

BAB 2

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini, penulis membahas tentang teori - teori yang relevan yang digunakan dalam penyusunan karya ini. Teori-teori yang akan dibahas terkait dengan teori BPM, proses bisnis terkait dengan perusahaan, penelitian BPM terdahulu, serta teori terkait pemodelan proses bisnis.

2.1 *Business Process Management*

2.1.1 *Business*

Menurut Jeston, *Business* merupakan sebuah implementasi yang harus memiliki dampak pada usaha dengan memberikan manfaat. Hal ini harus berfokus pada proses bisnis inti yang penting untuk aktivitas bisnis utama proses-proses yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategi organisasi (2006:p10)

Menurut Suparto Darudianto (2001, p.1351) mendefinikan bisnis sebagai suatu kegiatan yang melihat keuntungan dalam menyediakan barang dan servis ke semua orang.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat di mengerti bahwa *business* adalah sebuah kegiatan bisnis yang harus bisa memberikan manfaat dalam menyediakan barang dan servis untuk mencapai tujuan strategi organisasi.

2.1.2 *Process*

Menurut Jeston, proses merupakan semua hal yang kita lakukan untuk memberikan seseorang yang peduli dengan apa yang mereka harapkan untuk diterima. (2006:p10).

Proses adalah serangkaian aktivitas yang ditujukan untuk mencapai beberapa hasil. Proses merupakan cara bagaimana sebuah pekerjaan menghasilkan nilai bagi pelanggan. Biasanya kita berbicara mengenai proses dalam konteks produksi : sekumpulan aktivitas dan

operasi yang terlibat dalam perubahan *input* (fasilitas fisik, material, modal, peralatan, dan manusia) menjadi *output* (produk dan jasa) ”. (Evans dan Lindsay, 2007:17)

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat di mengerti bahwa proses adalah sebuah cara atau kegiatan yang memberikan sebuah hasil seperti yang diharapkan, melalui proses *input* dan mengeluarkan *output*.

2.1.3 Proses Bisnis

Menurut Jones dan Rama (2006, p. 18), Proses bisnis adalah tindakan yang dilakukan oleh bisnis untuk memperoleh, memproduksi, dan menjual barang dan jasa. Terdapat cycle yang umumnya terdapat di suatu perusahaan, cycle tersebut yaitu:

- *Acquisition*, mengacu kepada proses dari membeli barang dan jasa.
- *Conversion*, mengacu kepada proses mengubah sumber daya yang ada menjadi barang dan jasa.
- *Revenue*, mengacu kepada proses menyediakan barang dan jasa kepada *customer*.

2.1.4 Management

Menurut Jeston (2006 : p.10) , *Management* adalah sebuah kegiatan yang mengelola semua komponen dan subkomponen yang utama atau berpengaruh pada kegiatan bisnis. Kegiatan pengelolaan ini dilakukan pada orang – orang pelaku bisnis, kemampuan yang mereka miliki, motivasi, pengukuran performa, dan performa bisnis itu sendiri untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Noerlina (2008: p.442) menyatakan bahwa “Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain

untuk mencapai sasaran organisasi (perusahaan) yang telah ditentukan”.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat di mengerti bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan semua komponen dan subkomponen untuk mencapai tujuan dari organisasi.

2.1.5 *Business Process Management*

Menurut Jeston, BPM merupakan pencapaian dari sebuah organisasi melalui, pengembangan, pengelolaan, dan pengendalian terhadap kegiatan bisnis utama pada perusahaan. Kegiatan BPM *framework* ini dapat dilakukan dengan melalui 10 fase, yakni:

1. *Organization Strategy*. Fase ini bertujuan untuk menetapkan strategi, visi, tujuan strategik, para bisnis eksekutif yang harus benar - benar dimengerti oleh para pelaku proyek BPM. Perlu dimengerti bahwa strategi beerbeda dengan rencana. Strategi adalah proses yang penuh arti dalam melibatkan orang dalam maupun orang luar organisasi untuk mendapatkan jalan yang baru. Strategi harus didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada semua *stake holder* yang ikut terlibat didalamnya, terutama manajemen dan staf.
2. *Process Architecture*. Merupakan jembatan yang menghubungkan antara fase *Organization Strategy* dengan fase *Launch Pad*. Pada fase ini, arsitektur proses dirancang. *Process Architecture* memiliki arti dimana organisasi membangun peraturan, prinsip, panduan, dan model untuk mengimplementasikan BPM dalam organisasi. *Process Architecture* menyediakan dasar untuk merancang dan mewujudkan inisiatif dari proses atau kegiatan BPM, dimana teknologi informasi dan arsitektur bisnis dibawa sejajar kedalam suatu strategi organisasi

3. *Launch Pad*. Merupakan sebuah cara yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan dari mana kegiatan BPM akan dilakukan. Terdapat dua matrik utama yang dapat digunakan dalam fase ini. Yaitu :
 - a) *Process Selection Matrix* (PSM). PSM itu sendiri merupakan sebuah tampilan yang menampilkan proses bisnis beserta dengan bisnis unitnya.
 - b) *Process Worth Matrix* (PWM) yang menampilkan seluruh proses bisnis dan juga pengaruhnya terhadap organisasi.
4. *Understand*. Fase ini berisi tentang memahami arus lingkungan proses bisnis untuk memungkinkan fase *innovate* dapat berjalan dengan baik. Salah satu kegiatan yang sangat penting dalam fase ini adalah dengan memperhitungkan segala biaya yang dikeluarkan pada proses awal guna sebagai alat perbandingan kepada proses yang baru. Untuk dapat melakukannya dapat digunakan sebuah matrik yaitu *Activity Based Costing* (ABC). ABC merupakan sebuah perangkat yang sangat penting untuk melakukan pencatatan keuangan pada sistem yang sedang berjalan dan setelah dilakukannya BPM. ABC merupakan sarana yang penting sebagai alat pembanding untuk mengetahui kesuksesan pengelolaan sistem khususnya pada sisi keuangan. Selain memperhitungkan dalam sisi keuangan, perusahaan juga harus memperhitungkan dari segi *people* atau kemampuan yang dimiliki oleh orang - orang yang berada dalam kegiatan bisnis tersebut. Untuk memperjelasnya, maka dapat digunakan sebuah matrik yang dinamakan *People Capability Matrix* (PCM). PCM merupakan sebuah matrik yang menunjukkan kemampuan dan peranan dari masing - masing orang yang ada didalam proses bisnis baik pada masa sekarang dan juga pada masa mendatang setelah dilakukannya kegiatan BPM. Didalam matrik ini akan diisikan angka mulai dari 1 sampai 3, dimana : angka 1 menunjukkan bahwa kemampuan tersebut harus dimiliki oleh

orang yang berada didalam sebuah peranan bisnis dan kemampuan itu juga dapat mempengaruhi kegiatan bisnis atau peranan bisnis lainnya. Angka 2 menunjukkan bahwa kemampuan tersebut harus dimiliki oleh orang yang berada dalam sebuah peranan bisnis tetapi tidak mempengaruhi peranan bisnis lain. Angka 3 menunjukkan bahwa kemampuan tersebut hanya cukup diketahui saja oleh orang yang berada dalam peranan bisnis.

5. *Innovate*. Merupakan fase yang seharusnya tidak melibatkan tim proyek dan bisnis, tetapi juga pemangku kepentingan yang relevan baik yang ada didalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Setelah berbagai pilihanp proses yang baru telah diidentifikasi, mungkin ada kebutuhan lain untuk menjalankan simulasi, kelengkapan biaya berdasarkan aktivitas, dan penentuan kelayakan implementasi untuk melakukan finalisasi opsi yang terbaik.
6. *Develop*, Fase ini terdiri dari bangunan dari semua komponen pelaksanaan proses yang baru. Penting dimengerti dalam konteks ini, "membangun" bukan berarti bangunan sebuah sistem IT. Pembangunan yang dimaksud adalah mencakup keseluruhan dari infrastruktur untuk mendukung orang yang mengubah program manajemgn dan perubahan dukungan dari orang - orang yang berperan dalam proses bisnis.
7. *People*. Merupakan fase yang mendefinisikan orang - orang yang terlibat dalam proses bisnis yang lama maupun yang baru. Dalam fase ini juga diperjelas tentang peranan serta tanggung jawab mereka terhadap aktivitas yang ada. Penjelasan tersebut dapat digambarkan dalam sebuah matrik yang dinamakan RASCI (*Responsibilities, Accountable, Support, Consulted, Informed*). Penjelasan :
 - a) *Responsibilities* (R), merupakan aktor tersebut bertanggung jawab penuh terhadap sebuah aktivitas bisnis.

- b) *Accountable* (A), merupakan aktor yang membuktikan bahwa data dan aktivitas yang berjalan saling berhubungan dengan proses bisnis
 - c) *Support* (S), merupakan aktor yang pihak yang menyediakan informasi untuk kebutuhan proses bisnis
 - d) *Consulted* (C), pihak yang membantu menyediakan informasi penyelesaian aktivitas bisnis, namun pihak ini tidak terlibat secara langsung dalam proses bisnis.
 - e) *Informed* (I), pihak yang berhak mendapat informasi mengenai hasil dari proses bisnis yang ada.
8. *Implement*. Merupakan fase dimana segala perencanaan dan analisa yang dilakukan diimplementasikan, dan semua aspek proyek, peranan aktor dari aktivitas bisnis yang baru, manajemen kerja yang baru, langkah - langkah, dan pelatihan berlangsung

2.1.6 Business Process Reengineering

Menurut R.E Indrajit dan R.Djokopranoto (2002) menyatakan, reengineering merupakan perubahan yang cepat dan radikal dalam merancang ulang strategi, nilai tambah proses bisnis dan sistem, aturan dan struktur organisasi yang mendukung kegiatan bisnis, dan untuk mengoptimalkan workflow dan produktivitas di dalam suatu organisasi. Sedangkan BPR merupakan pemikiran ulang secara fundamental dan desain ulang secara radikal terhadap proses bisnis untuk mendapatkan peningkatan dramatis dalam hal-hal kritis dan pengukuran kinerja kontemporer perusahaan, seperti biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan.

2.2 Teori Khusus

2.2.1 Manufaktur

Menurut Heizer, dkk (2005), manufaktur berasal dari kata *manufacture* yang berarti membuat dengan tangan (*manual*) atau dengan mesin sehingga menghasilkan sesuatu barang. Untuk membuat sesuatu barang dengan tangan maupun mesin diperlukan bahan atau barang lain. Seperti halnya membuat kue diperlukan tepung, gula, mentega, dan sebagainya. Secara umum dapat dikatakan bahwa manufaktur adalah kegiatan memproses suatu atau beberapa bahan menjadi barang lain yang mempunyai nilai tambah yang lebih besar. Manufaktur juga dapat diartikan sebagai kegiatan-kegiatan memproses pengolahan input menjadi output. Kegiatan manufaktur dapat dilakukan oleh perorangan (*manufacturer*) maupun oleh perusahaan (*manufacturing company*). Sedangkan industri manufaktur adalah kelompok perusahaan sejenis yang mengolah bahan-bahan menjadi barang setengah jadi atau barang jadi yang bernilai tambah lebih besar.

2.2.2 Produksi

Menurut Sofjan Assauri (2004: 11), pengertian produksi merupakan proses yang mengubah masukan-masukan (*input*) dengan menggunakan sumber-sumber daya untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*outputs*), yang berupa barang dan jasa.

Sudarman (2004:103) Produksi sering didefinisikan sebagai penciptaan guna, dimana guna berarti kemampuan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat di mengerti bahwa produksi adalah suatu kegiatan yang menciptakan barang, jasa, yang berasal dari sumber daya untuk hasil yang di inginkan.

2.2.3 Pembayaran

Pengertian pembayaran menurut H.Melayu S.P Hasibuan yaitu "Berpindahnya hak pemilikan atas sejumlah uang dari pembayar kepada penerimanya, baik langsung maupun melalui media jasa-jasa perbankan." (Hasibuan, 2004:117)

Dan Menurut Soemarso (2004:160), pembayaran adalah pembelian akan diikuti pembayaran, kapan suatu pembelian harus dibayar tergantung pada syarat jual beli yang ditetapkan. Disamping pembelian barang dan jasa, pembayaran dapat dilakukan untuk keperluan lain, misalnya mengembalikan pinjaman atau membagikan laba kepada pemilik.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat di mengerti bahwa pembayaran adalah perpindahan hak kepemilikan dalam bentuk uang yang diberikan kepada pembayaran kepada penerima, kapan suatu pembelian harus dibayar sesuai persyaratan, baik secara langsung maupun melalui jasa perbankan.

2.2.4 Bahan Baku

Menurut Mulyadi (2005:275) bahan baku adalah :“Bahan baku merupakan bahan yang memebentuk bagian menyeluruh produk jadi”

2.2.5 Pengiriman

Pengiriman barang merupakan suatu jenis sarana yang sangat membantu kelancaran proses ekonomi dengan mengirim barang dagangannya ke pembeli (Meitoni, 2012: p.110)

2.2.6 Retur

Menurut Soemarso (2009:41), “Retur penjualan adalah barang dagang yang dijual mungkin dikembalikan oleh pelanggan atau oleh karena kerusakan atau alasan-alasan lain, pelanggan diberikan potongan harga (pengurangan harga atau sales allowance)

2.2.7 Giro

Menurut Kasmir (2008 : 50) Pengertian giro adalah “simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindah bukuan.”

Sedangkan menurut Sujana Ismaya (2004 : 340) adalah:“ simpanan dari pihak ketiga kepada Bank yang Penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, atau surat perintah penarikan lainnya atau dengan cara pemindahbukuan.”

Berdasarkan pengertian diatas, dapat di mengerti bahwa Giro adalah pembayaran yang dilakukan oleh pembayar melauli pihak ketiga kepada bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat.

2.2.8 Penjualan

Menurut Mulyadi (2008 : 202), penjualan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh penjual dalam menjual barang atau jasa dengan harapan akan memperoleh laba dari adanya transaksi-transaksi tersebut dan penjualan dapat diartikan sebagai pengalihan atau pemindahan hak kepemilikan atas barang atau jasa dari pihak penjual ke pembeli.

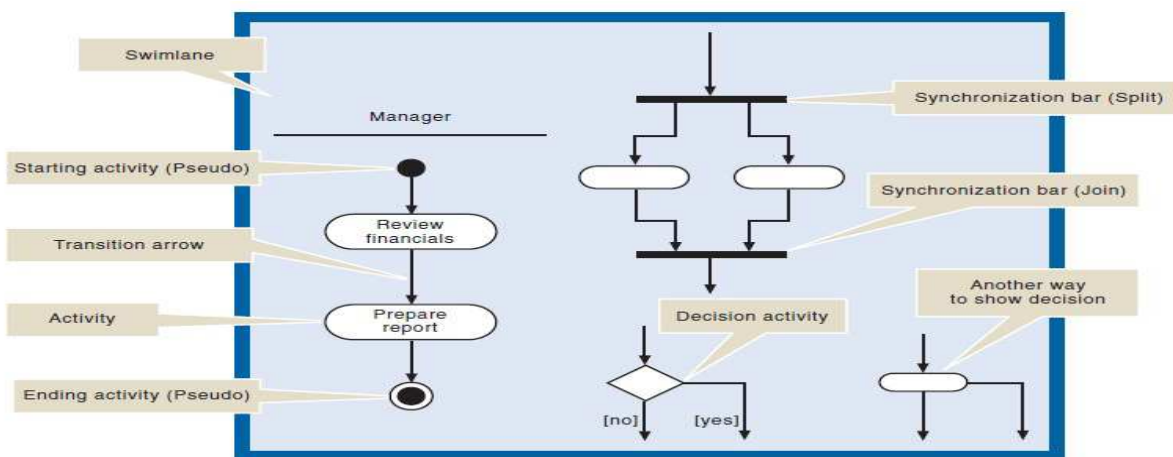
2.2.9 *Make To Order*

Sriyanto (2009 : 59) *Make to order* (MTO) adalah salah satu strategi respon terhadap permintaan pasar dimana dalam MTO, hanya desain produk dan beberapa bahan mentah standar yang disimpan dan pembeli membuat spesifikasi tentang produk yang diinginkan

2.3 Teori terkait Pemodelan Proses Bisnis dan Sistem

2.3.1 Activity Diagram

Menurut Satzinger (2009: p.142), sebuah *activity diagram* hanyalah sebuah diagram alur kerja yang menggambarkan berbagai pengguna kegiatan, orang yang melakukan aktivitas masing-masing, dan aliran sekuensial kegiatan ini.



Gambar 2.3.1 Activity Diagram

2.3.2 End-to-End Process

Menurut Jeston, dikemukakan bahwa end-to-end Process Model menyediakan gambaran dari proses utama bagi organisasi. Jika model tersebut telah dibuat, maka harus dilakukan peninjauan ulang untuk memastikan relevansinya untuk unit bisnis yang ada. (2006: p.109)

2.3.3 Bussiness Process Management Notation

Menurut Jeston, BPMN adalah notasi standar untuk menggambarkan proses bisnis (2006: p195)

2.3.4 User Interface

Menurut Satzinger et al (2009: p.531), *user interface* adalah bagian dari sistem informasi yang membutuhkan interaksi pengguna untuk membuat *input* dan *output*.

2.3.5 Activity Based Costing

Menurut Richard et al (2012: p553) *Activity Based Costing* adalah sebuah pendekatan, yang menampilkan biaya secara rinci untuk melakukan kegiatan termasuk biaya produk.

2.4 Penelitian BPM terdahulu

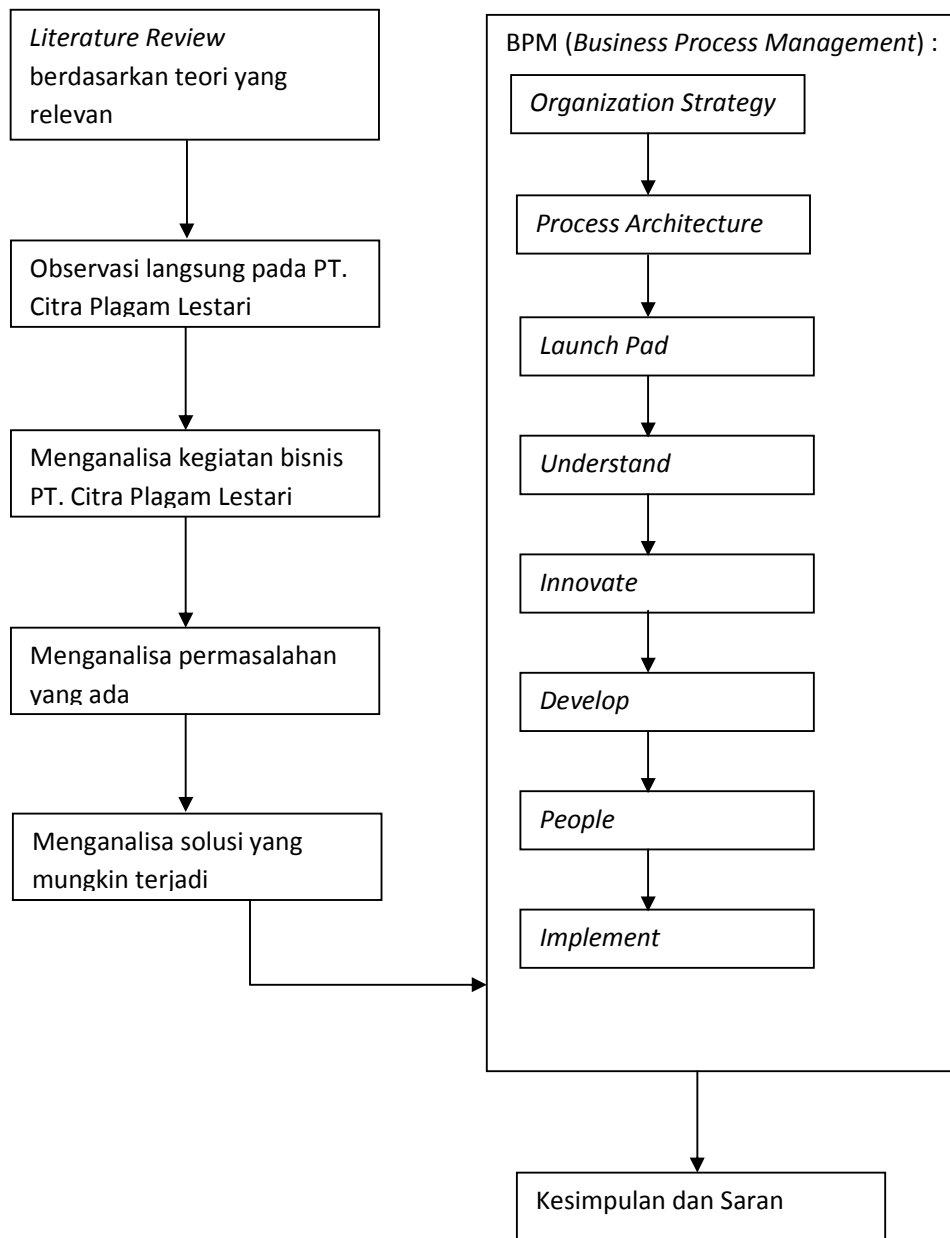
Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Shim (2010), terdapat kasus yang sama yang pernah dialami oleh sebuah rumah sakit yang berada di Singapura, yakni Tan Tok Seng Hospital. Permasalahan terjadi pada bagian unit gawat darurat yang membuat pasien menunggu terlalu lama. Maka dari itu, rumah sakit Tan Tok Seng melakukan BPM dengan menggunakan simulasi koomputer. Hasil yang dicapai adalah penghematan waktu yang terjadi pada proses penerimaan pasien bagian unit gawat darurat dari 6. 85menit menjadi 5. 01menit.

Dari kasus tersebut, terdapat kesamaan pada objek penelitian yang telah dilakukan pada PT. Citra Plagam Lestari. Hasil yang telah didapatkan memang tidak terlalu signifikan, tetapi memang sangat membantu proses bisnis utama yang ada.

2.5 Kerangka berpikir

Dalam penulisan Skripsi ini, digunakan kerangka pikir sebagai berikut

:



Gambar 2.5 Kerangka Berpikir