaan merek produk sehingga pelanggan tidak mengetahui nama produk dan pada produk tidak tertera tanggal *expired* sehingga pelanggan masih meragukan ketahanan produk. Berdasarkan keluhan yang diberikan pelanggan maka dilakukan observasi pada UKM Yoseph.

UKM Yoseph adalah usaha kecil menengah yang bergerak dalam bidang usaha minuman yaitu jus susu kacang hijau. Dalam pengamatan secara langsung yang dilakukan pada UKM Yoseph dan berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pembagian kerja tidak berjalan dengan baik dan menyebabkan tingkat produktivitas menjadi rendah. Performansi pada UKM Yoseph dapat dikatakan sangat rendah dikarenakan pekerja yang ada sebanyak 4 orang memiliki tugas kerja yang tidak merata dikarenakan keterampilan yang dimiliki tidak sama. Operator 1 memiliki tugas yang sangat kompleks dimana proses produksi untuk tahap pengolahan utama hanya dapat dilakukan oleh operator 1. Hal ini menjadi kendala ketika operator 1 harus melakukan proses penjualan produk sehingga tidak ada operator yang dapat melakukan proses produksi dan waktu terbuang secara percuma sehingga produktivitas tidak dapat ditingkatkan. Kondisi yang ada pada UKM Yoseph adalah dimana proses produksi dilakukan pada hari Minggu sampai dengan hari Kamis dengan proses penjualan atau pendistribusian dilakukan pada hari Senin sampai dengan hari Jumat. Produksi yang dilakukan adalah untuk penjualan yang dilakukan di keesokan harinya dimana penjualan dilakukan secara bertahap. Tahap pertama penjualan sebanyak 75 bungkus dilakukan pada pukul 07.00 WIB – 11.00 WIB dan tahap penjualan kedua 75 bungkus dilakukan pada pukul 13.00 WIB – 17.00 WIB. Operator 1 hanya bisa melakukan proses penjualan tahap pertama dikarenakan pada pukul 13.00 WIB – 19.00 WIB proses produksi harus berlangsung dan proses *packaging* dilakukan pada pukul 02.30 WIB – 05.00 WIB. Dengan demikian peningkatan produktivitas menjadi terhambat dan diketahui tingkat performansi untuk hasil produksi/ penjualan (*quality*)

saat ini hanya sebesar 33,95%. Sementara itu untuk performansi ditinjau dari segi jam kerja (*quality*) rata-rata performansi 4 orang pekerja adalah sebesar 40,82%. Identifikasi permasalahan dengan menggunakan diagram pareto dapat dilihat pada lampiran 1.

Berdasarkan data yang ada maka diperlukan perbaikan terhadap performansi yang ada dan BPR merupakan metode yang cocok untuk diterapkan untuk merancang ulang sistem yang telah ada menjadi sistem yang lebih produktif dengan juga mempertimbangkan kebutuhan pelanggan melalui pendekatan TQM. Maka, dilakukan penelitian dengan judul "Perbaikan Performansi UKM Yoseph Berbasis *Business Process Reengineering* untuk Meningkatkan Produktivitas". Melalui penelitian ini akan dilakukan perbaikan sistem yang ada mulai dari pembelian, proses produksi, sampai dengan penjualan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik dengan mempertimbangkan kebutuhan pelanggan.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah yang dihadapi dalam penelitian adalah bagaimana perbaikan performansi UKM Yoseph berbasis *Business Process Reengineering* untuk meningkatkan produktivitas?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Meningkatkan performansi berbasis BPR pada UKM Yoseph.
2. Meningkatkan produktivitas UKM Yoseph.

1.4 Batasan Masalah

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang spesifik dan terarah, maka ruang lingkup dari penelitian ini adalah

1. Penelitian ini berfokus pada performansi berbasis BPR.
2. Implementasi berlangsung selama 2 minggu dari tanggal 5 Desember 2016 hingga 18 Desember 2016.

1.5 Peneliti Terdahulu

Berikut ini merupakan beberapa peneliti terdahulu yang ada berkaitan dengan BPR dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Peneliti Terdahulu

IDENTITAS PENELITI	JUDUL DAN HASIL PENELITIAN	PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN YANG DILAKUKAN
Wisayani N.L., Kertahadi, dan Riyadi (Jurnal Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang tahun 2014)	“Analisis <i>Business Process Reengineering</i> untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang, dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Dist. Jatim Area Malang”. Pada penelitian ini, peneliti mencoba memperbaiki proses bisnis Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dengan menggunakan metode BPR.	Penelitian menggunakan metode BPR mempertimbangkan kebutuhan pelanggan dengan pendekatan TQM serta melakukan perbaikan secara menyeluruh di dalam sistem.
Wardhana B.A., Darminto Pujotomo, dan Susatyo Nugroho W.P. (Jurnal Teknik Industri, Universitas Diponegoro, Semarang tahun 2013)	“Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep <i>Business Process Reengineering</i> (Studi Kasus: Permata Guest House)”. Pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk memperoleh perbaikan atas performansi perusahaan yang bergerak di bidang jasa penginapan dengan menggunakan <i>Key Performance Indicator</i> dalam usulan rekayasa ulang proses bisnis yang dilakukan.	Penelitian dilakukan dalam industri manufaktur dengan penerapan rekayasa ulang proses bisnis yang telah dilakukan mulai dari proses pembelian, produksi, sampai dengan pemasaran.
Goksoy A. (Bulgaria), Beliz Ozsoy (Turkey), dan Ozalp Vayvay (Turkey) (<i>International Journal of Business and Management</i> , tahun 2012)	“ <i>Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Aplication in A Multinational Company</i> ”. Pada penelitian ini, peneliti mencoba melakukan perubahan organisasi yang ada pada perusahaan elektronik multinasional dengan metode BPR.	Penelitian dilakukan berkaitan dengan sistem secara menyeluruh bukan hanya dari segi organisasi saja.