TUGAS AKHIR – KS141501

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA GARMEN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

BUSINESS PROCESS MATURITY AND IT READINESS ANALYSIS ON MICRO, SMALL, AND MEDIUM-SIZED GARMENT ENTERPRISES IN EAST JAVA

NADYA CHANDRA ROSIANTI
NRP 5213 100 068

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D
Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2016

TUGAS AKHIR – KS141501

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA GARMEN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

NADYA CHANDRA ROSIANTI
NRP 5213 100 068

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D
Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

FINAL PROJECT – KS141501

BUSINESS PROCESS MATURITY AND IT READINESS ANALYSIS ON MICRO, SMALL, AND MEDIUM-SIZED GARMENT ENTERPRISES IN EAST JAVA

NADYA CHANDRA ROSIANTI
NRP 5213 100 068

Supervisor
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D
Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc

INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT
Information Technology Faculty
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2016

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA GARMEN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
Pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

NADYA CHANDRA ROSIANTI
NRP. 5213100068

Surabaya, Juli 2017
KEPALA
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI

Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom.
NIP 19650310 199102 1 001

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA GARMEN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

TUGAS AKHIR

Disusun Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
Pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

NADYA CHANDRA ROSIANTI
NRP. 5213100068

Disetujui Tim Penguji: Tanggal Ujian: 05 Juli 2017
Periode Wisuda: September 2017

Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D **(Pembimbing I)**

Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc. **(Pembimbing II)**

Erma Suryani, ST, MT, Ph.D **(Penguji I)**

Arif Wibisono, S.Kom., M.Sc. **(Penguji II)**

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA GARMEN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

Nama Mahasiswa : Nadya Chandra Rosianti
NRP : 5213 100 068
Jurusan : Sistem Informasi FTIF-ITS
Pembimbing I : Mahendrawathi Er., S.T, M.Sc, Ph.D
Pembimbing II : Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc

ABSTRAK

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama Indonesia dalam menggerakkan ekonomi negara. Seiring berkembangnya teknologi informasi saat ini, UMKM harus meningkatkan inovasi karena ketatnya persaingan bisnis, baik di pasar domestik maupun internasional. Salah satu strategi peningkatan daya saing UMKM adalah pendampingan serta peningkatan kapasitas teknologi informasi. Dilihat dari kondisi UMKM saat ini, mayoritas UMKM gagal mengimplementasikan TI karena adanya ketidaksesuaian antara tingkat kesiapan TI dengan infrastruktur TI yang diimplementasikan. Sebagai penentu keputusan, pemilik UMKM perlu memahami pentingnya mengetahui tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki usahanya jika dilihat dari aspek kesiapan TI.

Penelitian ini mengukur tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI pada perusahaan garmen berskala kecil berdasarkan metode Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) dari McCormack dan Johnson. Penelitian ini akan dilakukan secara kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara pada sepuluh perusahaan garmen berskala kecil di Jawa Timur. Penelitian ini berbasis studi kasus karena penelitian ini membutuhkan jawaban yang lebih mendalam dan

bersifat lebih jelas yang dapat diperoleh dengan kategori "bagaimana" dan "mengapa". Untuk aspek Dukungan Sistem Informasi pada BPMM, penelitian ini menjabarkan dukungan TI untuk bisnis dengan kesiapan penerapan TI. Hal ini dilakukan karena aspek Dukungan Sistem Informasi pada metode BPOMM McCormack dan Johnson lebih berfokus pada perusahaan yang telah mengimplementasikan TI, sedangkan mayoritas UMKM di Indonesia belum mengimplementasikan TI. Aspek penilaian kesiapan penerapan TI yang digunakan adalah infrastruktur TI, aplikasi TI, dan sumber daya manusia TI. Dari sampel perusahaan garmen tersebut, maka dapat dipetakan karakteristik dan kecenderungan kesiapan TI yang dimiliki.

Pada penelitian ini diperoleh nilai kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi dari sepuluh UMKM garmen yang diteliti. Untuk nilai kematangan proses bisnis, 9 UMKM berada pada Tingkat 1 yaitu Ad hoc dan 1 UMKM berada pada Tingkat 2 yaitu Defined. Sedangkan nilai kesiapan penerapan teknologi informasi terbagi menjadi 3 kategori, yaitu 3 UMKM berada di tingkat rendah, 3 UMKM berada di tingkat sedang, 2 UMKM berada di tingkat tinggi, dan 2 UMKM saling bertolak belakang. Hasil akhir dari penilaian dua elemen tersebut dikaitkan dan diprofilkan menjadi empat, yaitu sama-sama tinggi, sedang, rendah, dan bertolak belakang.

Kata kunci: ***proses bisnis, UMKM, garmen, Business Process Management, Business Process Orientation Maturity Model, IT Readiness***

ANALYSIS OF COMPARISON ON FREE/ OPEN BUSINESS PROCESS MATURITY AND IT READINESS ANALYSIS ON GARMENT SMALL-SIZED ENTERPRISES IN EAST JAVA

Nama Mahasiswa : Nadya Chandra Rosianti
NRP : 5213 100 068
Jurusan : Sistem Informasi FTIF-ITS
Pembimbing 1 : Mahendrawathi Er., S.T, M.Sc, Ph.D
Pembimbing II : Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc

ABSTRACT

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) is one of Indonesia's main sector to promoting nation's economic growth. Along with information technology development recently, MSMEs have to escalate innovation due to the tight business competition, whether in domestic or international market. One of strategy to increasing MSMEs competitiveness is IT accompaniment and capacity enhancement. As seen from MSMEs current condition, most of MSMEs failed to implement IT due to incompatibility of IT readiness with the implemented IT infrastructure. As the decision maker, MSMEs owner have to understand well the importance to know their business process maturity level as seen from IT readiness aspect.

This study measures business process maturity and IT readiness level in micro, small, and medium-sized garment enterprises based on Business Process Maturity Model (BPMM) method from McCormack and Johnson. This study will be done qualitatively by doing observation and interview in ten MSMEs in East Java. This study is study case based because this study needs clear and visceral statements that can be obtained from "how" and "why" categories. Specific for Information Systems Support area in BPMM, this study substitute it with IT readiness. This is done because Information Systems Support area in BPOMM method from McCormack and Johnson is more

focused to enterprises that already implemented IT, while most of MSMEs in Indonesia have not implemented IT. IT readiness assessment aspects that used in this study are the current IT infrastructure, IT application, and IT human resources in MSMEs. From ten samples of garment MSMEs, it can be concluded the characteristics and IT readiness tendency from each MSME.

This study obtained the business process maturity and IT readiness from ten garment MSMEs. For the business process maturity, 9 MSMEs are on Level 1 which is Ad hoc and 1 MSME is on Level 2 which is Defined. On the other hand, the IT readiness in this study is categorized into 3 clusters, 4 MSMEs are in low stage, 4 MSMEs are in medium stage, and the other 2 are in high stage. The final result of the two elements are linked and profiled into 4 categories, which are equally high, equally medium, equally low, and opposites.

Keywords: ***business process, MSMEs, garment, Business Process Management, Business Process Maturity Model, IT Readiness***

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah atas karunia yang diberikan Allah SWT sehingga penulis mendapatkan kelancaran dalam menyelesaikan tugas akhir sebagai syarat kelulusan Sarjana Komputer dengan judul:

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA GARMEN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

Terima kasih atas pihak-pihak yang telah mendukung, memberikan saran, motivasi, semangat, dan bantuan baik materi maupun spiritual demi tercapainya tujuan pembuatan tugas akhir ini. Secara khusus penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom selaku Ketua Jurusan Sistem Informasi ITS Surabaya.
2. Ibu Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D dan Ibu Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc selaku dosen pembimbing yang meluangkan waktu, memberikan ilmu, petunjuk, dan motivasi selama proses penyusunan tugas akhir ini.
3. Bapak Arif Wibisono, S.Kom., M.Sc. dan Ibu Erma Suryani, S.T., M.Sc., Ph.D selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun untuk perbaikan tugas akhir ini.
4. Ayah, Mommy, Mamam, dan Wawa yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan doa tanpa henti.
5. Sahabat-sahabat yang turut andil dalam nilai-nilai yang menghiasi Integraku, Chandra, Stezar, Fahmi, Aziz, Bintang, Caesar, Mega, Marina, Olivia, Provani, Pramita, Rani, dan Delina. Terima kasih sudah mendukung dan menemani penulis sejak berstatus mahasiswa baru hingga sekarang.
6. Teman-teman seperjuangan lab Sistem Enterprise yang memberikan dukungan dan motivasi dengan caranya sendiri.

7. Rekan-rekan BELTRANIS yang telah berjuang bersama dalam menjalani perkuliahan di Jurusan Sistem Informasi ITS.
8. Berbagai pihak yang membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini dan belum dapat disebutkan satu per satu.

Penyusunan laporan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saya menerima adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga buku tugas akhir ini dapat memberikan manfaat untuk pembaca.

Surabaya, Juli 2017
Penulis,

(Nadya Chandra Rosianti)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.... **Error! Bookmark not defined.**
LEMBAR PERSETUJUAN... **Error! Bookmark not defined.**
ABSTRAK v
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI .....
DAFTAR GAMBAR iv
DAFTAR TABEL v
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar belakang 1
1.2. Rumusan masalah 5
1.3. Batasan masalah 5
1.4. Tujuan 5
1.5. Manfaat 6
1.6. Relevansi 6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1. Penelitian sebelumnya 9
2.2. Landasan teori 12
2.2.1. Proses Bisnis 12
2.2.2. UMKM 12
2.2.3. Business process management (BPM)..... 14
2.2.4. Business process orientation 17
2.2.5. Business process orientation maturity model 17
2.2.6. Tingkat Kematangan Berdasarkan BPOMM 18
2.2.7. IT readiness 19
2.2.8. Penelitian Kualitatif 19
2.2.9. Penelitian studi kasus 20
2.2.9.1. Perencanaan Penelitian 21
2.2.9.2. Perancangan Penelitian 22
2.2.9.3. Persiapan Penelitian 25
2.2.9.4. Pengumpulan Data 26
2.2.9.5. Analisis Data 27
2.2.9.6. Pengujian Validitas Data 28

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 31
3.1. Tahapan Metodologi Penelitian 31
3.2. Uraian metodologi 32
3.2.1. Identifikasi dan perumusan masalah..... 32
3.2.2. Studi literatur..... 32
3.2.3. Pengembangan instrumen penelitian 32
3.2.4. Rancangan penelitian kualitatif 35
3.2.5. Pengumpulan data 35
3.2.6. Pengecekan keabsahan data..... 36
3.2.7. Analisis data 36
3.2.8. Profiling UMKM..... 36
3.2.9. Penyusunan tugas akhir 36
BAB IV PERANCANGAN 39
4.1. Penelitian Kualitatif..... 39
4.2. Penelitian Studi Kasus 39
4.2.1. Alur Penelitian 40
4.2.1.1. Perancangan Penelitian..... 40
4.2.2. Persiapan Penelitian 44
4.2.3. Pengumpulan Data 48
4.2.4. Analisis Data 49
BAB V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .. 51
5.1. Proses Pelaksanaan Penelitian 51
5.1.1. Pengumpulan Data 51
5.1.2. Waktu Pengumpulan Data..... 51
5.1.3. Hasil Wawancara 53
5.1.4. Gambaran Umum Studi Kasus 54
5.1.4.1. UD. Jaya Bahagia (JYB)..... 56
5.1.4.2. Le Toujours (LTJ) 60
5.1.4.3. UD. Noerma (NRM)..... 62
5.1.4.4. UD. Tri Sport (TRI)..... 63
5.1.4.5. Hurtle Apparel (HRT) 65
5.1.4.6. Finest Garment (FIN) 68
5.1.4.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS)..... 71
5.1.4.8. Konveksi Kediri (KDR)..... 73
5.1.4.9. Canvas Garment (CNV) 74
5.1.4.10. Bob Merchandise (BOB)..... 77

5.1.5. Penilaian Kematangan Proses Bisnis UMKM..... 79
5.1.6. Penilaian Kesiapan Teknologi Informasi UMKM..... 85
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN 88
6.1. Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Tiap Kasus..... 88
6.2. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Tiap Kasus 99
6.2.1. UD. Jaya Bahagia (JYB) 100
6.2.2. Le Toujours (LTJ) 101
6.2.3. UD. Noerma (NRM) 102
6.2.4. UD. Tri Sport (TRI) 103
6.2.5. Hurtle Apparel (HRT) 105
6.2.6. Finest Garment (FIN) 106
6.2.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS) 107
6.2.8. Konveksi Kediri (KDR) 108
6.2.9. Canvas Garment (CNV) 109
6.2.10. Back of Brand Merchandise (BOB)..... 111
6.3. Analisis Kematangan Proses Bisnis Tiap Area..... 112
6.3.1. Pandangan Strategis 112
6.3.2. Definisi dan Dokumentasi Proses..... 113
6.3.3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan .. 114
6.3.4. Struktur Proses Organisasi 115
6.3.5. Manajemen Manusia 116
6.3.6. Proses Budaya Organisasi 117
6.3.7. Orientasi Pasar 119
6.4. Keterkaitan Kematangan Proses Bisnis dengan Kesiapan TI 121
6.4.1. UD. Jaya Bahagia (JYB) 121
6.4.2. Le Toujours (LTJ) 122
6.4.3. UD. Noerma 124
6.4.4. UD. Tri Sport (TRI) 125
6.4.5. Hurtle Apparel (HRT) 126

6.4.6. Finest Garment (FN) 128
6.4.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS) 129
6.4.8. Konveksi Kediri (KDR) 131
6.4.9. Canvas Garment (CNV) 132
6.4.10. Bob Merchandise (BOB)..... 134
6.5. Profil UMKM Berdasarkan Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi 136
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN..... 141
7.1. Kesimpulan 141
7.2. Saran 143
DAFTAR PUSTAKA 145
LAMPIRAN…..... 149
Lampiran A.....…149
A.1. Bagian I – Identitas Responden dan UMKM 149
A.2. Bagian II – Informasi Umum UMKM..... 149
A.3. Bagian III – Orientasi Proses Bisnis 150
A.4. Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi . 160
Lampiran B… 162
B.1. UD. Jaya Bahagia (JYB) 162
B.2. UD. Tri Sport (TRI)..... 180
B.3. Le Toujours (LTJ) 195
B.4. UD. Noerma (NRM)..... 210
B.5. Finest Garment (FIN) 223
B.6. Hurtle Apparel (HRT) 235
B.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS) 247
B.8. Canvas Garment (CNV) 257
B.9. Konveksi Kediri (KDR) 268
B.10. Back of Brand Merchandise (BOB) 277
BIODATA PENULIS 289

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Riset di Laboratorium Sistem Enterprise 7
Gambar 1.2 Pengembangan Kerangka Kerja Penerapan Business Process Management di Indonesia..... 8
Gambar 2.1 Aktivitas dalam Business Process Management 14
Gambar 2.1 Aktivitas dalam Business Process Management 15
Gambar 2.2 Business Process Management lifecycle 15
Gambar 2.3 Penelitian Studi Kasus 22
Gambar 2.4 Tipe Perancangan Studi Kasus..... 25
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian..... 31
Gambar 5.1 UD. Jaya Bahagia 57
Gambar 5.2 Dokumentasi Wawancara UD. Jaya Bahagia 58
Gambar 5.3 Contoh SPK 59
Gambar 5.4 Contoh Manajemen Aset 60
Gambar 5.5 Dokumentasi Wawancara Le Toujours 61
Gambar 5.6 UD. Noerma 62
Gambar 5.7 Dokumentasi Wawancara UD. Tri Sport 64
Gambar 5.8 Kondisi Hurtle Apparel..... 66
Gambar 5.9 Dokumentasi Wawancara Hurtle Apparel..... 67
Gambar 5.10 Aktivitas Bisnis Hurtle Apparel 68
Gambar 5.11 Finest Garment 69
Gambar 5.12 Dokumentasi Wawancara Finest Garment 70
Gambar 5.13 Aktivitas Produksi Finest Garment 71
Gambar 5.14 Produk Canvas Garment 74
Gambar 5.15 Dokumentasi Wawancara Canvas Garment 75
Gambar 5.16 Contoh Form Approval 76
Gambar 5.17 Aktivitas Bisnis Canvas Garment 76
Gambar 5.18 Produk Bob Merchandise..... 77
Gambar 5.19 Dokumentasi Wawancara Bob Merchandise ... 78
Gambar 6.1 Grafik Perbandingan BPOMM dan Kesiapan TI 137

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Literatur 1 9
Tabel 2.2 Literatur 2 10
Tabel 2.3 Literatur 3 10
Tabel 2.4 Literatur 4 11
Tabel 2.5 Profil UMKM 13
Tabel 2.6 Kondisi Penelitian Kualitatif 21
Tabel 2.7 Pengukuran Kualitas Penelitian 23
Tabel 3.1 Area Pertanyaan Kematangan Proses Bisnis 33
Tabel 3.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis 34
Tabel 3.3 Area Penelitian Kesiapan TI 34
Tabel 4.1 Area Penilaian 44
Tabel 4.2 Area Penelitian Kesiapan TI 46
Tabel 4.3 Tingkat Kematangan Proses Bisnis 48
Tabel 5.1 Waktu Pengumpulan Data 52
Tabel 5.2 Karakteristik Umum UMKM 55
Tabel 5.3 Profil UMKM 56
Tabel 6.1 Contoh Rubrik Penilaian 88
Tabel 6.2 Area Pandangan Strategis UD. Jaya Bahagia 93
Tabel 6.3 Nilai Kematangan Proses Bisnis UD. Jaya Bahagia 94
Tabel 6.4 Nilai Kematangan Proses Bisnis 10 UMKM 94
Tabel 6.5 Nilai Area Infrastruktur TI UD. Jaya Bahagia 97
Tabel 6.6 Kesiapan Penerapan TI UD. Jaya Bahagia 98
Tabel 6.7 Nilai Kesiapan TI 10 UMKM 98
Tabel 6.8 Perbandingan Nilai BPOMM dan Kesiapan TI 99
Tabel 6.9 Kematangan Proses Bisnis UD. Jaya Bahagia 100
Tabel 6.10 Kematangan Proses Bisnis Le Toujours 101
Tabel 6.11 Kematangan Proses Bisnis UD. Noerma 102
Tabel 6.12 Kematangan Proses Bisnis UD. Tri Sport 103
Tabel 6.13 Kematangan Proses Bisnis Hurtle Apparel 105
Tabel 6.14 Kematangan Proses Bisnis Finest Garment 106
Tabel 6.15 Kematangan Proses Bisnis Laris Manis 107
Tabel 6.16 Kematangan Proses Bisnis Konveksi Kediri 108
Tabel 6.17 Kematangan Proses Bisnis Canvas Garment 109
Tabel 6.18 Kematangan Proses Bisnis Bob Merchandise 111

Tabel 6.19 Pandangan Strategis 10 UMKM 112
Tabel 6.20 Definisi dan Dokumentasi Proses 10 UMKM ... 114
Tabel 6.21 Proses Pengukuran dan Pengelolaan 10 UMKM 115
Tabel 6.22 Struktur Proses Organisasi 10 UMKM 116
Tabel 6.23 Manajemen Manusia 10 UMKM 116
Tabel 6.24 Proses Budaya Organisasi 10 UMKM 118
Tabel 6.25 Orientasi Pasar 10 UMKM 119
Tabel 6.26 Pandangan Pemasok 10 UMKM 120
Tabel 6.27 Kesiapan Penerapan TI UD. Jaya Bahagia 121
Tabel 6.28 Perbandingan Nilai Akhir UD. Jaya Bahagia 122
Tabel 6.29 Kesiapan Penerapan TI Le Toujours 122
Tabel 6.30 Perbandingan Nilai Akhir Le Toujours 123
Tabel 6.31 Kesiapan Penerapan TI UD. Noerma 124
Tabel 6.32 Perbandingan Nilai Akhir UD. Noerma..... 125
Tabel 6.33 Kesiapan Penerapan TI UD. Tri Sport 125
Tabel 6.34 Perbandingan Nilai Akhir UD. Tri Sport 126
Tabel 6.35 Kesiapan Penerapan TI Hurtle Apparel 127
Tabel 6.36 Perbandingan Nilai Akhir Hurtle Apparel 127
Tabel 6.37 Kesiapan Penerapan TI Finest Garment 128
Tabel 6.38 Perbandingan Nilai Akhir Finest Garment 129
Tabel 6.39 Kesiapan Penerapan TI Laris Manis 130
Tabel 6.40 Perbandingan Nilai Akhir Laris Manis 131
Tabel 6.41 Kesiapan Penerapan TI Konveksi Kediri 131
Tabel 6.42 Perbandingan Nilai Akhir Konveksi Kediri 132
Tabel 6.43 Kesiapan Penerapan TI Canvas Garment 133
Tabel 6.44 Perbandingan Nilai Akhir Canvas Garment..... 134
Tabel 6.45 Kesiapan Penerapan TI Bob Merchandise 134
Tabel 6.46 Perbandingan Nilai Akhir Bob Merchandise 135
Tabel 6.47 Perbandingan Nilai Akhir 10 UMKM 136
Tabel 6.48 Profiling 10 UMKM 138

BAB I
PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan gambaran umum mengenai tugas akhir yang diangkat meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan tugas akhir, tujuan tugas akhir dan relevansi atau manfaat kegiatan tugas akhir. Selain itu dijelaskan pula mengenai sistematika penulisan untuk memudahkan dalam membaca buku tugas akhir ini.

1.1. Latar belakang

Belum kokohnya fundamental perekonomian Indonesia saat ini, mendorong pemerintah untuk terus memberdayakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sektor ini mampu menyerap tenaga kerja cukup besar dan memberi peluang bagi UMKM untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan yang lebih cenderung menggunakan modal besar (*capital intensive*). Eksistensi UMKM memang tidak dapat diragukan lagi karena terbukti mampu bertahan dan menjadi roda penggerak ekonomi, terutama pasca krisis ekonomi [1]

Di sisi lain, UMKM juga menghadapi banyak sekali permasalahan, yaitu terbatasnya modal kerja, Sumber Daya Manusia (SDM) yang rendah, dan minimnya penguasaan ilmu pengetahuan serta teknologi [2]. Pemberdayaan UMKM di tengah arus globalisasi dan tingginya persaingan membuat UMKM harus mampu menghadapi tantangan global, seperti meningkatkan inovasi produk dan jasa, pengembangan sumber daya manusia dan teknologi, serta perluasan area pemasaran. Hal ini perlu dilakukan untuk menambah nilai jual UMKM itu sendiri, utamanya agar dapat bersaing dengan produk-produk asing yang kian membanjiri sentra industri dan manufaktur di Indonesia, mengingat UMKM adalah sektor ekonomi yang mampu menyerap tenaga kerja terbesar di Indonesia [3]. Salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing UMKM di tengah pasar global adalah dengan penguatan sisi manajemen, aliran informasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Selama beberapa dekade terakhir, penggunaan teknologi informasi (TI) telah mengubah cara perusahaan menjalankan proses bisnisnya secara signifikan. Penggunaan TI merupakan strategi yang penting untuk diimplementasikan untuk mayoritas perusahaan. Meskipun penggunaan dan investasi TI sudah umum dilakukan oleh perusahaan, proyek TI seringkali tidak sesuai dengan waktu ataupun anggaran yang telah ditetapkan, bahkan tidak beroperasi sesuai keinginan perusahaan. Menurut penelitian dari Clegg (2000), 90% dari proyek TI tidak dapat mencapai tujuannya dan 80% tidak selesai sesuai waktu dan anggaran yang ditetapkan, dan 40% berakhir diabaikan [4].

Terkait dengan implementasi TI, usaha berskala kecil memiliki kebutuhan yang berbeda dengan usaha berskala besar, karena mayoritas usaha berskala kecil memiliki sumber daya finansial yang lebih sedikit, ahli TI yang lebih sedikit atau bahkan tidak ada, pimpinan organisasi yang juga terlibat dalam pengambilan keputusan operasional, dan karyawan dengan kemampuan yang bervariasi karena harus memegang banyak peranan [5].

Bandara dkk (2012) menekankan pentingnya implementasi Sistem/Teknologi Informasi yang berbasis proses di negara-negara berkembang. Menurut Bandara, segala hal yang dilakukan oleh organisasi baik di negara maju dan berkembang adalah “proses”. Cara pandang dari proses bersifat menyeluruh dengan mempertimbangkan tugas, status, pemangku kepentingan dan tujuan-tujuannya, masukan dan luaran yang terkait dan penerima serta pemasoknya, aturan, konteks legal dan organisasi dari sebuah situasi dan sistem yang sudah tersedia. Sistem Informasi harus mempertimbangkan kerangka menyeluruh ini untuk memastikan kesuksesan dari implementasinya [6]. Seperti yang diungkapkan oleh Bill Gates, yaitu “Aturan pertama untuk setiap teknologi yang digunakan dalam bisnis adalah otomasi yang diterapkan pada operasi yang efisien akan meningkatkan efisiensinya. Aturan kedua adalah otomasi yang diterapkan pada operasi yang tidak efisien akan menambah ketidakefisienannya. Otomasi membutuhkan biaya

yang signifikan dan tidak akan memberi nilai jika tidak memfasilitasi proses-proses yang menjadi dasarnya".

Pola pikir inilah yang mendasari riset-riset dalam *Business Process Management*. Salah satu aspek penting dalam BPM adalah mengetahui seberapa jauh sebuah organisasi telah menerapkan aspek-aspek BPM yang dikenal dengan *Business Process Orientation Maturity Model*. Beberapa penelitian antara lain McCormack dkk, Skrinjar dan Trkman telah mengembangkan BPOMM untuk menilai kematangan manajemen proses bisnis di perusahaan besar [7]. BPOMM dilihat dari 9 aspek, antara lain pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [8]. Selain aspek, BPOMM juga memiliki 4 tingkatan kematangan perusahaan, yaitu *ad hoc*, *defined*, *linked*, dan *integrated* [7].

Er dan Chotijah (2016) berusaha menerapkan model yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis bagi usaha mikro produsen garmen, furnitur dan makanan di Jawa Timur. Namun, terdapat banyak hal yang sangat berbeda antara perusahaan besar dengan usaha mikro antara lain struktur organisasi yang sangat sederhana, pemahaman tentang proses yang masih sangat rendah [9]. Selain itu, perbedaan yang sangat jelas terlihat dalam pemanfaatan Teknologi dan Sistem Informasi dalam mendukung proses bisnis perusahaan. Penelitian BPOMM pada perusahaan besar menganggap penerapan teknologi informasi yang berbasis proses sebagai salah satu faktor penting dalam menentukan tingkat kematangan proses bisnis.

Menurut Brocke (2014), praktik BPM yang baik seharusnya mempertimbangkan konteks perusahaan, dalam hal ini karakteristik perusahaan yang berbeda-beda [10]. Hal ini dibuktikan oleh Andelkovic (2012) dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa dari setiap area pada BPM yang diterapkan pada perusahaan, area dukungan sistem informasi

berada pada level rendah [11]. Hasil tersebut didapatkan berdasarkan kondisi mayoritas perusahaan yang belum mengimplementasikan sistem informasi untuk tujuan-tujuan spesifik, seperti CRM, SCM, dan lain-lain. Oleh karena itu, aspek dukungan sistem informasi tidak bisa diterapkan pada perusahaan kecil dan menengah karena perbedaan kemampuan dalam sisi manajemen dan teknologinya [11], karena mayoritas perusahaan kecil dan menengah belum banyak yang menerapkan teknologi dan sistem informasi.

Untuk itu maka pengukuran aspek Teknologi Informasi lebih baik diarahkan kepada pengukuran tingkat kesiapan penerapan Teknologi Informasi. Terdapat beberapa penelitian tentang IT readiness yang menilai kesiapan TI pada UMKM dari sisi visi strategis, yaitu Premkumar (2003) yang menyatakan meskipun perusahaan kecil cenderung heterogen, ada banyak bukti yang menyatakan bahwa pemilik usaha memiliki peran penting dalam penentu keputusan terkait TI [8]. Selaras dengan visi strategis TI, kemampuan untuk melaksanakan visi tersebut juga penting untuk memperoleh manfaat dari investasi TI [10]. Menurut Caldeira dan Ward (2003), walaupun perusahaan kecil cenderung memiliki proses informal, perusahaan kecil dengan kemampuan manajemen cenderung lebih baik memanfaatkan TI daripada perusahaan yang tidak memilik kemampuan tersebut [12]. Dan berdasarkan penelitian Spinelli, tingkat aplikasi infrastruktur teknologi informasi memiliki lima tingkatan, yaitu sistem komunikasi dasar, sistem administratif, sistem manufaktur inti, sistem bisnis dan manufaktur terintegrasi, dan integrasi sistem eksternal dengan pelanggan dan/atau pemasok [13].

Tugas akhir ini akan berfokus pada pengukuran tingkat kematangan proses bisnis pada satu jenis UKM tertentu. Pengukuran yang dilakukan diharapkan dapat memetakan antara kematangan proses bisnis dengan tingkat kesiapan teknologi informasinya. Dari penelitian ini diharapkan diperoleh profil UMKM garmen dari aspek kematangan proses

bisnis dan kesiapan TI sehingga dapat dikembangkan strategi yang tepat dan terarah untuk tiap profil.

1.2. Rumusan masalah

Rumusan masalah dari pembuatan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki oleh UMKM sektor garmen?
2. Bagaimana posisi kesiapan penerapan TI yang dimiliki oleh UMKM sektor garmen?
3. Bagaimana profil UMKM garmen dilihat dari tingkat kematangan proses bisnis dan tingkat kesiapan penerapan TI?

1.3. Batasan masalah

Sesuai dengan deskripsi permasalahan yang telah dijelaskan di atas, adapun batasan permasalahan dari penyelesaian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian yang digunakan pada tugas akhir ini adalah usaha mikro, kecil, dan menengah sektor garmen yang berbasis di Jawa Timur.
2. Metode penelitian yang digunakan pada tugas akhir ini adalah observasi dan wawancara langsung dengan metode kualitatif.

1.4. Tujuan

Tujuan utama dari pembuatan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Menilai tingkat kematangan proses bisnis usaha mikro, kecil, dan menengah sektor garmen di Jawa Timur dalam aspek kesiapan TI.
2. Mengetahui tingkat kesiapan penerapan TI yang digunakan perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnisnya.

3. Mengetahui profil usaha mikro, kecil, dan menengah sektor garmen di Jawa Timur berdasarkan tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI.

1.5. Manfaat

Berikut manfaat yang diperoleh, dengan melihat dari dua belah sudut pandang, yaitu sudut pandang penulis dan pihak perusahaan:

Bagi penulis

1. Media pembelajaran dalam penggalian informasi terkait proses bisnis usaha berskala kecil sektor garmen.
2. Menambah referensi penulis terkait metode pengukuran tingkat kematangan proses bisnis UMKM dalam aspek kesiapan TI.

Bagi UMKM

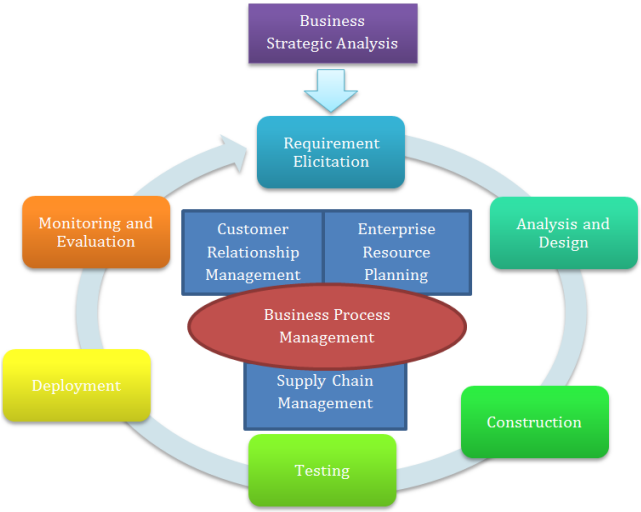
1. Menghasilkan pengukuran tingkat kematangan UMKM dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model*.

Rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas proses bisnis dalam aspek kesiapan TI sesuai dengan *Business Process Orientation Maturity Model*.

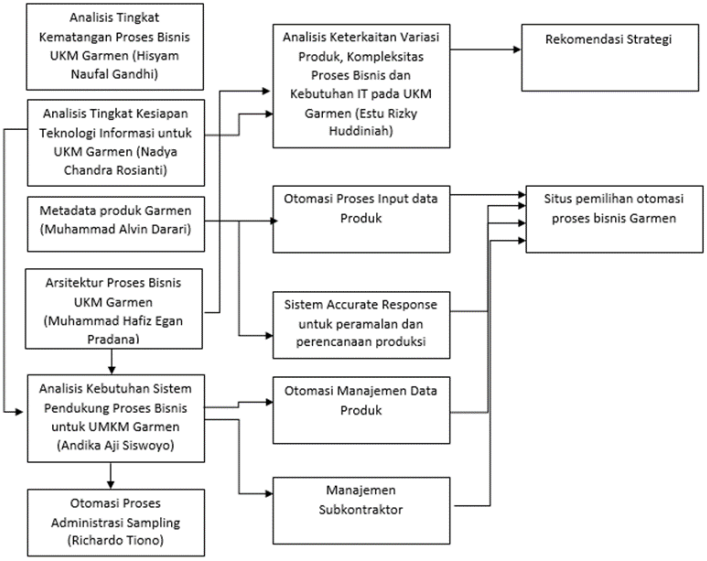
1.6. Relevansi

Laboratorium Sistem Enterprise (SE) Jurusan Sistem Informasi ITS memliki empat topik utama yaitu *customer relationship management* (CRM), *enterprise resource planning* (ERP), *supply chain management* (SCM) dan *business process management* (BPM) seperti yang terdapat pada Gambar *2.1*. Mata kuliah yang berkaitan dengan topik tugas akhir penulis adalah Desain dan Manajemen Proses Bisnis (DMPB) dan Manajemen Rantai Pasok dan Hubungan Pelanggan (MRPHP). Topik yang diangkat pada tugas akhir ini merupakan bagian dari penelitian yang dilaksanakan oleh pembimbing utama yang berjudul “Pengembangan Kerangka Kerja Penerapan *Business*

Process Management di Indonesia" yang ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Riset di Laboratorium Sistem Enterprise



Gambar 2.2 Pengembangan Kerangka Kerja Penerapan Business Process Management di Indonesia

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan tinjauan pustaka yang akan digunakan dalam penelitian tugas akhir ini, yang mencakup penelitian-penelitian sebelumnya, dasar teori dan metode yang digunakan selama pengerjaan.

2.1. Penelitian sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian yang memiliki topik yang hampir serupa dengan penelitian ini, diantaranya:

Tabel 3.1 Literatur 1

Judul	*IT Readiness in Small Firms*
Nama, Tahun	Ricardo Spinelli, 2013
Gambaran umum penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplor penerapan konsep kesiapan TI pada perusahaan kecil secara konseptual dan empiris. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada pemilik bisnis di Italia. Konsep kesiapan TI dilihat dari 3 elemen, antara lain visi strategis, kemampuan manajemen proyek, dan penerapan infrastruktur TI. Data yang didapatkan dianalisis dengan analisis faktor dan *cluster* [13].
Keterkaitan penelitian	Penelitian ini memberi gambaran terkait konsep kesiapan TI pada perusahaan kecil yang diklasifikan dalam 5 tingkatan penerapan infrastruktur TI.

Tabel 3.2 Literatur 2

Judul	*IT readiness in small and medium-sized enterprises*
Nama, Tahun	Anders Haug, Søren Graungaard Pedersen, dan Jan Stentoft Arlbjørn, 2011
Gambaran umum penelitian	Penelitian ini meneliti faktor-faktor yang menyebabkan proyek TI yang diimplementasikan di perusahaan tidak mencapai tujuan yang ditetapkan terkait dengan waktu, biaya, dan fungsionalitas. Salah satu faktor pentingnya adalah tingkat kesiapan sebuah perusahaan dengan implementasi proyek TI itu sendiri. Luaran dari penelitian ini adalah sebuah kerangka kerja untuk menganalisis kesiapan teknologi informasi dalam perusahaan kecil dan menengah [14].
Keterkaitan penelitian	Penelitian ini memberikan gambaran terkait kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis kesiapan TI yang dapat diterapkan pada studi kasus perusahaan kecil.

Tabel 3.3 Literatur 3

Judul	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis *Enterprise Resource Planning* (*Multiple Case Study* Perusahaan Manufaktur Otomotif)
Nama, Tahun	Anindya Astri Garini, 2017

Gambaran umum penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kematangan proses bisnis *order-to-cash* perusahaan manufaktur otomotif kelas menengah yang telah menerapkan ERP pada kegiatan proses bisnisnya. Penelitian ini menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas perusahaan manufaktur otomotif sesuai dengan *Business Process Maturity Model* [15].
Keterkaitan penelitian	Penelitian ini menunjukkan kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian *Business Process Maturity Model* dan cara untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan.

Tabel 3.4 Literatur 4

Judul	*Business Process Management Practice for Micro Enterprise in Indonesia*
Nama, Tahun	Mahendrawathi ER, 2016
Gambaran umum penelitian	Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang berfokus pada penerapan BPM di perusahaan besar, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian dengan mengeksplor nilai BPM untuk UMKM di Indonesia. Penelitian ini melakukan studi literatur untuk membentuk protokol untuk studi empiris, kemudian menjalankan studi kasus pada 3 jenis UMKM, yaitu makanan, furnitur, dan

	garmen. Untuk UMKM, manfaat dari penerapan BPM adalah terkait struktur organisasi, pemodelan proses dan dokumentasi, pengukuran kinerja, dan keterlibatan manajemen budaya dan manusia [9].
Keterkaitan penelitian	Penelitian ini menunjukkan penerapan BPM sesuai dengan karakteristik UMKM Indonesia, salah satunya untuk UMKM garmen. Keterkaitan dengan penelitian ini adalah implementasi BPM dalam aspek penerapan TI.

2.2. Landasan teori

Pada bab ini dijelaskan mengenai teori-teori yang digunakan dalam pengerjaan tugas akhir ini.

2.2.1. Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang memerlukan satu atau lebih masukan dan membentuk suatu keluaran yang memiliki nilai yang diinginkan pelanggan [16]. Sebuah proses bisnis harus mempunyai: (1) tujuan yang jelas, (2) adanya masukan, (3) adanya keluaran, (4) menggunakan sumber daya, (5) mempunyai sejumlah kegiatan yang dalam beberapa tahapan, (6) dapat mempengaruhi lebih dari satu unit dalam organisasi, dan (7) dapat menciptakan nilai bagi konsumen [17].

2.2.2. UMKM

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria berikut ini, antara lain aset tidak lebih dari Rp50 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dan omzet per tahun tidak lebih dari Rp300 juta [18].

Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria berikut, antara lain aset berjumlah lebih dari Rp50 juta tetapi kurang dari Rp500 juta dengan omzet per tahun lebih dari Rp300 juta tetapi kurang dari Rp2,5 M [18].

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah aset lebih dari Rp500 juta tetapi kurang dari Rp10 M, dan omzet per tahun berjumlah lebih dari Rp2,5 M tetapi kurang dari Rp50 M [18].

Pada penelitian ini, dilakukan profiling UMKM berdasarkan kriteria-kriteria yang didapatkan dari penelitian Zurahmin [19], sehingga luaran penelitian ini dapat digunakan sesuai dengan karakteristik perusahaan.

Tabel 3.5 Profil UMKM

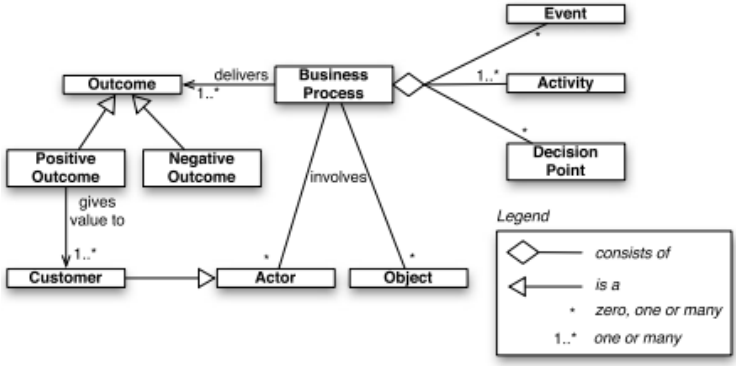
No.	Uraian	Kriteria		
		Aset	Omzet	Tenaga Kerja
1.	Profil Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta	1 - 4 Orang

No.	Uraian	Kriteria		
		Aset	Omzet	Tenaga Kerja
2.	Profil Usaha Kecil	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar	5 – 19 Orang
3.	Profil Usaha Menengah	> 500 Juta – 10 Miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar	20 – 99 Orang

2.2.3. *Business process management* (BPM)

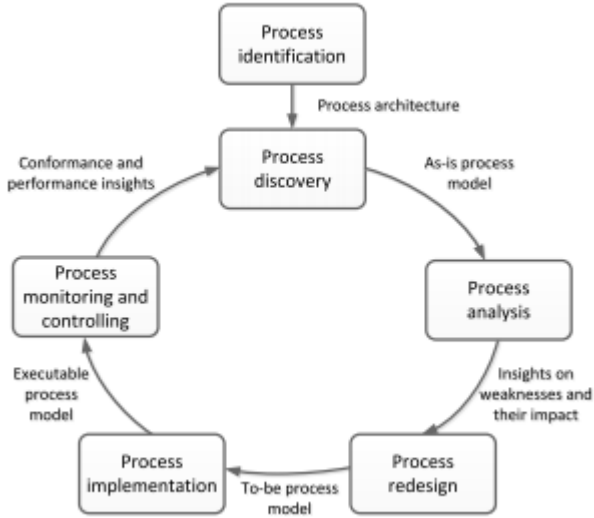
Business process management adalah disiplin ilmu yang mendalami bagaimana pekerjaan dalam suatu organisasi berjalan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil yang menguntungkan dan meningkatan peluang. Meningkatkan dalam hal ini tidak seperti yang dimaksud pada umumnya namun seperti mengurangi biaya, mengurangi waktu untuk eksekusi dan mengurangi tingkat kesalahan. Dalam hal ini, *business process management* tidak hanya mengembangkan aktivitas tiap individu melainkan mengelola kumpulan aktivitas, kegiatan, dan keputusan yang dapat menambah nilai organisasi di mata pelanggan. Kumpulan dari aktivitas, kegiatan dan keputusan inilah yang disebut dengan proses [20].

Dalam proses bisnis terdapat kegiatan, aktivitas dan pengambilan keputusan dengan ketiga komponen yang ada tersebut proses bisnis dapat menghasilkan luaran positif dan negatif. Untuk luaran positif akan memberikan dampak ke pelanggan, yang mana pelanggan itu sendiri merupakan aktor yang mempengaruhi proses bisnis sehingga dapat berjalan. Komponen tersebut dijelaskan seperti pada Gambar 3.1 [21]:



Gambar 3.2 Aktivitas dalam Business Process Management

Dalam penerapannya, *business process management* memiliki siklus yang dimulai dari *process identification*, *process discovery*, *process analysis*, *process re-design*, *process implementation*, hingga *process monitoring and controlling* yang tergambar dalam Gambar 3.3 [22]:



Gambar 3.3 *Business Process Management lifecycle*

a. *Process identification*

Dalam tahap ini, dilakukan identifikasi terhadap permasalahan bisnis dan proses yang relevan dari permasalahan yang ada diidentifikasi. Luaran dari proses identifikasi adalah pembaharuan arsitektur proses yang menyediakan gambaran dari proses didalam suatu organisasi dan semua relasi.

b. *Process discovery*

Dalam fase ini, proses yang ada didokumentasikan dan biasanya digambarkan dalam satu atau beberapa proses saat ini.

c. *Process analysis*

Proses analisis ini melakukan identifikasi pada proses yang ada saat ini, mendokumentasikannya dan bila memungkinkan dapat diukur. Luaran dari tahap ini berupa permasalahan yang terstruktur, kemudian memprioritaskan permasalahan dan memperkirakan usaha yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya.

d. *Process re-design*

Tujuan dari proses ini adalah untuk mengidentifikasi perubahan dalam proses yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan. Intinya dalam tahap ini dilakukan proses desain ulang proses bisnis untuk mendapatkan proses yang diharapkan.

e. *Process implementation*

Pada tahap ini, dilakukan perubahan dari proses bisnis yang sekarang diubah ke proses bisnis yang sudah didesain sebelumnya. Proses implementasi mencakup 2 aspek, yaitu aspek perubahan manajemen organisasi dan proses otomasi. Untuk perubahan manajemen organisasi mencakup perubahan seluruh aktifitas dan orang yang bertanggung jawab didalamnya. Sedangkan otomasi proses lebih ke

pengembangan dan pengimplementasian IT dalam organisasi yang mendukung untuk proses yang akan dibuat.

f. *Process monitoring and controlling*

Pada tahapan desain proses berjalan, data-data terkait juga dikumpulkan dan dianalisa untuk menentukan seberapa baik performa proses yang baru berjalan. Dalam tahap ini mungkin akan ditemukan permasalahan untuk kemudian kembali lagi ke tahap desain, sesuai yang terdapat pada diagram.

2.2.4. *Business process orientation*

Sebagai cara berpikir dan bekerja yang berorientasi proses, *business process orientation* (BPO) lebih menekankan pada "proses, luaran, dan pelanggan" dibandingan dengan efektivitas hierarki atau fungsional. Menurut McCormack, BPO meliputi beberapa elemen, antara lain (1) desain dan dokumentasi proses bisnis, (2) komitmen manajemen terhadap orientasi proses, (3) kepemilikan proses, (4) pengukuran kinerja proses, (5) budaya perusahaan yang selaras dengan pendekatan proses, (6) penerapan metodologi peningkatan proses yang terus-menerus, dan (7) struktur organisasi berorientasi proses [22].

2.2.5. *Business process orientation maturity model*

Terminologi "*maturity*" atau kematangan pertama kali diajukan oleh Philip Crosby [23] dan didefinisikan sebagai 'suatu keadaan dimana kondisi telah lengkap, sempurna, atau siap'. Sebuah *maturity model* adalah model konseptual yang terdiri dari urutan tingkatan kematangan untuk proses-proses dalam satu domain bisnis atau lebih, dan merepresentasikan jejak evolusi yang diinginkan untuk proses-proses tersebut [24]. Beberapa disiplin ilmu mengadopsi konsep *maturity model* sebagai sebuah cara untuk menilai dan meningkatkan kompetensi mereka.

Dalam beberapa dekade terakhir, telah muncul berbagai macam maturity model dengan fokus dan kedalaman yang bervariasi,

salah satunya adalah *business process orientation maturity model* (BPOMM). BPOMM merupakan suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait dengan standar industri. BPOMM dapat membantu perusahaan untuk dapat menentukan prioritas dalam meningkatkan luaran operasi perusahaan dan mengembangkan kapasitas kebutuhan strategi bisnis [25].

BPMM dilihat dari 9 aspek, antara lain pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [8].

2.2.6. Tingkat Kematangan Berdasarkan BPOMM

Konstruksi orientasi proses bisnis mendeskripsikan 4 langkah untuk memajukan proses bisnis secara sistematis dalam satu rangkaian kesatuan tingkat kematangan, yaitu *ad hoc*, *defined*, *linked*, dan *integrated*. Setiap langkah melanjutkan kerja dari langkah sebelumnya untuk menerapkan strategi peningkatan yang sesuai dengan tingkat kematangan terkini.

Berikut adalah penjelasan terkait tahap-tahap yang akan dilalui oleh sebuah organisasi ketika menjadi organisasi yang berorientasi proses bisnis [7]:

a. *Ad hoc*

   Proses-proses pada tahap ini masih belum terstruktur dan terdefinisi dengan baik. Pengukuran proses masih berada pada tempat yang tidak sesuai dan struktur organisasional masih berdasarkan fungsi tradisional, bukan proses horizontal.

b. *Defined*

   Proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dan tersedia dalam flow chart. Perubahan yang terjadi pada proses harus melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasional mulai memasukkan aspek proses,

namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (penjualan, manufaktur, dll.) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya.

c. *Linked*

Level ini merupakan level penerobosan, dimana manajer mengimplementasikan manajemen proses dengan maksud dan hasil strategis. Pekerjaan dan struktur organisasi diletakkan di luar area fungsi tradisional

d. *Integrated*

Perusahaan, vendor, dan pemasoknya bekerjasama ke tingkat proses. Struktur organisasi dan pekerjaan telah berbasis proses, dan fungsi tradisional mulai menjadi setara atau di bawah proses. Pengukuran proses dan sistem manajemen ditanamkan dalam organisasi.

2.2.7. *IT readiness*

IT readiness adalah sebuah terminologi yang diterapkan untuk menilai pengembangan infrastruktur tenologi informasi. Secara spesifik, *IT readiness* berfokus pada adanya fitur-fitur strategis, organisasional, dan fungsional yang merupakan kondisi awal yang harus dipenuhi oleh usaha kecil dan menengah agar mampu memanfaatkan potensial teknologi informasi dan komunikasi [26].

Menurut Dyerson, terdapat 3 elemen *IT readiness*, yaitu visi strategis, kemampuan manajemen proses, dan penerapan infrastruktur TI. Pada penelitian ini, konsep IT readiness digunakan untuk mengukur kematangan proses bisnis usaha kecil sektor garmen.

2.2.8. Penelitian Kualitatif

Semua jenis penelitian, baik kualitatif maupun kuantitatif, harus melibatkan pendekatan yang jelas dan sistematis untuk menemukan hasil yang diinginkan, dengan menggunakan

metode yang paling sesuai dengan pertanyaan yang ditanyakan. Penelitian kualitatif lebih berfokus pada bagaimana seorang individu atau kelompok orang memiliki cara pandang yang berbeda dalam sebuah permasalahan. Penelitian ini mempelajari perilaku dalam latar belakang natural dan menggunakan akuntabilitas seseorang sebagai data dan tidak melakukan manipulasi terhadap hal tersebut [27].

Penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk mengembangkan penjelasan dari fenomena sosial. Penjelasan tersebut dikembangkan dari jenis-jenis pertanyaan yang akan dipertanyakan pada tahap pengumpulan data. Metode-metode yang dapat digunakan dalam tahap pengumpulan data antara lain wawancara, *focus group*, observasi, pengumpulan dokumentasi, narasi, dan pertanyaan terbuka.

2.2.9. Penelitian studi kasus

Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk meneliti data dalam konteks spesifik. Dalam mayoritas kasus, metode studi kasus menggunakan sebuah daerah geografis berskala kecil atau jumlah individu yang terbatas sebagai subyek yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian studi kasus didefinisikan sebagai sebuah penyelidikan impiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks nyata; dimana batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat dengan jelas; dan menggunakan berbagai macam bukti sebagai sumber [28].

Dalam beberapa studi kasus, digunakan pemeriksaan longitudinal secara mendalam untuk sebuah studi kasus atau peristiwa. Pemeriksaan secara longitudinal menyediakan cara sistematis untuk mengobservasi peristiwa, mengumpulkan data, menganalisis informasi, dan melaporkan hasilnya dalam jangka waktu yang lama [29]. Dengan kata lain, sebuah studi kasus adalah cara yang unik untuk meneliti fenomena natural yang ada pada satu kelompok data. Tidak seperti analisis kuantitatif yang meneliti pola data dalam level makro dalam basis frekuensi terjadinya fenomena yang diobservasi, studi kasus meneliti data dalam level mikro [28].

Menurut Yin, penelitian kualitatif memiliki beberapa metode penelitian, yaitu eksperimen, survey, analisis kearsipan, sejarah, dan studi kasus. Tabel 3.6 menunjukkan kondisi yang harus dipenuhi saat melakukan penelitian berbasis kualitatif. Kondisi yang dilakukan mengacu pada pertanyaan riset, kontrol terhadap kejadian, dan berbasis kejadian kontemporer.

Tabel 3.6 Kondisi Penelitian Kualitatif

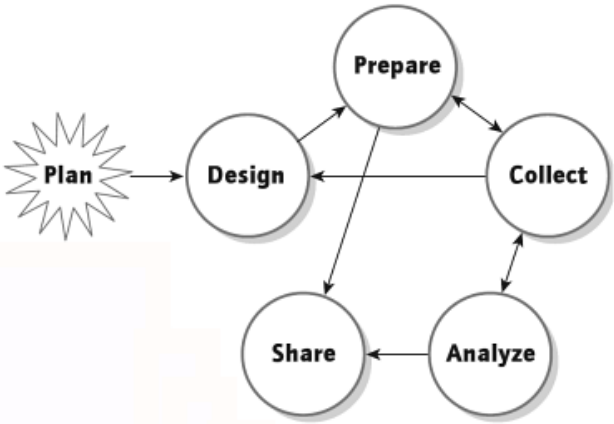
Method	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	How, Why?	Yes	Yes
Survey	Who, What, Where, How Many, How Much?	No	Yes
Archival Analysis	Who, What, Where, How Many, How Much?	No	Yes/No
History	How, Why?	No	No
Case Study	How, Why?	No	Yes

Kategori dasar pertanyaan yang digunakan pada penelitian kualitatif meliputi “siapa”, “apa”, “dimana”, “bagaimana”, dan “mengapa”. Karena penelitian ini membutuhkan jawaban yang lebih mendalam dan bersifat lebih jelas yang dapat diperoleh dengan kategori “bagaimana” dan “mengapa”, maka penelitian ini menggunakan metode studi kasus.

2.2.9.1. Perencanaan Penelitian

Gambar 3.4 menjelaskan alur penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan Robert K. Yin [28]. Tahap awal penelitian studi kasus adalah perencanaan dalam pengumpulan data yang akan dilakukan. Pada tahap ini, ditentukan batasan-batasan yang akan

digunakan pada tahap-tahap selanjutnya, yaitu hanya melakukan penyelidikan fenomena saat ini secara mendalam dan pada kehidupan nyata. Dengan kata lain, penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena peneliti membutuhkan pengertian yang lebih terfokus pada penelitian nyata saat ini yang tetap mempertimbangkan kondisi tertentu [29].



Gambar 3.4 Penelitian Studi Kasus

2.2.9.2. Perancangan Penelitian

Tahap selanjutnya dalam melakukan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus adalah melakukan perancangan pengumpulan data. Tahap ini memiliki tujuan untuk menjelaskan lima komponen penting, yaitu pertanyaan penelitian, proposisi, *unit of analysis*, teori yang digunakan untuk menghubungkan data pada proposisi, dan kriteria untuk menginterpretasikan temuan [29].

a. Pertanyaaan Penelitian

Komponen pertama telah dijelaskan pada bagian pertanyaan riset. Jenis pertanyaan “siapa”, “apa”, “dimana”, “bagaimana”, dan “mengapa” digunakan untuk memberikan petunjuk penting terhadap jenis metode yang

sesuai untuk diterapkan. Untuk metode studi kasus, jenis pertanyaan yang digunakan adalah “bagaimana” dan “mengapa”.

b. Proposisi Penelitian

Sebagai komponen kedua, tiap proposisi yang diajukan mengarahkan perhatian pada hal yang harus diperiksa di dalam lingkup penelitian. Pada penelitian ini, terdapat beberapa proposisi penelitian yang harus dibuktikan dengan pertanyaan-pertanyaan berkategori “bagaimana” dan “mengapa”.

c. Unit of Analysis

Komponen ketiga ini berkaitan dengan permasalahan mendasar yang berhubungan dengan mendefinisikan kasus yang diangkat. Memilih *unit of analysis* yang sesuai dapat dilakukan saat pertanyaan penelitian selesai dirancang. Pada penelitian ini, karena pertanyaan dirancang untuk dijawab pihak yang mengerti kondisi keseluruhan perusahaan, *unit of analysis* yang digunakan adalah pihak pemilik perusahaan.

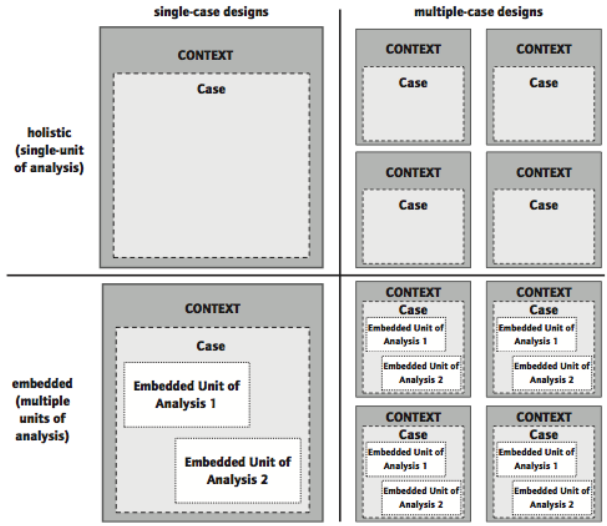
d. Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus

Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kualitas terhadap pelaksanaan penelitian. Empat tahapan pengujian yang biasa dilakukan untuk mendapatkan penelitian studi kasus yang berkualitas dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Pengukuran Kualitas Penelitian

Test	*Case Study Tactics*	*Phase of Research*
Construct Validity	*Use multiple sources of evidence*	*Data Collection*

Test	*Case Study Tactics*	*Phase of Research*
	Establish chain of evidence	*Data Collection*
	Have key informants review draft case study reports.	*Composition*
Internal Validity External Validity	*Do pattern matching*	*Data Analysis*
	Do explanation building	*Data Analysis*
	Address rival explanation	*Data Analysis*
	Use logic models	*Data Analysis*
	Use theory in single-case studies	*Research Design*
	Use replication logic in multiple-case studies	*Research Design*
	Use case study protocol	*Data Collection*
	Develop case study Database	*Data Collection*



Gambar 3.5 Tipe Perancangan Studi Kasus

2.2.9.3. Persiapan Penelitian

Tahap selanjutnya adalah persiapan pengumpulan data. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah observasi, wawancara pada narasumber terkait, catatan, dan dokumen perusahaan.

a. Observasi

Metode ini mengharuskan peneliti untuk melihat secara langsung bukti-bukti terkait, seperti kondisi perusahaan, prosedur yang dimiliki perusahaan, atau infrastruktur TI yang dimiliki sebagai penguat jawaban narasumber.

b. Wawancara

Wawancara ditujukan pada pihak yang mengerti keseluruhan proses bisnis perusahaan. Untuk UMKM, pihak pemilik perusahaan atau manajer merupakan pihak yang mengerti siklus proses perusahaan. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mengetahui kondisi terkini proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi

pada masing-masing perusahaan garmen. Seluruh proses wawancara akan direkam menggunakan recorder dan akan dilampirkan hasil translasinya pada lampiran Tugas Akhir.

c. Penilaian Kuesioner

Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian dirata-rata. Rata-rata nilai tersebut akan menghasilkan tingkatan kematangan proses bisnis berdasarkan teori McCormack dan Johnson.

2.2.9.4. Pengumpulan Data

Tahap berikutnya dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian ini yang dapat berasal dari berbagai sumber. Terdapat enam sumber bukti dalam penelitian studi kasus, yaitu:

a. Dokumen

Informasi yang didapatkan berdasarkan dokumen cenderung relevan digunakan pada tiap penelitian studi kasus. Jenis informasi dokumen dapat bersumber dari:

a) Surat, memorandum, surat elektronik, dokumen pribadi
b) Agenda, pengumuman, notulensi rapat
c) Dokumen administrasi
d) Hasil evaluasi perusahaan

b. Catatan arsip

Informasi yang digunakan pada catatan arsip dapat ditemukan pada arsip komputer dan rekaman. Jenis informasi yang didapatkan dapat bersumber dari:

a) Data statistik perusahaan
b) Catatan layanan pelanggan
c) Catatan keuangan perusahaan

c. Wawancara

Informasi yang didapatkan melalui metode ini merupakan salah satu bukti yang paling penting pada penelitian studi kasus. Wawancara yang dilakukan pada narasumber sedapat mungkin direkam oleh peneliti dan dicek ulang keabsahannya. Hasil rekaman tersebut digunakan sebagai bukti aktivitas wawancara yang dilakukan peneliti.

d. Observasi langsung

Penelitian studi kasus harus berbasis kasus nyata, maka pelaksanaan observasi langsung merupakan salah satu bukti yang seharusnya dilakukan dalam penelitian.

e. Observasi partisipan

Observasi partisipan dilakukan dengan cara menjadi salah satu bagian dari perusahaan.

f. Artefak fisik

Sumber terakhir dalam penelitian studi kasus adalah penggunaan artifak fisik perusahaan sebagai bukti penelitian.

2.2.9.5. Analisis Data

Tahap berikutnya dari penelitian studi kasus adalah analisis data. Tahap ini menjelaskan metode yang digunakan dalam analisis data berdasarkan pengumpulan data yang sudah dilakukan. Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melakukan analisis data, yaitu:

a. *Pattern matching*

Pattern matching atau dapat disebut penyesuaian pola, merupakan perbandingan pola berdasarkan pengalaman (terutama yang diperoleh dari penemuan, percobaan, pengamatan yang telah dilakukan) dengan pola yang diprediksi. Apabila terdapat kesamaan dalam pola tersebut, hasil yang didapatkan akan meningkatkan validitas internal

penelitian. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh pada satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis* akan dibandingkan.

b. *Explanation building*

Teknik kedua yang dapat dilakukan untuk menganalisis data adalah *explanation building*. *Explanation building* termasuk ke dalam golongan *pattern matching*, namun, prosedur yang dilakukan dalam menganalisis lebih sulit dibandingan dengan *pattern matching*. Tujuan dari penggunaan *explanation building* adalah menganalisis data studi kasus dengan cara membangun penjelasan dari studi kasus yang ada.

c. *Cross-case synthesis*

Teknik berikutnya yang dapat dilakukan untuk menganalisis data adalah *cross-case synthesis*. *Cross-case synthesis* dapat digunakan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dalam studi kasus yang digunakan pada penelitian studi kasus.

2.2.9.6. Pengujian Validitas Data

Menurut Sugiyono [30], pengujian dalam keabsahan data penelitian dapat dilakukan dengan uji validitas dan realiabilitas. Validitas adalah pengukuran derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid merupakan data yang tidak berbeda dengan data yang dilaporkan oleh peneliti dan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Berikut ini merupakan beberapa cara yang digunakan dalam pengujian keabsahan data:

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan merupakan cara yang dilakukan peneliti dengan kembali mengunjungi lapangan studi kasus penelitian. Penggunaan perpanjangan pengamatan ini bertujuan untuk melakukan pengecekan kembali terhadap

data dan hasil pengamatan yang diberikan telah sesuai dengan kenyataan yang ada.

b. Peningkatan ketekunan

Peningkatan ketekunan dilakukan dengan mengamati studi kasus penelitian secara berkesinambungan. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan data dan urutan peristiwa dapat terekam secara sistematis. Peningkatan ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk melakukan pengecekan kembali terhadap data dan hasil pengamatan yang diberikan telah tersusun secara sistematis sesuai dengan kenyataan yang ada.

c. Triangulasi

Triangulasi merupakan pengecekan data yang berasal dari berbagai sumber dan waktu, yaitu:

a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan pengecekan data melalui beberapa sumber yang ada. Data-data yang sudah didapatkan, akan diolah berdasarkan deskripsi, kategori dan kelompok yang sama. Data tersebut akan menghasilkan kesimpulan yang akan dijadikan sumber data dalam pelaksanaan *member checking*.

b) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik merupakan pengecekan data terhadap sumber yang sama, namun dengan cara yang berbeda. Pada penelitian ini, data yang diperoleh dengan hasil wawancara berdasarkan kuesioner, akan di cek dengan menggunakan observasi atau dokumentasi.

c) Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu merupakan pengecekan data berdasarkan waktu pengambilan data. Pengujian dapat

dilakukan dengan cara wawancara atau observasi pada waktu-waktu tertentu.

d. Penggunaan bahan referensi

Penggunaan bahan referensi bertujuan sebagai pendukung dalam pengujian data oleh peneliti.

e. Mengadakan *member check*

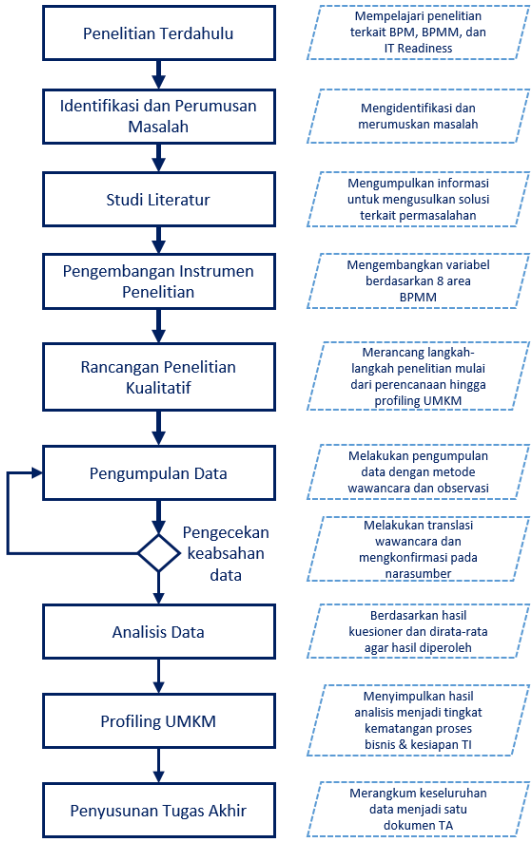
Member check merupakan aktivitas pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada narasumber. *Member check* bertujuan untuk mengetahui data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh narasumber.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan terkait metodologi yang akan digunakan sebagai panduan untuk menyelesaikan penelitian tugas akhir ini.

3.1. Tahapan Metodologi Penelitian

Berikut ini merupakan diagram metodologi yang ada pada untuk digunakan pada pengerjaan tugas akhir.



Gambar 4.1 Metodologi Penelitian

3.2. Uraian metodologi

Berikut ini merupakan penjelasan-penjelasan uraian dari metodologi pengerjaan tugas akhir.

3.2.1. Identifikasi dan perumusan masalah

Identifikasi masalah dimulai dari pembahasan penelitian terdahulu mengenai *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model*, dan *IT Readiness*. Permasalahan yang terdapat pada penelitian terdahulu, diharapkan akan dapat membantu proses identifikasi dan perumusan masalah dalam penyusunan tugas akhir. Pada bagian Bab 1 dijelaskan secara detail mengenai latar belakang pengambilan topik tugas akhir beserta dengan identifikasi masalah, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan relevansi terhadap penelitian yang dikerjakan.

3.2.2. Studi literatur

Pada tahap studi literatur, penulis mengumpulkan informasi yang akan digunakan untuk mengusulkan solusi terkait dengan permasalahan yang ada. Proses pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui buku dan jurnal terkait mengenai *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model*, dan *IT Readiness*. Tujuan dari tahap ini adalah agar penulis dapat memahami dasar teori yang berhubungan dengan permasalahan dan dapat memahami teknik pengukuran tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi pada perusahaan kecil sektor garmen.

3.2.3. Pengembangan instrumen penelitian

Pengembangan instrumen penelitian dilakukan terkait penggunaan pada proses penelitian kualitatif dalam pengerjaan tugas akhir ini. Pengembangan ini didasarkan pada makalah yang dibuat oleh Skrinjar dan Trkman mengenai pengukuran tingkat kematangan Business Process Management suatu

organisasi. Pengembangan instrumen penelitian menurut Hadjar adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan variabel
2. Menjabarkan variabel ke dalam indikator yang lebih rinci
3. Menyusun butir-butir
4. Melakukan uji coba
5. Menganalisis kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*realibility*)

Tahap pertama pada pengembangan instrumen adalah mendefinisikan variabel yang didasarkan pada sembilan area di *Business Process Orientation Maturity Model* yaitu pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, dan pandangan pemasok [8]. menjelaskan kedelapan area pertanyaan yang digunakan pada penelitian tugas akhir ini dengan kode yang digunakan untuk masing-masing area.

Tabel 4.1 Area Pertanyaan Kematangan Proses Bisnis

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok

Seluruh area tersebut akan menjadi bahan pengembangan kuesioner. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktik BPM pada area tersebut. Tiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh area penilaian [8]. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-

area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan menurut McCormack dan Johnson yang dapat diketahui pada .

Tabel 4.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Rata-rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1: Ad hoc
4 – 5,5	Tingkat 2: Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 – 7	Tingkat 4: Integrated

Sedangkan untuk area kesembilan yaitu dukungan sistem informasi, penelitian ini menggunakan aspek kesiapan penerapan teknologi informasi karena perusahaan kecil dan menengah belum banyak yang menerapkan teknologi informasi. Untuk aspek kesiapan penerapan teknologi informasi disarikan dari beberapa penelitian yaitu dari Spinelli [13] dan Haug [14], yang menghasilkan tiga area penelitian seperti yang digambarkan pada .

Tabel 4.3 Area Penelitian Kesiapan TI

Area Penelitian	**Deskripsi**
Infrastruktur TI	Ketersediaan Internet Keterjangkauan Internet Kecepatan dan Kualitas Jaringan
Aplikasi TI	Hardware dan Software yang Tersedia
Sumber Daya TI	Inovasi pemilik perusahaan terkait TI

	Pengetahuan pemilik perusahaan terkait TI Pengetahuan pegawai tentang TI

3.2.4. Rancangan penelitian kualitatif

Pada pengerjaan tugas akhir ini akan menggunakan proses penelitian kualitatif. Perlunya penelitian kualitatif ini dikarenakan perlunya pemahaman akan kondisi proses bisnis dan kesiapan infrastruktur teknologi informasi perusahaan. Pada penelitian ini, dilakukan wawancara untuk mengetahui pandangan narasumber terhadap proses bisnis dan kesiapan infrastruktur teknologi informasi perusahaan. Rancangan penelitian ini akan menghasilkan lokasi dan waktu penelitian yang akan dilakukan.

Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan kurang lebih selama 4 bulan yaitu pada bulan Februari hingga Mei 2017. Pengumpulan data akan dilaksanakan dengan observasi (pengamatan), wawancara dan studi terhadap dokumen-dokumen yang terkait. Proses wawancara akan dilakukan kepada narasumber yang memiliki informasi umum mengenai keseluruhan pada proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu, narasumber yang akan diteliti adalah pemilik bisnis perusahaan tersebut.

3.2.5. Pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data akan dilakukan wawancara mengenai profil, struktur organisasi, jumlah tenaga kerja, aset, omzet, pemahaman proses bisnis, dan penggunaan teknologi informasi pada perusahaan. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner. Kuesioner akan dibuat dengan skala satu sampai tujuh. Skala ini akan digunakan sebagai acuan penilaian tingkat kematangan proses bisnis perusahaan.

3.2.6. Pengecekan keabsahan data

Pada penelitian kualitatif, pengecekan keabsahan data dapat dilakukan dengan melakukan konfirmasi kembali kepada narasumber mengenai jawaban instrumen penelitian dengan merangkum kembali translasi hasil rekaman wawancara. Data yang telah terbukti valid dapat diproses pada tahap selanjutnya, yaitu analisis data.

3.2.7. Analisis data

Data yang telah terbukti valid pada tahapan pengecekan keabsahan data akan dianalisis sesuai dengan keterkaitan terhadap *Business Process Maturity Model*. Variabel yang dibutuhkan sebagai masukan dalam menentukan tingkat kematangan proses bisnis perusahaan dan aspek kesiapan penerapan teknologi informasi akan diolah secara sistematik. Analisis dilakukan berdasarkan jawaban dari skala yang sudah ditentukan pada kuesioner. Skala ini berguna untuk menjumlahkan keseluruhan jawaban dan jawaban akan dirata-rata agar tingkat kematangan perusahaan dan kesiapan penerapan teknologi informasi dapat diperoleh.

3.2.8. *Profiling* UMKM

Pada tahap ini, hasil dari tahap analisis data akan disimpulkan menjadi tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi. Dari kesimpulan tersebut, dilakukan profiling UMKM dengan memetakan karakteristik yang dimiliki dalam aspek kematangan proses bisnis dan kecenderungan kesiapan TI. Dari tahapan ini dihasilkan profil UMKM yang telah terpetakan.

3.2.9. Penyusunan tugas akhir

Pada tahapan ini dilakukan penyusunan tugas akhir. Seluruh hasil data hasil analisis akan dirangkum menjadi satu kesatuan dokumen. Selain itu, kesimpulan dan saran dari pengerjaan tugas akhir ini akan disertakan sebagai bahan masukan untuk

penelitian ke depannya. Luaran dari tahap ini adalah sebuah dokumentasi pengerjaan tugas akhir penulis yang dibuat dalam sebuah buku.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV
PERANCANGAN

Pada bab ini dijelaskan tahapan perancangan yang akan dilakukan pada pengerjaan tugas akhir. Tahap perancangan merupakan panduan dalam melakukan penelitian tugas akhir.

4.1. Penelitian Kualitatif

Berdasarkan teori yang dijelaskan pada landasan teori, penelitian tugas akhir ini akan menggunakan metode kualitatif sebagai metode pengerjaannya. Adapun metode kualitatif yang digunakan adalah penelitian studi kasus.

4.2. Penelitian Studi Kasus

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menampilkan, menganalisis, dan menyimpulkan data secara terstruktur. Langkah pertama dalam penelitian studi kasus adalah melakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan riset penelitian serta tujuan penelitian. Langkah selanjutnya, peneliti diharuskan untuk mengerti batasan dalam melakukan penelitian studi kasus.

Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada penelitian Tugas Akhir ini, pengumpulan data berfokus pada:

1. Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam menilai *Business Process Orientation Maturity Model* pada UMKM?
2. Apa saja kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai kesiapan teknologi informasi pada UMKM?
3. Bagaimana alur proses bisnis yang sedang berjalan pada UMKM?
4. Bagaimana hasil *Business Process Orientation Maturity Model* yang terdapat pada 10 UMKM garmen dan perbandingannya?

5. Bagaimana nilai kesiapan teknologi informasi yang terdapat pada 10 UMKM garmen dan perbandingannya?

Berdasarkan pertanyaan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh jawaban berdasarkan fakta yang mengarah pada penggunaan studi kasus, sejarah, dan eksperimen sebagai metode yang disarankan. Penelitian ini tidak memerlukan kontrol dari pelaku peristiwa karena penelitian ini akan dilakukan dengan mengobservasi objek penelitian secara langsung.

4.2.1. Alur Penelitian

Berdasarkan alur penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan Yin K., tahap awal dari penelitian studi kasus adalah perencanaan pengumpulan data. Di tahap ini, terdapat batasan-batasan dalam menentukan penelitian studi kasus, yaitu menyelidiki fenomena terkini secara mendalam dan dalam kehidupan nyata. Dengan kata lain, metode studi kasus digunakan untuk menggali pengetahuan yang lebih mendalam terhadap fenomena nyata terkini yang mempertimbangkan kondisi tertentu [28].
Pada tahap awal ini, peneliti menentukan sumber data terkait pertanyaan dan studi kasus yang digunakan sebagai bahan penelitian.

4.2.1.1. Perancangan Penelitian

Tahap selanjutnya dalam melakukan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus adalah perancangan pengumpulan data. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk menjelaskan *unit of analysis*, teori, dan mengidentifikasi perancangan studi kasus yang digunakan pada penelitian ini. Selain itu, akan dijelaskan prosedur yang digunakan untuk mempertahankan kualitas dari penelitian studi kasus [28].
Perancangan penelitian merupakan panduan peneliti dalam proses pengumpulan, analisis, dan pengamatan. Model logis dari bukti yang memungkinkan peneliti untuk menarik

kesimpulan mengenai hubungan kasual antara variabel-variabel yang sedang diteliti [28] atau dapat disebut *blueprint* penelitian.

4.2.1.2. Komponen Perancangan Penelitian

Perancangan penelitian memiliki beberapa komponen penting, antara lain:

a. Pertanyaan Penelitian

   Pada penelitian ini, pertanyaan penelitian akan difokuskan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa". Penelitian ini akan menggunakan pertanyaan yang berasal dari jurnal karya Rok Skrinjar dan Peter Trkman yaitu Increasing Process Orientation with Business Process Management yang disesuaikan dengan kondisi UMKM di Indonesia [31].

b. Proporsi Penelitian

   Proporsi penelitian ini mencakup batasan dalam penelitian tugas akhir. Penelitian tugas akhir ini akan dilakukan pada 10 UMKM garmen yang berlokasi di Jawa Timur.

c. *Unit of Analysis*

   Unit of Analysis merupakan komponen ketiga dalam perancangan penelitian yang berhubungan dengan cara penetapan pertanyaan awal pada penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan beberapa *Unit of Analysis*, karena pertanyaan penelitian akan dibagi ke dalam 2 subjek narasumber, yaitu *Top Level Management* (pemilik UMKM) dan karyawan UMKM. Penggunaan beberapa *Unit of Analysis* merupakan nilai lebih bagi penelitian ini karena sudut pandang penelitian ini tidak terbatas dari satu sisi.

4.2.1.3. Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus

Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Terdapat beberapa metode

pengujian validitas yang digunakan pada penelitian studi kasus ini, antara lain:

a. *Construct Validity*

Constuct validity merupakan identifikasi langkah-langkah operasional yang benar untuk menerapkan penelitian studi kasus. Penelitian ini akan menggunakan beberapa sumber bukti sebagai konstruk validitas dari pengumpulan data. Sumber bukti yang digunakan seperti wawancara dan dokumen. Pengumpulan data berfokus pada permasalahan dalam penelitian, yaitu:

a) Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam menilai *Business Process Orientation Maturity Model* pada UMKM?
b) Apa saja kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai kesiapan teknologi informasi pada UMKM?
c) Bagaimana alur proses bisnis yang sedang berjalan pada UMKM?
d) Bagaimana hasil *Business Process Orientation Maturity Model* yang terdapat pada 10 UMKM garmen dan perbandingannya?
e) Bagaimana nilai kesiapan teknologi informasi yang terdapat pada 10 UMKM garmen dan perbandingannya?

b. *Internal Validity*

Internal validity merupakan upaya untuk membangun hubungan antar kondisi yang terjadi pada studi kasus penelitian. Penelitian ini menggunakan satu *unit of analysis* (*holistic*) dengan wawancara yang dilakukan pada *Top Level Management* (pemilik UMKM) dan karyawan UMKM. Penggunaan beberapa jenjang narasumber merupakan unsur validitas penelitian ini. Keseluruhan hasil wawancara akan disusun menjadi sebuah draft yang akan divalidasi oleh narasumber terkait.

c. *External Validity*

External validity merupakan definisi bahwa penelitian dapat digeneralisasi. Pada penelitian ini, validitas eksternal berada pada metodologi penelitian. Pemahaman pihak eksternal dalam metodologi penelitian menjadi hasil dari validitas eksternal penelitian ini. Karena penelitian ini menggunakan *multiple case-studies* sebagai studi kasus penelitian, hasil yang didapatkan berasal dari berbagai sumber, sehingga kesimpulan dapat diambil secara umum. Metode uji coba yang digunakan sebagai uji validitas eksternal dalam penelitian ini adalah uji replikasi, yaitu uji coba yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada tipe lingkungan yang berbeda.

d. *Reliability*

Reliability menunjukkan bahwa penelitian berdasarkan studi pengumpulan data dan prosedur penelitian dapat diulang dan tetap menghasilkan data yang serupa. Metodologi penelitian dirancang agar dapat dimanfaatkan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

4.2.1.4. Perancangan Studi Kasus

Penelitian ini tergolong dalam tipe ketiga, yaitu penelitian yang menggunakan beberapa studi kasus dan satu *unit of analysis* (*holistic*). Penggunaan studi kasus pada penelitian ini dilihat dari penggunaan 10 UMKM garmen yang berlokasi di Jawa Timur. Kelebihan dari penelitian dengan beberapa studi kasus adalah hasil yang diperoleh dianggap lebih mewakili dibandingkan dengan penelitian satu studi kasus.

Penelitian ini akan diawali dengan studi kasus pada satu UMKM garmen, yang selanjutnya direplikasi pada UMKM-UMKM selanjutnya. Dari kesepuluh UMKM yang diwawancara, kemungkinan hasilnya serupa karena semuanya memiliki latar belakang usaha garmen. Penelitian studi kasus dengan penggunaan beberapa studi kasus memiliki 2 logika dasar, yaitu (a) kasus harus dipilih sehingga memprediksi hasil yang sama

(*literal replication*) atau (b) kasus memprediksi hasil yang kontras, namun pada alasan yang dapat diantisipasi (*theoretical replication*) []. Penelitian ini menggunakan satu *unit of analysis* (holistic) dengan wawancara yang dilakukan pada pegawai *yang* berbeda jenjang, yaitu *Top Level Management* (pemilik UMKM) dan karyawan UMKM.

4.2.2. Persiapan Penelitian

Tahap selanjutnya dalam penelitian berbasis studi kasus adalah persiapan pengumpulan data. Metode yang digunakan dalam tahap ini ialah observasi, wawancara narasumber terkait, pencatatan, dan dokumen artifak fisik perusahaan. Penelitian tugas akhir ini menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara berdasarkan jurnal karangan Rok Skrinjar dan Peter Trkman [31] dengan beberapa perubahan dan observasi pada UMKM garmen.

Terdapat 9 area penilaian pada jurnal tersebut, namun penelitian ini hanya menggunakan 8 area penelitian yang dapat diketahui melalui Tabel 5.1 [8].

Tabel 5.1 Area Penilaian

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
Uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
Tu	Orientasi Pasar
Vd	Pandangan Pemasok

Berikut ini merupakan penjelasan masing-masing terkait area penilaian kuesioner:

a. Pandangan Strategis

Pertanyaan pada area ini bersifat strategis yang ditujukan pada *top level management* pada UMKM, yaitu pemilik UMKM. Terdapat 5 pertanyaan yang mengandung unsur keterlibatan top level management dalam pengelolaan proses bisnis perusahaan.

b. Definisi dan Dokumentasi Proses

Pertanyaan pada area ini ditujukan untuk seluruh narasumber pada penelitian ini. Terdapat 6 pertanyaan terkait pendefinisian dan dokumentasi proses bisnis UMKM.

c. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Pertanyaan pada area ini ditujukan untuk seluruh narasumber yang memuat 7 pertanyaan terkait pengukuran kinerja perusahaan dan perubahan proses yang terjadi dalam UMKM.

d. Struktur Proses Organisasi

Pertanyaan pada area ini ditujukan pada seluruh narasumber yang memuat 7 pertanyaan terkait fungsi dan struktur organisasi, tata cara kerja karyawan, dan kepemilikan proses.

e. Manajemen Manusia

Pertanyaan pada area ini ditujukan untuk seluruh narasumber yang memuat 5 pertanyaan terkait pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada UMKM.

f. Proses Budaya Organisasi

Pertanyaan pada area ini ditujukan untuk seluruh narasumber dengan mengajukan 6 pertanyaan terkait pengelolaan proses bisnis dan budaya yang ada pada UMKM.

g. Orientasi Pasar

Pertanyaan pada area ini ditujukan untuk seluruh narasumber dengan mengajukan 7 pertanyaan terkait tanggapan perusahaan terkait kebutuhan dan keinginan pelanggan, tren pasar, dan kompetitor yang ada.

h. Pandangan Pemasok

Pertanyaan ini ditujukan untuk seluruh narasumber dengan mengajukan 3 pertanyaan terkait hubungan UMKM dengan pemasok utama.

Sedangkan untuk area kesembilan yaitu dukungan sistem informasi, penelitian ini menggunakan aspek kesiapan penerapan teknologi informasi karena perusahaan kecil dan menengah belum banyak yang menerapkan teknologi informasi. Untuk aspek kesiapan penerapan teknologi informasi disarikan dari beberapa penelitian yaitu dari Spinelli [13] dan Haug [14], yang menghasilkan tiga area penelitian seperti yang digambarkan pada Tabel 5.2 [13].

Tabel 5.2 Area Penelitian Kesiapan TI

Area Penelitian	**Deskripsi**
Infrastruktur TI	Ketersediaan Internet Keterjangkauan Internet Kecepatan dan Kualitas Jaringan
Aplikasi TI	Hardware dan Software yang Tersedia
Sumber Daya TI	Inovasi pemilik perusahaan terkait TI Pengetahuan pemilik perusahaan terkait TI Pengetahuan pegawai tentang TI

Selain melakukan pengukuran terkait kematangan proses bisnis pada UMKM, terdapat 3 area tambahan dalam kuesioner, yaitu:

a. Informasi Umum Perusahaan

   Area ini berisi data-data umum narasumber dan perusahaan, antara lain:

   a) Identitas umum narasumber
   b) Perkiraan jumlah aset UMKM
   c) Perkiraan omzet UMKM per tahun

b. Industri

   Area ini bertujuan untuk menggali informasi umum seputar UMKM yang ditujukan pada *top level management*, seperti pengalaman terkait bisnis, SOP, proses bisnis, dan struktur organisasi.

c. Internal Perusahaan

   Area ini bertujuan untuk menggali informasi terkait kondisi internal dari UMKM yang ditujukan pada *top level management* masing-masing UMKM mengenai cara melatih karyawan baru, target bisnis jangka pendek dan jangka panjang, kesulitan yang dihadapi, dan kontrol proses bisnis.

4.2.3.1 Wawancara

Wawancara akan ditujukan kepada manajemen puncak di UMKM, yaitu pemilik UMKM atau manajer/*co-founder* dan karyawan UMKM. Tujuan dari kegiatan wawancara adalah mengetahui kondisi terkini pada masing-masing UMKM yang dijalankan berdasarkan kuesioner pada jurnal Rok Skrinjar dan Peter Trkman.

4.2.3.2 Observasi

Pada saat menjalankan proses wawancara, peneliti melakukan observasi terhadap bukti-bukti terkait, seperti SOP, struktur organisasi, proses bisnis UMKM, serta instruksi kerja karyawan sebagai bukti yang digunakan untuk memperkuat jawaban narasumber. Seluruh proses wawancara akan direkam menggunakan *recorder* dan selanjutnya akan dilampirkan pada Lampiran B.

4.2.3.3 Penilaian Kuesioner

Berdasarkan hasil wawancara untuk delapan area kuesioner untuk kematangan proses bisnis UMKM, tiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh area penilaian [8]. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana UMKM memenuhi syarat dalam sub area tersebut. Seluruh kriteria akan dinilai berdasarkan hasil transcribe rekaman suara kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan UMKM yang mengacu pada empat tingkat kematangan McCormack dan Johnson, yang dapat dilihat pada Tabel 5.3 [22] berikut.

Tabel 5.3 Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Rata-rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1: Ad hoc
4 – 5,5	Tingkat 2: Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 – 7	Tingkat 4: Integrated

4.2.3. Pengumpulan Data

Tahap keempat dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian studi kasus yang dapat berasal dari berbagai sumber. Penelitian ini menggunakan tiga sumber bukti, antara lain wawancara, observasi langsung, dan

artefak fisik. Pada saat proses wawancara, peneliti melihat langsung bukti-bukti terkait, seperti SOP, struktur organisasi, proses bisnis UMKM, serta instruksi kerja karyawan untuk memperkuat jawaban narasumber. Seluruh proses wawancara direkam menggunakan recorder dan dilampirkan pada Lampiran B.

4.2.4. Analisis Data

Tahap terakhir dari penelitian berbasis studi kasus merupakan analisis data. Di tahap ini, dijelaskan metode yang digunakan dalam analisis data berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan. Teknik analisis data yang akan digunakan penelitian ini adalah *pattern matching*, *explanation building*, dan *cross-case synthesis*. *Pattern matching* merupakan sebuah teknik perbandingan pola berdasarkan pengalaman yang didapatkan dari penemuan, percobaan, dan pengamatan dengan pola yang diprediksi. Apabila terdapat kesamaan dalam pola tersebut, hasil yang didapatkan akan meningkatkan validitas dari penelitian. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh pada satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis* akan dibandingkan.

Data akan diolah dengan cara menulis ulang rekaman wawancara (*transcribe*) dan mengolah hasil wawancara dengan Microsoft Word dan Microsoft Excel. Data yang digunakan berupa skala likert dengan range 1 sampai 7. Data yang sudah diolah akan divalidasi menggunakan beberapa teknik, antara lain perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, dan triangulasi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan proses pelaksanaan penelitian tugas akhir. Selain proses pelaksanaan penelitian, bab ini menjelaskan hambatan dan rintangan dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir ini.

5.1. Proses Pelaksanaan Penelitian

Berikut ini dijelaskan mengenai proses-proses dalam melakukan penelitian

5.1.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dalam satu tahap utama, yaitu tahap perkenalan peneliti dengan narasumber masing-masing UMKM sekaligus wawancara terkait kematangan proses bisnis yang menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang tercantum pada kuesioner dari Skrinjar dan McCormack seperti pada Lampiran A Bagian III - Orientasi Proses Bisnis dan kesiapan teknologi informasi yang menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang tercantum pada Lampiran A Bagian IV - Kesiapan Teknologi Informasi serta observasi langsung pada lokasi penelitian. Jika dibutuhkan, penelitian akan dilakukan kembali untuk melanjutkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada tahap utama.

5.1.2. Waktu Pengumpulan Data

Berikut merupakan Tabel 6.1 yang menunjukkan waktu pengumpulan data pada penelitian tugas akhir ini.

Tabel 6.1 Waktu Pengumpulan Data

Tanggal	Nama UMKM	Narasumber	Keterangan
TAHAP 1			
Rabu, 8 Maret 2017	UD. Jaya Bahagia	Sylvia Karuna	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Selasa 6 April 2017	Le Toujours	Regina Bestrya	Informasi umum UMKM dan kesiapan TI
Selasa, 18 April 2017	UD. Noerma	Mahfud Siddiq	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Kamis, 4 Mei 2017	UD. Tri Sport	Tjutjuk Prijotomo	Informasi umum UMKM, kesiapan TI
Jumat, 5 Mei 2017	Hurtle Apparel	Wahyu	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Sabtu, 6 Mei 2017	Finest Garment	Firdaus Nurfauzan	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Senin, 8 Mei 2017	Laris Manis & Hellowild Distro	Laili Zahra Saputri	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Selasa, 9 Mei 2017	Konveksi Kediri	Yusuf Habibi	Informasi umum UMKM,

Tanggal	Nama UMKM	Narasumber	Keterangan
			kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Kamis, 11 Mei 2017	Canvas Garment	Prawudya Dery	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
Jumat, 19 Mei 2017	Bob Merchandise	Rengga Akbar	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
TAHAP 2 (OPSIONAL)			
Rabu, 29 Maret 2017	UD. Jaya Bahagia	Nyorin M.	Kesiapan TI
Jumat, 28 April 2017	Le Toujours	Regina Bestrya	Kematangan proses bisnis
Kamis, 25 Mei 2017	UD. Tri Sport	Tjutjuk Prijotomo	Kematangan proses bisnis

5.1.3. Hasil Wawancara

Pelaksanaan wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi narasumber. Hasil wawancara akan dijelaskan menjadi beberapa bagian:

1. Gambaran Umum Studi Kasus pada bagian 5.1.4
2. Analisis tingkat kematangan dan kesiapan penerapan TI yang akan dijelaskan pada bab 6.

Hasil dari wawancara akan diubah menjadi satuan skala likert yang akan memiliki kesimpulan tingkat kematangan proses

bisnis dan tingkat kesiapan teknologi informasi masing-masing UMKM.

5.1.4. Gambaran Umum Studi Kasus

Berdasarkan informasi umum yang didapatkan pada kesepuluh UMKM, berikut adalah Tabel 6.2 yang menunjukkan karakteristik gambaran umum masing-masing perusahaan.

Tabel 6.2 Karakteristik Umum UMKM

Karakteristik	JYB	LTJ	NRM	TRI	HRT	FIN	LRS	KDR	CNV	BOB
Cara Produksi	MTO	MTS	MTO	MTO & MTS	MTO	MTO	MTO & MTS	MTO	MTO	MTO
Jumlah Karyawan	33	8	11	22	6	9	11	5	6	6
Aset	Rp300 juta	Rp30 juta	Rp300	Rp550 juta	Rp30 juta	Rp30 juta	Rp50 juta	Rp50 juta	Rp40 juta	Rp78 juta
Omzet/tahun	Rp1,08 M	Rp72 juta	Rp960 juta	Rp2,4M	Rp600 juta	Rp600 juta	Rp50 – 60 juta	Rp120 juta	Rp400 – 700 juta	Rp780 juta
Skala	Menengah	Mikro	Kecil	Menengah	Kecil	Kecil	Mikro	Mikro	Kecil	Kecil

Tabel 6.3 Profil UMKM

No.	Uraian	Kriteria		
		Aset	Omzet	Tenaga Kerja
1.	Profil Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta	1 - 4 Orang
2.	Profil Usaha Kecil	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar	5 – 19 Orang
3.	Profil Usaha Menengah	> 500 Juta – 10 Miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar	20 – 99 Orang

Tabel 6.3 menjelaskan karakteristik UMKM berdasarkan jenis produk, jumlah karyawan, aset UMKM, dan omzet per tahunnya. Kesepuluh UMKM memiliki jenis produk yang sama, yaitu produk garmen, namun memiliki perbedaan dalam cara produksinya. Tujuh UMKM memiliki cara produksi *make-to-order* (MTO), dua UMKM kombinasi *make-to-order* (MTO) dan *make-to-stock* (MTS), dan satu UMKM memiliki cara produksi *make-to-stock* (MTS). Terdapat variasi terhadap profil kesepuluh UMKM terkait aset, omzet, dan tenaga kerja yang dimilikinya, yang menghasilkan informasi skala UMKM, dimana tiga UMKM berskala mikro, lima UMKM berskala kecil, dan 2 UMKM berskala menengah.

5.1.4.1. UD. Jaya Bahagia (JYB)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM UD Jaya Bahagia

Gambaran Umum UMKM

UD. Jaya Bahagia merupakan sebuah UMKM yang bergerak di bidang garmen. Karyawan UD. Jaya Bahagia dibagi menjadi 2,

yaitu delapan karyawan tetap dan 25 penjahit borongan, sehingga total karyawan yang dimiliki sejumlah 33 orang. Jumlah kekayaan bersih UD. Jaya Bahagia berjumlah sebesar Rp300 juta dengan omzet per tahunnya sebesar Rp1,08 milyar.

Gambar 6.1 UD. Jaya Bahagia

Latar Belakang

Berawal dari produksi produk kebutuhan bayi, UD. Jaya Bahagia mulai merintis usaha garmen khusus pakaian anak-anak sejak tahun 2003 dengan metode produksi make-to-order, namun hanya memiliki satu kontrak dengan pelanggan utama, yaitu PT. Co.

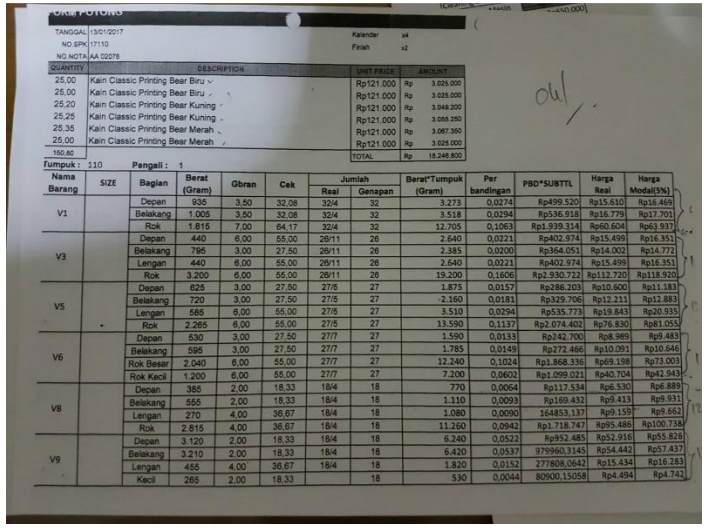
Gambar 6.2 Dokumentasi Wawancara UD. Jaya Bahagia

Proses Bisnis

Proses bisnis UD. Jaya Bahagia menggunakan metode make-to-order yang menyuplai produk untuk PT. Co. Proses tersebut dimulai dengan membuat desain secara manual oleh CEO sesuai dengan model yang ditentukan oleh PT. Co. Kemudian desain tersebut digitalisasi dengan bantuan desainer. Setelah desain jadi, mandor produksi membuat proofing (*prototype*) produk-produk yang didesain.

Setelah prototype produk jadi dan sesuai, langkah selanjutnya adalah membuat film. Film yang dibuat akan digunakan untuk proses sablon. Produk yang telah disablon harus melewati proses *quality control* yang pertama untuk dilakukan pemeriksaan kualitas sablon. Kemudian, dilakukan proses pemotongan sesuai ukuran yang diinginkan. Terdapat proses *quality control* yang kedua untuk memeriksa potongan kain yang didokumentasikan dalam Surat Perintah Kerja (SPK). Penjahit akan mulai menjahit sesuai detail informasi yang

tertera pada SPK seperti pada Gambar 6.3. Setelah proses penjahitan selesai, barang dikirimkan untuk melewati proses *quality control* yang ketiga untuk mengecek jahitan. Sebelum dikemas, produk harus melewati tahap *quality control* yang terakhir. Setelah seluruh proses tersebut selesai, barang dikemas dan dikirimkan ke pelanggan.



TANGGAL 13/01/2017
NO.SPK 17110
NO NOTA AA 02076

Kalender x4
Finish x2

QUANTITY	DESCRIPTION	UNIT PRICE	AMOUNT
25,00	Kain Classic Printing Bear Biru	Rp121.000	Rp 3.025.000
25,00	Kain Classic Printing Bear Biru	Rp121.000	Rp 3.025.000
25,20	Kain Classic Printing Bear Kuning	Rp121.000	Rp 3.049.200
25,25	Kain Classic Printing Bear Kuning	Rp121.000	Rp 3.055.250
25,35	Kain Classic Printing Bear Merah	Rp121.000	Rp 3.067.350
25,00	Kain Classic Printing Bear Merah	Rp121.000	Rp 3.025.000
150,80		TOTAL	Rp 18.246.800

Tumpuk : 110 Pengali : 1

Nama Barang	SIZE	Bagian	Berat (Gram)	Gbran	Cek	Jumlah Real	Jumlah Genapan	Berat*Tumpuk (Gram)	Per bandingan	PBD*SUBTTL	Harga Real	Harga Modal(5%)
V1		Depan	935	3,50	32,08	32/4	32	3.273	0,0274	Rp499.520	Rp15.610	Rp16.469
		Belakang	1.005	3,50	32,08	32/4	32	3.518	0,0294	Rp536.918	Rp16.779	Rp17.701
		Rok	1.815	7,00	64,17	32/4	32	12.705	0,1063	Rp1.939.314	Rp60.604	Rp63.937
V3		Depan	440	6,00	55,00	26/11	26	2.640	0,0221	Rp402.974	Rp15.499	Rp16.351
		Belakang	795	3,00	27,50	26/11	26	2.385	0,0200	Rp364.051	Rp14.002	Rp14.772
		Lengan	440	6,00	55,00	26/11	26	2.640	0,0221	Rp402.974	Rp15.499	Rp16.351
		Rok	3.200	6,00	55,00	26/11	26	19.200	0,1606	Rp2.930.722	Rp112.720	Rp118.920
V5		Depan	625	3,00	27,50	27/5	27	1.875	0,0157	Rp286.203	Rp10.600	Rp11.183
		Belakang	720	3,00	27,50	27/5	27	2.160	0,0181	Rp329.706	Rp12.211	Rp12.883
		Lengan	585	6,00	55,00	27/5	27	3.510	0,0294	Rp535.773	Rp19.843	Rp20.935
		Rok	2.265	6,00	55,00	27/5	27	13.590	0,1137	Rp2.074.402	Rp76.830	Rp81.055
V6		Depan	530	3,00	27,50	27/7	27	1.590	0,0133	Rp242.700	Rp8.989	Rp9.483
		Belakang	595	3,00	27,50	27/7	27	1.785	0,0149	Rp272.466	Rp10.091	Rp10.646
		Rok Besar	2.040	6,00	55,00	27/7	27	12.240	0,1024	Rp1.868.336	Rp69.198	Rp73.003
		Rok Kecil	1.200	6,00	55,00	27/7	27	7.200	0,0602	Rp1.099.021	Rp40.704	Rp42.943
V8		Depan	385	2,00	18,33	18/4	18	770	0,0064	Rp117.534	Rp6.530	Rp6.889
		Belakang	555	2,00	18,33	18/4	18	1.110	0,0093	Rp169.432	Rp9.413	Rp9.931
		Lengan	270	4,00	36,67	18/4	18	1.080	0,0090	164853,137	Rp9.159	Rp9.662
		Rok	2.815	4,00	36,67	18/4	18	11.260	0,0942	Rp1.718.747	Rp95.486	Rp100.738
V9		Depan	3.120	2,00	18,33	18/4	18	6.240	0,0522	Rp952.485	Rp52.916	Rp55.826
		Belakang	3.210	2,00	18,33	18/4	18	6.420	0,0537	979960,3145	Rp54.442	Rp57.437
		Lengan	455	4,00	36,67	18/4	18	1.820	0,0152	277808,0642	Rp15.434	Rp16.283
		Kecil	265	2,00	18,33		18	530	0,0044	80900,15058	Rp4.494	Rp4.742

Gambar 6.3 Contoh SPK

Fixed Cost /Bulan	Biaya
Listrik	Rp 2.500.000
Air	Rp 100.000
Ujiji	Rp 544.000
Telpon	Rp 500.000
Pajak+Iuran	Rp 850.000
Sewa Gedung	Rp 2.500.000
Cleaning Service	Rp 420.000
Penyusutan Mesin	Rp1.975.000
BBM	Rp650.000
Jarum	Rp175.000
Minyak Mesin	Rp250.000
Minyak Silikon	Rp125.000
Servis Mesin	Rp750.000
Spare Part Mesin	Rp250.000
Pisau Potong	Rp85.000
SUBTOTAL	Rp 11.674.000
Fixed Cost/Lusin	Rp 5.695

Perhitungan Penyusutan Mesin	
Ttl Mesin	Rp237.000.000
Masa Hbs	10
	Rp23.700.000
Penyusutan Mesin/Bln	

Gambar 6.4 Contoh Manajemen Aset

5.1.4.2. Le Toujours (LTJ)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Le Toujours (LTJ)

Gambaran Umum UMKM

Le Toujours merupakan sebuah UMKM yang bergerak di bidang garmen. Le Toujours memiliki 5 karyawan inti yang memiliki keahlian di bidang masing-masing, antara lain CEO merangkap *creative director*, *marketing director*, IT *supervisor*, *finance supervisor*, dan *production supervisor* serta dua penjahit, sehingga total karyawan dalam UMKM tesebut berjumlah tujuh orang. Jumlah kekayaan bersih Le Toujours berjumlah Rp30 juta dengan omzet per tahunnya Rp72 juta.

Latar Belakang

Berawal dari pengalaman bisnis menjual kembali baju-baju yang tidak digunakan yang berkembang menjadi menjual kaos yang dikustomisasi sesuai keinginan pelanggan, Le Toujours berkembang menjadi usaha yang memproduksi baju-baju perempuan. Terbentuk pada 2013, Le Toujours menyasar pasar

perempuan muda menengah ke atas yang menyukai *style* dengan sentuhan monokrom minimalis.

Gambar 6.5 Dokumentasi Wawancara Le Toujours

Proses Bisnis

Proses bisnis Le Toujours mengadopsi metode *make-to-stock*. Setiap tahun, Le Toujours menerbitkan dua katalog dengan memproduksi tujuh item pada tiap katalog. Proses bisnis Le Toujours bermula dari proses mengonsep katalog yang akan diproduksi, seperti ciri khas apa yang akan diusung, branding media sosial seperti apa, dan *photoshoot* yang bagaimana. Semua proses tersebut dilakukan oleh CEO yang merangkap sebagai *Creative Director*. Setelah katalog terkonsep dengan matang, dilakukan pengadaan bahan baku yang akan diberikan pada penjahit untuk dijahit sesuai dengan pola yang disepakati kedua belah pihak. Setelah proses produksi selesai, akan dilakukan photoshoot sesuai konsep yang telah ditentukan. Seusai keseluruhan proses, bagian keuangan melakukan perhitungan terkait harga pokok penjualan (HPP) dan menentukan margin penjualan. Setelah harga produk

ditentukan, produk didistribusikan secara *online* maupun *offline*.

5.1.4.3. UD. Noerma (NRM)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM UD Noerma

Gambaran Umum UMKM

UD. Noerma merupakan sebuah UMKM di Jatirogo, Tuban yang bergerak di bidang garmen yang memiliki satu kantor cabang yang terletak di Bojonegoro. Kantor pusat memiliki lima karyawan, sedangkan kantor cabang memiliki tujuh karyawan, sehingga total karyawan kedua kantor 12 orang. Untuk aset yang dimiliki UD. Noerma berjumlah Rp dengan omzet per tahunnya mencapai Rp1,44 milyar untuk kedua kantor.

Gambar 6.6 *UD. Noerma*

Latar Belakang

Setelah sukses membangun UD. Noerma sejak tahun 2007, kantor cabang UD. Noerma pun dibentuk dan dipimpin oleh anak pemilik UD. Noerma, yaitu Achmad Alfatih. Memiliki produk andalan kaos, seragam olahraga, dan kemeja komunitas, UD. Noerma menjadi salah satu konveksi andalan di Jatirogo, Tuban dan Bojonegoro.

Proses Bisnis

UD. Noerma mengadopsi proses make-to-order yang dimulai dari melakukan kesepakatan dengan pelanggan terkait ukuran, desain, warna, dan jumlah. Setelah itu, dilakukan pengadaan bahan baku yang akan dikirimkan untuk dilakukan proses pemotongan kain. Kain yang telah dipotong kemudian dijahit sesuai dengan detail pada pesanan. Setelah produk selesai dijahit, produk akan ditambahkan bordir atau sablon sesuai jika ada permintaan dari pelanggan. Proses selanjutnya adalah proses finishing yang meliputi proses pembersihan benang, pemasangan kancing/retsleting, kemudian produk-produk yang telah jadi dikemas dan dikirimkan pada pelanggan.

5.1.4.4. UD. Tri Sport (TRI)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM UD Tri Sport (TRI)

Gambaran Umum UMKM

UD. Tri Sport merupakan sebuah UMKM berskala menengah yang terletak di Gresik, Jawa Timur. Didirikan pada tahun 2004, UD. Tri Sport sekarang memiliki total 22 karyawan, dengan manajer toko yang memegang keseluruhan produksi, kepala produksi yang membawahi desain & pemotongan dan penjahit, dan unit sablon, bordir, dan *finishing*. Aset yang dimiliki UD. Tri Sport berjumlah sebesar Rp550 juta dengan omzet per tahun Rp2,4M.

Latar Belakang

Dengan latar belakang di bidang olahraga khususnya persepakbolaan, Tjutjuk Prijotomo sebagai pemilik UD. Tri Sport memulai bisnis garmen dengan mengandalkan *word-of-mouth* (WOM) sesama rekan kerjanya. Produk yang ditawarkan merupakan pakaian olahraga. Sekarang, UD. Tri Sport menyuplai pakaian-pakaian olahraga ke toko-toko olahraga di Jawa Timur. Selain itu, UD. Tri Sport juga melebarkan sayap dengan mengerjakan pesanan kemeja-kemeja perusahakan, seperti PT. Semen Gresik.

Gambar 6.7 Dokumentasi Wawancara UD. Tri Sport

Proses Bisnis

Proses bisnis UD. Tri Sport dibagi menjadi dua, yaitu make-to-order dan make-to-stock. Untuk make-to-order, setelah pesanan dilakukan oleh pelanggan, dilakukan diskusi antar dua belah pihak terkait jenis kain, desain, ukuran, harga, dan lain-lain. Kemudian manajer toko membuat SP (Surat Pemesanan) yang berisikan rincian dan kriteria pesanan. SP tersebut diberikan ke konveksi untuk diproses. Setelah pelanggan memberikan DP 50%, maka proses selanjutnya adalah membeli kain. Jika

pelanggan ingin pesanannya selesai dalam waktu singkat, konveksi akan menawarkan jenis kain yang sudah *ready stock*.

Pesanan diproduksi di Bojonegoro, dimulai dari proses desain dan pemotongan. Divisi desain dan potong akan membuat sketsa yang akan dibuat mal/patron. Patron akan ditempel ke kain dan digunting sesuai pola. Patron akan disetujui terlebih dahulu oleh pemilik, baru keseluruhan kain dipotong sesuai patron.

Proses selanjutnya adalah penjahitan kain. Jika pesanan membutuhkan sablon, maka akan dilempar ke divisi sablon di Bojonegoro. Apabila butuh bordir, pesanan dimasukkan ke divisi bordir di Kedanyang. Jika produk polos, langsung diproses di divisi finishing. Di divisi tersebut dilakukan pembersihan benang, disetrika, dan dikemas. Setelah itu dibawa ke toko di Gresik atau dikirimkan ke pelanggan.

Untuk proses make-to-stock, pemilik berperan penting sebagai penentu desain utama. Pemilik melakukan studi pasar terkait desain yang bernilai tinggi dengan melakukan survey merk-merk lokal maupun internasional, kemudian diproduksi dengan bahan dan kualitas yang bersaing. Kemudian produk yang telah jadi akan ditawarkan pada toko-toko olahraga yang menjadi langganan UD. Tri Sport.

5.1.4.5. Hurtle Apparel (HRT)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Hurtle Apparel (HRT)

Gambaran Umum UMKM

Hurtle Apparel merupakan sebuah UMKM berskala kecil yang berlokasi di Surabaya. Didirikan pada tahun 2012, Hurtle Apparel memiliki 6 karyawan yang terdiri dari tukang potong, penjahit, dan finishing. Aset yang dimiliki oleh Hurtle Apparel berjumlah sebesar Rp30 juta dengan omzet per tahun mencapai Rp600 juta.

Gambar 6.8 Kondisi Hurtle Apparel

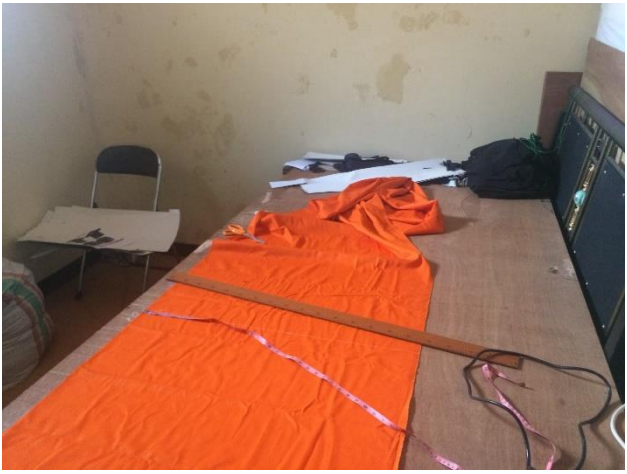
Latar Belakang

Berawal dari bisnis re-seller, Wahyu Pratomo telah merintis bisnis garmen sejak duduk di bangku SMA tahun 2010. Bisnis tersebut berkembang hingga Wahyu mendirikan Hurtle Apparel pada tahun 2013. Produk-produk andalan Hurtle Apparel adalah kemeja, kaos, dan jaket.

Gambar 6.9 Dokumentasi Wawancara Hurtle Apparel

Proses Bisnis

Proses bisnis Hurtle Apparel mengadopsi metode *make-to-order* yang dimulai dengan melakukan kesepakatan pra-pemesanan yang meliputi harga, desain, bahan, ukuran, dan jumlah yang diinginkan. Jika elemen-elemen tersebut belum disetujui oleh kedua belah pihak, maka proses tidak akan dilanjutkan ke proses pengadaan bahan. Ketika unsur-unsur tersebut telah disepakati, dilakukan pembelian bahan baku. Pada proses tersebut, pemesan juga memberikan contoh desain yang diinginkan yang kemudian didigitalkan oleh Hurtle Apparel. Tujuannya agar pemotong lebih mudah menjalankan tugasnya.



Gambar 6.10 Aktivitas Bisnis Hurtle Apparel

Setelah kain dipotong, kain disortir berdasarkan ukuran dan dikirimkan ke bagian bordir/sablon jika dibutuhkan. Jika pelanggan menginginkan adanya bordir nama, produk akan dioper ke bordir eksternal. Setelah proses sablon/bordir selesai, dilakukan proses sortir dengan memberikan label sesuai dengan ukuran pakaian untuk meminimalisasi kesalahan-kesalahan penjahitan. Seusai produk selesai dijahit, dilakukan proses finishing yang meliputi pembersihan benang, quality control, dan pemberian kancing, lalu dikemas dan dikirimkan.

5.1.4.6. Finest Garment (FIN)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Finest Garment (FIN)

Gambaran Umum UMKM

Finest Garment merupakan sebuah UMKM berskala kecil yang berlokasi di Surabaya. Baru saja didirikan pada Januari 2017, UMKM ini sekarang sudah memiliki 9 orang karyawan yang meliputi manajer produksi, tukang potong, penjahit, dan pekerja serabutan dengan aset perusahaan berjumlah Rp30 juta dan omzet per tahun mencapai Rp600 juta.

Gambar 6.11 Finest Garment

Latar Belakang

Sejak 2015, Finest Garment mulai dirintis oleh pemiliknya, yaitu Firdaus Nurfauzan dengan berjualan kaos dengan metode re-seller. Sekarang, Finest Garment mulai menerima pesanan yang mayoritas dari mahasiswa, dengan produk-produk yang bervariasi, antara lain jaket, kemeja, kaos, dan polo.

Gambar 6.12 Dokumentasi Wawancara Finest Garment

Proses Bisnis

Proses bisnis Finest Garment mengadopsi metode make-to-order, yang dimulai dengan menerima pesanan dari pelanggan. Setelah pesanan diterima, dilakukan proses kesepakatan yang melibatkan diskusi beberapa elemen, antara lain desain, ukuran, jumlah, dan harga. Setelah elemen-elemen tersebut disetujui kedua belah pihak, dilakukan proses *down payment* (DP) 50% dari harga total. Finest Garment pun membuat form approval yang berisi informasi terkait tanggal pesanan dilakukan, ukuran, desain, dan jumlah yang diberikan pada kepala produksi yang akan mengeksekusi aktivitas produksi.

Gambar 6.13 Aktivitas Produksi Finest Garment

Aktivitas produksi dimulai dari pembelian bahan baku, lalu dilakukan pemotongan kain sesuai form approval. Setelah itu, jika permintaan mengharuskan adanya sablon/bordir, maka kain akan dikirimkan ke mitra sablon atau bordir. Setelah selesai disablon/dibordir, kain yang disablon/dibordir tersebut akan disatukan dengan potongan kain lainnya dalam proses penjahitan. Kemudian, barang yang telah jadi dikemas dan dipindahkan dari tempat produksi (Setro) ke kantor (ITS). Setelah seluruh proses tersebut selesai, baru dilakukan pelunasan oleh pelanggan.

5.1.4.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Laris Manis Sablon dan Konveksi

Gambaran Umum UMKM

Laris Manis Sablon dan Konveksi merupakan sebuah UMKM berskala mikro yang berlokasi di Kediri. Didirikan sejak 2007, UMKM ini memiliki 11 orang karyawan. Setelah sukses merintis usaha sablon dan konveksi, Laili Zahra Saputri sebagai pemilik Laris Manis Sablon dan Konveksi mendirikan distro

bernama Hellowild pada tahun 2015. Aset perusahaan Laris Manis Sablon dan Distro berjumlah Rp50 juta, dengan omzet mencapai Rp50-60 juta per tahun.

Latar Belakang

Berawal dari bisnis clothing sejak SMA, Laili mengembangkan bisnisnya menjadi bisnis konveksi dengan mempelajari teknik sablon di Blitar, kemudian merintis Laris Manis Sablon dan Konveksi di Kediri. Produk utama yang ditawarkan Laris Manis Sablon dan Konveksi adalah kaos. Pada 2015, Laili mendirikan Hellowild Distro untuk menjual kaos dan kemeja dengan desain terkini yang menyasar target anak muda.

Proses Bisnis

Laris Manis Sablon dan Konveksi mengadopsi metode make-to-order untuk usaha konveksinya dan metode make-to-stock untuk Hellowild Distro. Untuk konveksi, proses bisnisnya dimulai dari menerima pesanan, kemudian melakukan kesepakatan dengan pelanggan terkait jumlah, kualitas, kain, dan ukuran. Proses selanjutnya adalah pengiriman desain oleh pelanggan. Jika pelanggan tidak mempersiapkan desain, Laris Manis Sablon dan Konveksi akan membantu proses desain sederhana.

Setelah desain disetujui kedua belah pihak, dilakukan pembelian bahan baku yang langsung didatangkan dari Bandung. Setelah bahan baku diterima, pihak konveksi akan membuat film dari desain. Lalu, dilakukan pemotongan kain dan proses sablon. Setelah produk selesai disablon, maka akan dilakukan proses penjahitan. Jika pesanan membutuhkan bordir, maka produk akan dikirimkan ke mitra bordir eksternal. Setelah keseluruhan proses selesai, maka proses terakhir adalah finishing, *packing*, dan pengiriman.

Untuk proses bisnis Hellowild Distro yang mengadopsi make-to-stock, pihak Laris Manis melakukan studi terkait model pakaian anak muda yang sedang tren. Dari desain tersebut

didigitalisasi dan diproduksi dengan ukuran dan warna yang bervariasi. Setelah proses produksi selesai, produk akan diunggah ke sosial media untuk dipasarkan.

5.1.4.8. Konveksi Kediri (KDR)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Konveksi Kediri

Gambaran Umum UMKM

Konveksi Kediri merupakan sebuah UMKM berskala mikro yang berlokasi di Kediri. Didirikan pada tahun 2012, UMKM ini memiliki 5 orang karyawan. Produk utama Konveksi Kediri adalah kaos, dengan aset perusahaan berjumlah Rp50 juta dengan omzet per tahun Rp120 juta.

Latar Belakang

Konveksi Kediri mulai dirintis tahun 2012, dengan metode bisnis permak pakaian pada awalnya. Dari permak pakaian, bisnis berkembang menjadi memproduksi pakaian, namun gagal dan akhirnya berganti model bisnis menjadi menerima pesanan. Saat ini, Konveksi Kediri mengerjakan berbagai macam jenis pakaian dengan jangkauan pesanan hingga luar pulau, seperti Aceh dan Papua.

Proses Bisnis

Konveksi Kediri mengadopsi metode make-to-order yang diawali dengan mencari pelanggan dengan cara menyebarkan brosur-brosur dan secara online. Setelah pesanan datang, pihak konveksi menerima pesanan dan melakukan kesepakatan harga dan bahan. Setelah elemen tersebut disetujui kedua belah pihak, pelanggan melakukan down payment (DP) yang akan digunakan untuk membeli bahan baku. Proses selanjutnya adalah pemotongan kain. Jika pelanggan menginginkan adanya sablon/bordir, maka kain akan disablon. Untuk bordir, pihak konveksi akan mengirimkan potongan kain untuk dibordir ke

pihak bordir eksternal. Setelah selesai, potongan kain tersebut akan disatukan untuk dijahit. Seusai proses tersebut selesai, barang yang telah jadi dikemas dan dikirimkan.

5.1.4.9. Canvas Garment (CNV)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Canvas Garment (CNV)

Gambaran Umum UMKM

Canvas Garment merupakan sebuah UMKM berskala kecil yang terletak di Surabaya. Dirintis sejak tahun 2014, Canvas Garment memiliki 5 karyawan tetap dan 1 orang karyawan freelance dengan aset berjumlah Rp40 juta dan omzet mencapai Rp400-700 juta tiap tahunnya.

Gambar 6.14 Produk Canvas Garment

Latar Belakang

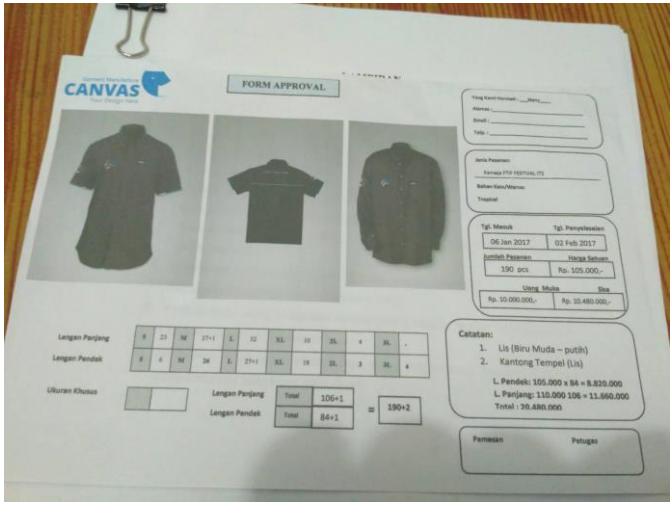
Canvas Garment mulai menyasar pasar mahasiswa untuk merintis bisnisnya. Memulai usaha dengan mencari pesanan untuk kemeja-kemeja kepanitiaan maupun identitas organisasi, Prawudya Dery sebagai pemilik Canvas Garment

mengandalkan kualitas dan harga bersaing sebagai daya tarik utamanya.

Gambar 6.15 *Dokumentasi Wawancara Canvas Garment*

Proses Bisnis

Canvas Garment mengadopsi metode *make-to-order*, yang diawali dengan proses penerimaan pesanan pelanggan. Pada proses tersebut, dilakukan diskusi untuk menyepakati harga dan model. Setelah harga dan model disetujui kedua belah pihak, pihak Canvas Garment akan membuatkan form approval pesanan yang akan digunakan untuk pemeriksaan kembali. Setelah itu, pelanggan akan memberikan down payment (DP) sebesar 50% yang akan didokumentasikan dalam form approval tanda telah melakukan DP.



Gambar 6.16 Contoh *Form Approval*

Gambar 6.17 Aktivitas Bisnis Canvas Garment

Setelah DP dilakukan, pihak konveksi akan melakukan pengadaan bahan baku. Setelah itu, kain akan dipotong dan dibordir atau disablon sesuai dengan pesanan pelanggan. Setelah proses produksi selesai, barang jadi dikemas dan dikirim ke pelanggan.

5.1.4.10. Bob Merchandise (BOB)

Berikut ini merupakan karakteristik umum dari UMKM Bob Merchandise

Gambaran Umum UMKM

Back of Brand (Bob) Merchandise merupakan UMKM berskala kecil yang berlokasi di Surabaya. Berdiri pada tahun 2014, Bob Merchandise memiliki 6 karyawan dengan aset berjumlah Rp78 juta dan omzet per tahun mencapai Rp175 juta. Bob Merchandise memiliki produk-produk utama yang bervariasi, antara lain kaos, jaket, dan kemeja.

Gambar 6.18 Produk Bob Merchandise

Latar Belakang

Bob Merchandise mulai dirintis pada tahun 2012 oleh Rengga Pramadhika Akbar, pemiliknya dengan berbisnis re-seller. Saat itu, industri garmen belum sebanyak sekarang, sehingga Rengga merasa berbinis re-seller saat itu menguntungkan. Kemudian, Rengga mengembangkan bisnisnya menjadi konveksi dan mendirikan Bob Merchandise pada 2014 dan mendaftarkan usahanya menjadi CV.

Gambar 6.19 Dokumentasi Wawancara Bob Merchandise

Proses Bisnis

Bob Merchandise menerapkan metode *make-to-order*, yang diawali dengan proses penerimaan pesanan terlebih dahulu. Setelah dilakukan kesepakatan antar kedua belah pihak terkait harga dan model, pelanggan akan memberikan down payment (DP) sebesar 50% sebagai tanda persetujuan.

Setelah DP dilakukan, proses selanjutnya adalah pembelian bahan baku. Selanjutnya kain akan disablon atau dibordir sesuai dengan permintaan pada mitra Bob Merchandise. Setelah produk selesai disablon atau dibordir, dilakukan proses menjahit. Seusai proses tersebut selesai, maka proses akan mencapai tahap akhir yaitu finishing yang meliputi pembersihan benang, pemasangan kancing dan retsleting. Barang jadi kemudian dikemas dan diantarkan ataupun dikirim ke pelanggan.

5.1.5. Penilaian Kematangan Proses Bisnis UMKM

KODE	PRAKTEK	JYB	TRI	LTJ	NRM	FIN	HRT	LRS	CNV	KDR	BOB
Pandangan Strategis											
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	6	4	3	3	3	2	5	3	4	4
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	6	2	6	6	2	2	4	2	3	2
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	6	5	4	5	4	5	5	6	5	5
SUBTOTAL		28	20	23	24	18	19	25	20	22	22
RATA-RATA		5.6	4	4.6	4.8	3.6	3.8	5	4	4.4	4.4
Proses Definisi dan Dokumentasi											
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	6	3	2	2	5	3	6	6	5	2
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	5	2	2	4	2	2	2	2	2	2

ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	5	4	4	2	6	3	3	3	3	3
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefinisikan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaiman cara mereka bekerja	6	3	6	5	4	6	6	6	4	5
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	5	2	3	4	4	3	2	3	2	3
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SUBTOTAL		29	16	19	19	23	19	21	22	18	17
RATA-RATA		4.833333333	2.6666667	3.16666667	3.1666667	3.833333333	3.1666667	3.5	3.666666667	3	2.833333333
Proses Pengukuran dan Pengelolaan											
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	5	2	2	2	3	2	3	2	3	4
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	5	3	3	4	2	2	2	2	2	2
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	6	2	4	2	2	2	5	2	2	2
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	5	2	2	2	2	2	2	3	2	2
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6

SUBTOTAL		37	20	22	21	21	19	22	20	18	20
RATA-RATA		5.285714286	2.8571429	3.14285714	3	3	2.7142857	3.1428571	2.857142857	2.5714286	2.857142857
Struktur Proses Organisasi											
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	2	2	5	2	2	2	5	2	4	3
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	6	2	3	2	6	6	6	2	2	2
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	4	2	3	2	3	3	2	2	2	2
SUBTOTAL		31	22	26	21	27	27	29	22	24	23
RATA-RATA		4.428571429	3.1428571	3.71428571	3	3.857142857	3.8571429	4.1428571	3.142857143	3.4285714	3.285714286
Manajemen Manusia											
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	3	2	4	3	4	2	4	5	5	2
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	4	3	3	3	4	2	2	3	4	3
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	5	5	5	5	5	5	2	5	3	4
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	6	5	6	6	3	3	6	5	6	6
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	2	2	2	6	5	4	2	5	6	6
SUBTOTAL		20	17	20	23	21	16	16	23	24	21
RATA-RATA		4	3.4	4	4.6	4.2	3.2	3.2	4.6	4.8	4.2
Proses Budaya Organisasi											

pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	5	2	2	2	2	2	2	4	2	2
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	6	4	6	6	5	6	6	6	6	4
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	2	6	6	6	5	6	6	6	3	3
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	6	4	5	2	4	4	5	3	4	4
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	4	5	6	4	5	6	6	6	6	6
SUBTOTAL		29	27	31	26	25	30	31	31	27	25
RATA-RATA		4.833333333	4.5	5.16666667	4.3333333	4.166666667	5	5.1666667	5.166666667	4.5	4.166666667
Orientasi Pasar											
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	2	6	5	4	2	3	6	4	3	3
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	4	3	3	5	2	2	6	2	2	4
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	4	4	2	5	3	2	3	2	2	3

tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	3	4	3	4	2	2	3	2	2	4
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5
tu6	Kami memantau aktivitas competitor	2	3	6	4	4	3	3	3	2	4
tu7	Kami merespon tindakan competitor dengan cepat	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2
SUBTOTAL		21	24	21	26	20	17	23	17	15	22
RATA-RATA		3	3.4285714	3	3.7142857	2.857142857	2.4285714	3.2857143	2.428571429	2.1428571	3.142857143
Pandangan Pemasok											
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	6	5	5	5	2	6	6	6	5	5
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	5	3	4	5	2	4	4	3	2	4
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SUBTOTAL		16	10	11	12	6	12	12	11	9	11
RATA-RATA		5.333333333	3.3333333	3.66666667	4	2	4	4	3.666666667	3	3.666666667
TOTAL		211	156	173	172	161	159	179	166	157	161
RATA-RATA		4.586956522	3.3913043	3.76086957	3.7391304	3.5	3.4565217	3.8913043	3.608695652	3.4130435	3.5

5.1.6. Penilaian Kesiapan Teknologi Informasi UMKM

PERTANYAAN	JYB	TRI	LTJ	NRM	FIN	HRT	LRS	CNV	KDR	BOB
INFRASTRUKTUR TI										
Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
Jumlah komputer (dekstop, laptop)	3	1	3	2	1	1	2	1	1	1
Jenis akses internet	3	1	2	2	3	3	3	2	2	3
Jaringan area lokal (LAN)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bandwidth Internet	1	1	3	1	2	2	3	2	1	1
Internet Server / Hosting dengan keamanan yang tinggi	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1
Wireless LAN/wifi internet	1	3	3	1	3	3	3	1	1	3
									Rata-rata	2.05
APLIKASI TI										

Standar aplikasi perangkat lunak	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1
Menggunakan Internet untuk mendapatkan informasi	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
Tersedia *website*	1	1	3	1	3	2	1	3	2	1
Layanan Internet digunakan atau disediakan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E-mail / IM untuk berkomunikasi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Forum / Jejaring Sosial untuk bekerja sama	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1
Sistem Informasi Manajemen	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Manajemen Aset	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
									Rata-rata	2.0625
SUMBER DAYA TI										
Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
Berapa jumlah karyawan yang menggunakan Internet	3	1	3	1	1	1	2	2	1	2

Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/ keahlian mereka menggunakan SI/TI	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1
Apakah ada kapasitas pemilik perusahaan untuk inovasi / menciptakan produk baru	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1
Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rata-rata										1.44
Rata-rata per UMKM	2.2381	1.619	2.5238	1.6667	2	1.857	2.095	1.81	1.619	1.7005

BAB VI

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Hasil analisa yang diberikan terkait dengan penilaian BPMM dan kesiapan TI pada kesepuluh UMKM beserta pembahasan mengenai hasil yang diperoleh.

6.1. Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Tiap Kasus

Penilaian tingkat kematangan dilakukan untuk setiap poin pada delapan area kematangan proses bisnis, yaitu pandangan strategis, proses definisi dan dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, dan pandangan pemasok untuk setiap UMKM. Penilaian tingkat kematangan proses bisnis dilakukan dengan menginterpretasikan jawaban responden untuk masing-masing poin pertanyaan pada area tingkat kematangan. Rubrik penilaian disiapkan untuk membantu proses penilaian. Contoh rubrik penilaian ditunjukkan pada Tabel 1.1. Setiap jawaban kemudian juga dicek dengan pengamatan di lapangan dan bukti-bukti dokumen fisik.

Tabel 1.1 Contoh Rubrik Penilaian

No.	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7
SV1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam upaya perbaikan proses	tidak pernah	jarang	ada usaha	cukup aktif	aktif tapi tidak langsung	aktif lang-sung	sangat aktif, selalu memoni-tor/terli-bat langsung
SV2	Bisnis (sub) tujuan proses yang	tidak terkait	sedikit terkait	cuku p	sebagi an terkait	sebagian besar terkait	hampi r	jelas peta keterkait an

No.	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7
	berasal dari dan terkait dengan strategi organisasi	sama sekali		terkait			semua terkait	
SV3	Perbaikan proses bisnis dan desain ulang sering merupakan agenda dari pertemuan dengan manajemen puncak	tidak ada agenda	jarang	ada agenda	ada tapi tidak teratur	cukup sering dilaksanakan	sering, agenda rutin	sangat sering, prioritas
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan mengalir di seluruh organisasi	tidak dikomunikasikan	jarang	ada usaha	cukup dikomunikasikan	cukup sering dikomunikasikan	sering dikomunikasikan	sangat sering dikomunikasikan, alur jelas
SV5	Rencana perbaikan untuk eksistensi proses tingkat tinggi didorong oleh pelanggan dan strategi operasi	tidak ada dorongan	Didorong sebagian	Didorong sebagian besar	didorong oleh pelanggan saja	didorong strategi operasi saja	didorong oleh pelanggan dan strategi operasi	ada banyak bukti

Pada bagian ini akan dijelaskan sebagai contoh penilaian tingkat kematangan pada beberapa poin penilaian. Setelah dilakukan wawancara yang diiringi dengan observasi secara langsung, didapatkan data yang kemudian diolah dan dinilai sesuai dengan rubrik yang dibuat. Area pertama yang dinilai adalah area Pandangan Strategis yang memiliki lima butir pertanyaan.

Pertanyaan pertama pada area Pandangan Strategis (SV1) adalah "**Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses**". Untuk pertanyaan tersebut, narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Ya, tapi tergantung proses apa dulu. Jadi kalau untuk proses penerimaan karyawan baru, proses les untuk karyawan jahit dan proses penerimaan pesanan dan repeat order saya ikut terlibat secara aktif.*" Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa manajemen puncak UD. Jaya Bahagia tidak terlibat secara keseluruhan terhadap seluruh usaha peningkatan proses yang mungkin dilakukan, karena hanya terlibat dalam beberapa proses saja. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 5 (lima) untuk jawaban SV1.

Sebagai perbandingan untuk pertanyaan yang sama, responden dari UD. Noerma menjawab, "*Ya mbak, saya aktif terlibat, misalnya untuk proses sablon, saat ada produk cacat, untuk mengantisipasi saya memotong pola lebih, dan membuat sablon lebih. Tujuannya agar pelanggan dapat yang bagus-bagus saja. Untuk proses jahit, kalau ada jahitannya yang lompat, saya langsung minta untuk dirombak dan diperbaiki jahitannya*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa manajemen puncak terlibat aktif dalam usaha peningkatan proses, bahkan untuk hal-hal yang bersifat operasional. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 6 (enam).

Pertanyaan kedua pada area Pandangan Strategis (SV2) adalah "**Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi**". Untuk pertanyaan tersebut, narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Ya, itu pasti, jadi kami punya strategi dan itu tercermin dari tujuan masing-masing proses*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa tujuan sub-proses yang dijalankan UD. Jaya Bahagia diturunkan dari dan terkait strategi organisasi yang dimiliki. Namun belum ada bukti keterkaitan tujuan sub-proses dengan strategi organisasi yang terdokumentasi, sehingga berdasarkan jawaban tersebut diberikan skor 5 (lima) untuk jawaban SV2.

Sebagai perbandingan untuk pertanyaan yang sama, responden dari UD. Tri Sport menjawab, "*Pertama, kalau kita bicara terkait strategi agar diterima pasar, saya selalu melihat tipe pasarnya. Kalau pasar grosir, itu memang harus diperhatikan mulai dari bahan mentah sampai proses jadi untuk menentukan harga yang seminim mungkin, agar nantinya di pasar bisa bersaing. Sedangkan pasar ritel memang banyak (pertimbangan) seperti mutu bahan, mutu produksi, dan kreasi kita, agar diterima oleh pelanggan. Kadangkala memang pelanggan ritel itu tidak banyak, hanya sangat mempertimbangkan model, warna, dan corak pakaian. Dari situ kita bisa jual dengan harga tinggi juga tidak masalah*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan dalam UD. Tri Sport mayoritas merupakan strategi pemasaran dan produksi, sehingga hanya beberapa proses yang memiliki keterkaitan dengan strategi. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 3 (tiga).

Pertanyaan ketiga pada area Pandangan Strategis (SV3) adalah "**Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak**". Untuk pertanyaan tersebut, narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Pasti, pasti, jadi memang setiap bulan empat (4) kali saya mengadakan meeting dengan mandor, dan beberapa kepala tersebut, tujuannya selain evaluasi dan tujuannya pasti untuk perbaikan jika ada kekurangan pada beberapa proses. Selain itu meeting dengan semua karyawan saya adakan setiap awal bulan*." Jawaban ini mengindikasikan bahwa frekuensi pertemuan manajemen puncak dengan mandor dan kepala unit rutin dilakukan dengan agenda yang berfokus untuk mengevaluasi dan memperbaiki kekurangan yang terjadi. Selain itu, manajemen puncak juga mengadakan rapat rutin setiap awal bulan yang bertujuan untuk mengkomunikasikan strategi-strategi organisasi. Berdasarkan jawaban tersebut, diberikan skor 6 (enam) untuk jawaban SV3.

Sebagai perbandingan untuk pertanyaan yang sama, responden dari Finest Garment menjawab, "*Tidak ada agenda khusus*

seperti dirapatkan secara spesifik seperti itu. Cuma ya, informal saja disampaikannya." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa adanya pertemuan manajemen puncak maupun karyawan tidak dilakukan secara formal, sehingga hal-hal yang perlu disampaikan hanya melalui percakapan sehari-hari. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 3 (tiga).

Pertanyaan keempat pada area Pandangan Strategis (SV4) adalah "**Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi**". Untuk pertanyaan tersebut, narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Ya, itu pasti. Melalui meeting itu tadi*." Pernyataan tersebut terjawab dari jawaban pada SV3 yang menyatakan bahwa strategi organisasi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi, baik kepala unit maupun karyawan dalam kurun waktu yang ditentukan. Oleh karena itu, diberikan skor 6 (enam) untuk SV4.

Sebagai perbandingan untuk pertanyaan yang sama, responden dari Hurtle Apparel menjawab, "*Nggak mbak, ya mereka nggak tahu gitu sebenarnya, paling ya hanya tahu urusan pekerjaannya masing-masing.*" Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa karyawan di Hurtle Apparel hanya berfokus pada pekerjaan masing-masing dan merasa tidak memiliki kepentingan untuk turut mengetahui kebijakan dan strategi organisasi. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 2 (dua).

Pertanyaan terakhir pada area Pandangan Strategis (SV5) adalah "**Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi**". Untuk pertanyaan tersebut, narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Karena kami istilahnya hanya borongan (terima order jahitan) dari PT. Co, maka jika ada perubahan permintaan dari pihak sana tentu akan ada perubahan proses, jadi lebih didorong pada kebutuhan PT.Co*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa setiap permintaan PT. Co sebagai pelanggan tunggal pasti berpengaruh pada peningkatan proses dan strategi operasi

yang diterapkan oleh UD. Jaya Bahagia, oleh karena itu diberikan skor 6 (enam) untuk SV5.

Sebagai perbandingan untuk pertanyaan yang sama, responden dari Le Toujours menjawab, "*Ya, seperti contohnya kalo misalnya kain itu (kualitasnya) jelek, pelanggan tidak suka, aku tidak pakai itu.*" Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa rencana peningkatan proses bisnis organisasi memang diarahkan oleh pelanggan, namun hanya untuk hal-hal tertentu yang langsung berdampak ke pelanggan. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 4 (empat).

Setiap nilai pada area Pandangan Strategis dijumlahkan dan dirata-rata, sehingga didapatkan nilai 5.6 untuk area Pandangan Strategis UD. Jaya Bahagia seperti ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Area Pandangan Strategis UD. Jaya Bahagia

KODE	PRAKTEK	UD. JAYA BAHAGIA
Pandangan Strategis		
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	5
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	5
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	6
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	6
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	6
SUBTOTAL		28
RATA-RATA		5.6

Penilaian pada ketujuh area sisanya pun dilakukan dengan cara dan pendekatan yang sama, sehingga didapatkan hasil

keseluruhan nilai kematangan proses bisnis untuk UD. Jaya Bahagia. Langkah terakhir adalah melakukan rata-rata dari keseluruhan area, sehingga diperoleh nilai rata-rata akhir **4.65** untuk UD. Jaya Bahagia, sehingga masuk ke dalam kategori Tingkat 2. Untuk keterangan lebih detail dapat dilihat pada Tabel 1.3. berikut.

Tabel 1.3 Nilai Kematangan Proses Bisnis UD. Jaya Bahagia

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	28	29	37	31	20	29	21	16
Rata-rata	5.6	4.83	5.28	4.42	4	4.83	3	5.3
Rata-rata keseluruhan								4.65

Setelah penilaian pada satu UMKM dilakukan seperti pendekatan di atas, penilaian pada UMKM lain dilakukan dengan metode yang sama, sehingga didapatkan hasil akhir seperti yang tercantum pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Nilai Kematangan Proses Bisnis 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata Akhir
UD. Jaya Bahagia	4.58
UD. Tri Sport	3.39
Le Tojours	3.76
UD. Noerma	3.73
Finest Garment	3.5
Hurtle Apparel	3.45
Laris Manis	3.89
Canvas Garment	3.6
Konveksi Kediri	3.41
Bob Merchandise	3.5

Untuk aspek kesiapan penerapan teknologi informasi, dilakukan pendekatan yang sama dengan penilaian kematangan proses bisnis. Dilakukan analisis data tunggal yang dicontohkan dengan penilaian kesiapan teknologi informasi di UD. Jaya Bahagia. Setelah dilakukan wawancara yang dilakukan dengan ahli TI organisasi maupun pemilik, data didapatkan kemudian diolah dan dinilai sesuai dengan kriteria yang ada. Area pertama yang dinilai adalah area **Infrastruktur TI** yang memiliki 8 (delapan) butir penilaian.

Pertanyaan pada butir pertama adalah, "**Berapa jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?**" Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Ada 1 perangkat telepon kantor*." Untuk penilaian kesiapan penerapan TI, penilaian diberikan berdasarkan tingkat kemutakhiran poin pertanyaan. Karena perangkat telepon dianggap merupakan kebutuhan standar bisnis dan kuantitasnya tidak menentukan tingginya nilai kesiapan TI, maka diberikan poin 3 (tiga) untuk butir pertama.

Pertanyaan pada butir kedua adalah, **"Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?"** Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Ada 1 telepon genggam untuk bisnis utama, akan tetapi setiap karyawan masing-masing memiliki*." Sama seperti alasan justifikasi pada butir pertama, diberikanlah poin 3 (tiga) untuk butir kedua.

Pertanyaan pada butir ketiga adalah, "**Berapa jumlah komputer (desktop, laptop) yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?**" Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Ada 6 perangkat total, dengan rincian 3 PC dan 3 laptop yang digunakan untuk kebutuhan desain, dokumentasi, dan menjalankan sistem*." Jawaban tersebut mengindikasikan komputer digunakan untuk menjalankan proses bisnis sehari-hari organisasi dan digunakan oleh pihak-pihak yang bervariasi (pemilik, desainer, maupun admin), sehingga dapat mengotomasi sistem yang ada. Oleh karena itu, diberikan poin 3 (tiga) untuk butir ketiga.

Pertanyaan pada butir keempat adalah, "**Apa jenis akses internet yang digunakan oleh UD. Jaya Bahagia?**" Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Menggunakan fiber optic*." Jawaban tersebut mengindikasikan proses bisnis yang dijalankan organisasi sudah didukung oleh adanya jaringan internet, oleh karena itu diberikan poin 3 (tiga) untuk butir keempat.

Pertanyaan pada butir kelima adalah, "**Apakah UD. Jaya Bahagia menggunakan jaringan area lokal (LAN)?**" Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Tidak, karena tidak butuh*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa UD. Jaya Bahagia tidak menyediakan jaringan area lokal untuk kelancaran proses internal organisasinya, oleh karena itu diberikan poin 1 (satu) untuk butir kelima.

Pertanyaan pada butir keenam adalah, "**Berapa bandwith Internet yang tersedia pada jaringan internet UD. Jaya Bahagia?"** Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Sekitar 30 mbps*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa bandwith internet pada UD. Jaya Bahagia tergolong lambat, oleh karena itu diberikan poin 1 (satu) untuk butir keenam.

Pertanyaan pada butir ketujuh adalah, "**Apakah UD. Jaya Bahagia menggunakan internet server atau hosting dengan kecepatan yang tinggi?"** Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "*Menggunakan internet server*." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa UD. Jaya Bahagia telah menggunakan internet server untuk memudahkan operasional sistem penggajian yang digunakannya, oleh karena itu butir ini diberi poin 3 (tiga).

Pertanyaan pada butir kedelapan adalah, "**Apakah UD. Jaya Bahagia menggunakan *wireless* LAN/Wi-Fi?**" Narasumber UD. Jaya Bahagia menjawab, "Tidak ada." Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa tidak ada Wi-Fi yang digunakan sehingga akses internet terbatas. Oleh karena itu, butir ini diberikan poin 1 (satu).

Setelah dinilai dan dibandingkan dengan pernyataan UMKM lain seperti pada proses penilaian kematangan proses bisnis, maka dapat diperoleh hasil nilai rata-rata akhir untuk area Infrastruktur TI pada UD. Jaya Bahagia seperti pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5 Nilai Area Infrastruktur TI UD. Jaya Bahagia

PERTANYAAN	JAWABAN	NILAI
Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	1	3
Jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	1	3
Jumlah komputer (dekstop, laptop)	3 (PC), 3 (laptop)	3
Jenis akses internet	Others (fiber optic)	3
Jaringan area lokal (LAN)	Tidak ada	1
Bandwidth Internet	30mbps	1
Internet Server / Hosting dengan keamanan yang tinggi	Internet Server	3
Wireless LAN/wifi internet	Tidak ada	1
	Rata-rata	2.25

Setiap nilai pada area Infrastruktur TI dijumlahkan dan dirata-rata, sehingga didapatkan nilai 2.25 untuk area Infrastruktur TI UD. Jaya Bahagia. Penilaian pada dua area sisanya pun dilakukan dengan cara dan pendekatan yang sama, sehingga didapatkan hasil keseluruhan nilai kesiapan penerapan TI untuk UD. Jaya Bahagia. Langkah terakhir adalah melakukan rata-rata dari ketiga area, sehingga diperoleh nilai rata-rata akhir **2.29** untuk kesiapan penerapan TI UD. Jaya Bahagia. Untuk keterangan lebih detail dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut.

Tabel 1.6 Kesiapan Penerapan TI UD. Jaya Bahagia

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	2.25	2.4285714	2.2
		Rata-rata keseluruhan	2.292857

Setelah penilaian pada satu UMKM dilakukan seperti pendekatan di atas, penilaian pada UMKM lain dilakukan dengan metode yang sama, sehingga didapatkan hasil akhir seperti yang tercantum pada Tabel 1.7.

Tabel 1.7 Nilai Kesiapan TI 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata Akhir
UD. Jaya Bahagia	2.29
UD. Tri Sport	1.62
Le Tojours	2.52
UD. Noerma	1.67
Finest Garment	2.00
Hurtle Apparel	1.86
Laris Manis	2.10
Canvas Garment	1.81
Konveksi Kediri	1.62
Bob Merchandise	1.67

Setelah dilakukan analisis dan penilaian kematangan proses bisnis dan kesiapan TI baik tiap kasus maupun tiap area, langkah selanjutnya adalah membuat profil UMKM berdasarkan keterkaitan kedua elemen tersebut dengan cara membandingkan hasil rata-rata akhir yang didapatkan seperti yang tercantum pada Tabel 1.8. Dari tabel tersebut UMKM dikelompokkan menjadi 4 profil dan dianalisis sisi positif dan tantangannya, yaitu UMKM yang memiliki hasil sama-sama tinggi, sedang, rendah, dan saling bertolak belakang.

Tabel 1.8 Perbandingan Nilai BPOMM dan Kesiapan TI

Aspek	Kesiapan TI	BPOMM
JYB	2.23	4.59
TRI	1.59	3.39
LTJ	2.52	3.76
NRM	1.67	3.74
FIN	1.88	3.50
HRT	1.75	3.46
LRS	2.03	3.89
CNV	1.74	3.61
KDR	1.54	3.41
BOB	1.60	3.50

6.2. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Tiap Kasus

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, analisis data pada penelitian ini berupa analisis keseluruhan kasus, dengan melakukan analisis kasus data tunggal pada masing-masing UMKM, masing-masing area kematangan proses bisnis, kesiapan teknologi informasi, dan keterkaitan kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi.

Pada subbab ini dilakukan pembahasan terkait analisis tingkat kematangan proses bisnis pada setiap UMKM dan faktor eksternal dan internal yang melatarbelakangi hasil yang diperoleh.

Berdasarkan penilaian yang dijelaskan sebelumnya diperoleh hasil yang dapat dilihat pada lampiran C. UMKM dengan nilai rata-rata kematangan proses bisnis tertinggi adalah **UD. Jaya Bahagia** dengan nilai **4.59** dan UMKM dengan nilai rata-rata kematangan proses bisnis terendah adalah **UD. Tri Sport** dengan nilai **3.39**. Rata-rata penilaian sembilan dari sepuluh

UMKM mengindikasikan tingkat kematangan pada Tingkat 1, yaitu **Ad hoc**, dengan satu UMKM berada pada Tingkat 2, yaitu **Defined**. Tingkat kematangan tiap kasus akan dibahas pada sub bab berikut.

6.2.1. UD. Jaya Bahagia (JYB)

UD. Jaya Bahagia merupakan UMKM dengan rata-rata kematangan proses bisnis yang paling tinggi dengan nilai **4.59** seperti yang tercantum pada Tabel 1.9.

Tabel 1.9 Kematangan Proses Bisnis UD. Jaya Bahagia

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	28	29	37	31	20	29	21	16
Rata-rata	5.6	4.83	5.28	4.42	4	4.83	3	5.3
Rata-rata keseluruhan								4.59

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh UD. Jaya Bahagia, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Pandangan Strategis**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Orientasi Pasar**. Nilai tersebut dilatarbelakangi berbagai macam faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal yang paling berpengaruh adalah pemilik usaha yang terlibat secara aktif dalam peningkatan proses bisnis UMKM dengan berbagai cara, seperti mengagendakannya secara rutin dalam pertemuan dengan manajemen puncak maupun karyawan. Selain itu, proses bisnis yang ada pun didefinisikan dan didokumentasikan dengan baik dengan adanya SPK (Surat Perintah Kerja), sehingga hasil kerja karyawan selalu bisa dipertanggungjawabkan.

Akan tetapi, pada sisi orientasi pasar UD. Jaya Bahagia memperoleh nilai yang rendah karena tidak melakukan studi pasar. Hal ini dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu UD. Jaya Bahagia hanya menyuplai produknya untuk satu pelanggan,

yaitu PT. Co, sehingga UD. Jaya Bahagia tidak memiliki kebutuhan untuk melakukan studi pasar maupun memantau aktivitas kompetitor. Selain itu, tingkat kepuasan PT. Co pun tidak diukur secara sistematis.

Area lain yang memperoleh nilai rendah pada UD. Jaya Bahagia adalah area **Manajemen Manusia.** Hal ini dipengaruhi kondisi organisasi yang hanya memiliki satu pelanggan tunggal, sehingga walaupun karyawan memiliki bakat kreatif yang mungkin dijadikan terobosan peningkatan, hal tersebut sulit untuk diterapkan karena seluruh proses bergantung pada permintaan PT. Co. Karyawan juga tidak selalu mempelajari hal-hal baru, sehingga yang lebih difokuskan oleh UD. Jaya Bahagia adalah menyamakan kecepatan pengerjaan.

6.2.2. Le Toujours (LTJ)

Le Toujours merupakan UMKM dengan rata-rata kematangan proses bisnis dengan nilai sebesar **3.76** seperti yang tercantum pada Tabel 1.10.

Tabel 1.10 Kematangan Proses Bisnis Le Toujours

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	23	19	22	26	20	31	21	11
Rata-rata	4.6	3.16	3.14	3.71	4	5.16	3	3.66
Rata-rata keseluruhan								3.76

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Le Toujours, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Proses Budaya Organisasi**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Orientasi Pasar**. Nilai tersebut dilatarbelakangi berbagai macam faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Untuk faktor internal yang berpengaruh pada nilai akhir Le Toujours adalah faktor sumber daya yang sedikit, sehingga struktur

organisasi yang ada sangat sederhana dan mempermudah komunikasi antar bagian. Selain itu, budaya kekeluargaan yang kental membuat karyawan lebih bertanggungjawab terhadap capaian tujuan bisnis dan semua karyawan belajar hal-hal baru di luar bidangnya karena keterbatasan SDM, seperti bagian keuangan belajar marketing, bagian marketing belajar *quality checking*, dan lain-lain.

Keterbatasan SDM juga membuat karyawan akrab satu sama lain dan jarang terjadi ketegangan antar karyawan, sehingga mereka merasa nyaman untuk berdiskusi satu sama lain jika terjadi permasalahan. Alur proses yang sederhana juga membuat karyawan mudah untuk memahami keterkaitan proses dan memiliki pemahaman bahwa tujuan mereka selaras.

Akan tetapi, keterbatasan tersebut juga menyebabkan kurangnya prioritas UMKM terhadap pendokumentasian proses-proses yang dijalankan. Hal tersebut tidak diprioritaskan karena alur proses yang sederhana sehingga dianggap tidak perlu dilakukan dengan mendetail. Untuk faktor eksternal, kurangnya kecepatan respon terhadap kompetitor walaupun Le Toujours aktif memantau aktivitas kompetitor. Hal ini dilatarbelakangi ciri khas yang diusung Le Toujours sehingga tidak bisa langsung merespon mode pakaian yang sedang tren saat itu.

6.2.3. UD. Noerma (NRM)

UD. Noerma merupakan UMKM dengan nilai rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.73** seperti yang tercantum pada Tabel 1.11.

Tabel 1.11 Kematangan Proses Bisnis UD. Noerma

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	24	19	21	21	23	26	26	12
Rata-rata	4.8	3.16	3	3	4.6	4.33	3.71	4

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
							Rata-rata keseluruhan	3.73

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang UD. Noerma, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Pandangan Strategis**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Proses Pengukuran dan Pengelolaan** dan **Struktur Proses Organisasi**. Nilai tersebut dilatarbelakangi berbagai macam faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Untuk faktor internal yang berpengaruh pada nilai akhir UD. Noerma adalah pemilik usaha yang terlibat pada tiap proses yang ada untuk meningkatkan proses bisnis UMKM. Selain itu, faktor kekeluargaan yang kental dalam organisasi juga berpengaruh, seperti saling mengingatkan dalam pekerjaan dan karyawan lama melatih karyawan baru.

Akan tetapi, karena pekerjaan dan ranah yang ada pada UMKM mayoritas itu-itu saja, pekerjaan yang ada pun terbilang sederhana. Karyawan yang ada pun hanya mengerjakan sesuai bidangnya dan tidak pernah bekerja dalam tim. Untuk faktor eksternal, produk yang ada dirancang dan dikembangkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan karena UD. Noerma menerapkan sistem *make-to-order* (MTO), sehingga semua pesanan harus melewati proses kesepakatan dengan pelanggan.

6.2.4. UD. Tri Sport (TRI)

UD. Tri Sport merupakan UMKM dengan nilai rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.39** yang merupakan nilai rata-rata terendah jika dibandingkan dengan studi kasus lainnya seperti yang tercantum pada Tabel 1.12.

Tabel 1.12 Kematangan Proses Bisnis UD. Tri Sport

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	20	16	20	22	17	27	24	10

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Rata-rata	4	2.66	2.85	3.14	3.4	4.5	3.42	3.33
Rata-rata keseluruhan								3.39

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang UD. Tri Sport, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Proses Budaya Organisasi**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Proses Definisi dan Dokumentasi.** Mayoritas karyawan pada UD. Tri Sport merupakan orang-orang yang tidak pendidikannya tidak terlalu tinggi, sehingga jarang terjadi ketegangan jika ada anggota beberapa unit berkumpul. Selain itu, karyawan dari berbagai unit pada UD. Tri Sport juga memahami bahwa proses yang mereka jalani saling berkaitan, karena jika ada salah satu proses terhambat, maka akan berpengaruh terhadap proses setelahnya juga.

Seperti kebanyakan UMKM, kebanyakan permasalahan di UD. Tri Sport terjadi karena faktor internal, yaitu proses pendokumentasian dan pengukuran kinerja yang bukan merupakan prioritas utama UMKM. Permasalahan juga terletak pada karyawan, karena pemilik merasa kesulitan mengkomunikasikan strategi perusahaan, sehingga proses kreatif hanya terpusat pada pemilik. Oleh karena itu, karyawan tidak memahami produk dengan karakteristik seperti apakah yang memiliki nilai jual untuk pelanggan.

Untuk faktor eksternal yang berpengaruh adalah tren pasar, sehingga pemilik UD. Tri Sport selalu melakukan studi pasar secara intens karena produk yang disuplainya adalah produk yang memang harus mengikuti tren terkini, yaitu pakaian olahraga. Selain itu, kondisi pesaing juga sangat berpengaruh pada keberlanjutan produk grosir yang dihasilkan, oleh karena itu pemilik UD. Tri Sport selalu menerapkan strategi-strategi terkait harga agar produknya tetap bersaing di antara produk impor yang lebih murah.

6.2.5. Hurtle Apparel (HRT)

Hurtle Apparel merupakan UMKM yang memperoleh nilai rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.45** yang dicantumkan pada Tabel 1.13.

Tabel 1.13 Kematangan Proses Bisnis Hurtle Apparel

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	19	19	19	27	16	30	17	12
Rata-rata	3.8	3.16	2.71	3.85	3.2	5	2.42	4
Rata-rata keseluruhan								3.45

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Hurtle Apparel, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Proses Budaya Organisasi**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Proses Pengukuran dan Pengelolaan.** Rata-rata karyawan Hurtle Apparel memandang bisnis mebagai satu proses yang saling terkait, sehingga mereka saling mengingatkan jika satu bagian terhambat. Selain itu, jarang terjadi ketegangan dalam internal organisasi Hurtle Apparel, oleh karena itu karyawan merasa nyaman untuk saling berdiskusi satu sama lain.

Nilai yang diperoleh oleh Hurtle Apparel ini termasuk rendah jika dibandingkan dengan nilai-nilai studi kasus lainnya. Hal ini disebabkan berbagai macam faktor, antara lain faktor internal organisasi dengan struktur yang sangat sederhana, sehingga fokus utama UMKM tersebut adalah menjalankan proses bisnis utama. Selain itu, UMKM ini sering mengalami permasalahan dengan karyawannya, yaitu kurangnya rasa tanggungjawab karyawan terhadap perannya masing-masing. SDM yang ada pun sangat terbatas, sehingga hal-hal yang sifatnya sekunder seperti dokumentasi dan pengukuran kinerja pun tidak dijadikan prioritas utama.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi hasil tersebut adalah pelanggan, sehingga produk yang dihasilkan pun sangat mengutamakan kepuasan pelanggan yang dibuktikan dengan adanya kesepakatan antar dua belah pihak untuk menentukan detail dari pesanan. Akan tetapi, Hurtle Apparel tidak terlalu mementingkan ataupun merespon aktivitas kompetitor.

6.2.6. Finest Garment (FIN)

Finest Garment merupakan UMKM yang mendapatkan nilai rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.5** seperti yang tercantum pada Tabel 1.14.

Tabel 1.14 Kematangan Proses Bisnis Finest Garment

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	18	23	21	27	21	25	20	6
Rata-rata	3.6	3.83	3	3.85	4.2	4.16	2.85	2
Rata-rata keseluruhan								3.5

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Finest Garment, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Manajemen Manusia**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Pandangan Pemasok.** Nilai yang diperoleh Finest Garment dilatarbelakangi berbagai macam faktor, salah satunya adalah hubungan dengan pemasok yang masih sangat rendah. Finest Garment tidak memiliki hubungan jangka panjang dengan pemasok kunci dan tidak bekerjasama untuk saling meningkatkan proses. Selain itu, Finest Garment juga tidak memiliki indikator kinerja maupun target peningkatan yang disesuaikan dengan hasil kinerja yang ada.

Di sisi lain, Finest Garment memiliki kelebihan di sisi pendokumentasian proses bisnis dan pembagian peran dan tanggungjawab yang ada, sehingga kepemilikan proses yang ada terdefinisikan dengan jelas. Selain itu, bakat kreatif karyawan juga digunakan sebagai terobosan peningkatan proses

bisnis, karena pemilik Finest Garment tidak memiliki latar belakang terkait konveksi, sehingga masukan dari karyawan diterapkan secara rutin.

Selain itu, Finest Garment juga melakukan pelatihan terhadap karyawan untuk mengoperasikan proses baru atau yang diubah sebelum diimplementasikan, sehingga meminimalisasi terjadinya *human error* saat proses bisnis berjalan. Bakat kreatif yang dimiliki karyawan Finest Garment juga diterapkan untuk terobosan peningkatan proses bisnis organisasi, karena faktor pemilik yang tidak memiliki latar belakang konveksi.

6.2.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS)

Laris Manis Sablon dan Konveksi memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.89** yang tergolong tinggi jika dibandingkan dengan studi kasus lainnya. Untuk lebih detailnya, penilaian tiap area Laris Manis Sablon dan Konveksi dapat dilihat pada Tabel 1.15.

Tabel 1.15 Kematangan Proses Bisnis Laris Manis

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	25	21	22	29	16	31	23	12
Rata-rata	5	3.5	3.14	4.14	3.2	5.16	3.28	4
Rata-rata keseluruhan								3.89

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Laris Manis, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Proses Budaya Organisasi**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Manajemen Manusia.**

Hal ini dilatarbelakangi berbagai macam faktor, salah satunya keterlibatan pemilik terhadap peningkatan proses yang tinggi serta pengagendaan peningkatan proses bisnis yang rutin diadakan untuk mengevaluasi pekerjaan dan kondisi mesin yang ada. Faktor internal lain yang menentukan adalah perekrutan

karyawan yang berasal dari orang-orang terdekat pemilik, sehingga rasa kekeluargaan dan saling memiliki terjaga dan semua memiliki pandangan yang sama terkait bisnis.

Untuk faktor eksternal, tingginya nilai tersebut dipengaruhi oleh kontrak yang dilakukan Laris Manis dengan pemasok kunci. Selain itu, adanya distro Hellowild yang juga dikembangkan oleh pemilik Laris Manis membuat Laris Manis melakukan studi pasar dengan mempelajari tren pakaian anak muda terkini agar produk distronya dapat bersaing dengan produk lain.

6.2.8. Konveksi Kediri (KDR)

Konveksi Kediri memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.41** seperti yang tercantum pada Tabel 1.16.

Tabel 1.16 Kematangan Proses Bisnis Konveksi Kediri

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	22	18	18	24	24	27	15	9
Rata-rata	4.4	3	2.57	3.42	4.8	4.5	2.14	3
Rata-rata keseluruhan								3.41

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Konveksi Kediri, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Manajemen Manusia**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Orientasi Pasar.** Hal ini dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik internal maupun eksternal. Untuk faktor internal yang paling berpengaruh adalah Konveksi Kediri masih sangat sederhana dan terbatas sumber dayanya, sehingga tidak memprioritaskan adanya pendokumentasian proses bisnis maupun pengukuran kinerja. Hal tersebut juga dilatarbelakangi pengetahuan pemilik terkait kebutuhan tersebut yang masih sangat kurang.

Selain itu, Konveksi Kediri cenderung stagnan karena tidak menanggapi langsung kebutuhan-kebutuhan yang ada. Salah

satu permasalahan Konveksi Kediri saat ini adalah meluapnya pesanan yang mengharuskan SDM yang ada harus ditambah, tapi pemilik Konveksi Kediri lebih memilih untuk menolak pesanan daripada melakukan perekrutan karyawan baru. Hal tersebut dikarenakan sulitnya mencari karyawan yang memang telah memiliki skill. Adanya karyawan yang memiliki latar belakang berbagai macam jenis konveksi memang sangat membantu lancarnya proses bisnis karena bakat kreatifnya selalu digunakan untuk meningkatkan proses.

Di sisi Manajemen Manusia, karyawan Konveksi Kediri yang memiliki berbagai macam latar belakang spesialisasi dilatih untuk mengerjakan pekerjaan pesanan yang berbeda dengan spesialisasinya serta meningkatkan kecepatan produksi. Selain itu, karyawan Konveksi Kediri juga bertanggungjawab terhadap tujuan pencapaian bisnis karena mayoritas telah berumahtangga. Saran dan masukan karyawan juga sering digunakan sebagai terobosan peningkatan proses.
Untuk faktor eksternal, Konveksi Kediri tidak merasa kompetitor berpengaruh pada bisnisnya, sehingga pemilik Konveksi Kediri tidak memantau maupun merespon aktivitas kompetitor. Konveksi Kediri juga tidak melakukan pengukuran kepuasan pelanggan secara sistematis, namun hanya menawarkan penggantian barang jika ada yang kurang dan menerima kritik serta saran dari pelanggan.

6.2.9. Canvas Garment (CNV)

Canvas Garment merupakan UMKM yang memperoleh nilai rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.52** seperti yang tercantum pada Tabel 1.17.

Tabel 1.17 Kematangan Proses Bisnis Canvas Garment

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	20	22	20	22	23	31	17	11
Rata-rata	4	3.66	2.85	3.14	4.6	5.16	2.42	3.66

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
							Rata-rata keseluruhan	3.41

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Canvas Garment, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Proses Budaya Organisasi**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Orientasi Pasar.** Hal ini dipengaruhi berbagai macam faktor, baik internal maupun eksternal. Untuk faktor internal, Canvas Garment tidak melakukan proses pengukuran umpan balik secara sistematis, sehingga untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan hanya dilakukan dengan memastikan pelanggan tidak komplain. Untuk proses-proses yang ada pun tidak seluruhnya terdokumentasi, karena pemilik menganggap karyawannya sudah ahli jadi tidak perlu melakukan dokumentasi proses.

Selain itu, Canvas Garment juga cukup menggunakan istilah-istilah formal dalam percakapan sehari-hari, seperti proses, penanggungjawab, dan lain-lain. Karyawan Canvas Garment juga memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang terkait, sehingga kecepatan produksi harus saling menyesuaikan karena status karyawan yang merupakan karyawan borongan, sehingga estimasi waktu pengerjaan penting dilakukan. Saat karyawan dari berbagai unit berkumpul jarang terjadi ketegangan, sehingga mereka nyaman berdiskusi satu sama lain jika dibutuhkan.

Untuk faktor eksternal, Canvas Garment masih sangat bergantung dengan pekerja sablon dan bordir *outsource*, sehingga jika pekerjaan sablon dan bordir *outsource* terhambat, hal tersebut bisa berdampak negatif pada ketepatan waktu produksi. Karyawan Canvas Garment juga tidak memiliki ilmu pengetahuan yang cukup terkait karakteristik produk yang paling bernilai untuk pelanggan. Canvas Garment juga tidak melakukan pengukuran kepuasan pelanggan secara sistematis karena merasa hal tersebut dapat diketahui hanya dengan perilaku pelanggan, seperti melakukan *repeat order* atau

merekomendasikan ke pelanggan lain. Selain itu, pemilik Canvas Garment juga tidak memantau dan merespon aktivitas kompetitor yang ada.

6.2.10. Back of Brand Merchandise (BOB)

Bob Merchandise merupakan UMKM yang memperoleh nilai rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.5** seperti yang tercantum pada Tabel 1.18.

Tabel 1.18 Kematangan Proses Bisnis Bob Merchandise

Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD
Total	22	17	20	23	21	25	22	11
Rata-rata	4.4	2.83	2.85	3.28	4.2	4.16	3.14	3.66
Rata-rata keseluruhan								3.5

Jika dilihat pada nilai masing-masing area yang diperoleh Bob Merchandise, terdapat hasil yang bervariasi pada tiap area. Untuk area dengan rata-rata tertinggi adalah area **Pandangan Strategis**, sedangkan area dengan rata-rata terendah adalah **Proses Definisi dan Dokumentasi.** Hal ini dipengaruhi berbagai macam faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi nilai tersebut adalah sumber daya yang terbatas, sehingga pendokumentasian proses dan pengukuran kinerja tidak menjadi prioritas dalam menjalankan proses bisnis sehari-hari. Bob Merchandise juga masih menjalankan mayoritas proses bisnisnya dengan cara konvensional, sehingga tidak membuat target maupun indikator kinerja. Alasan lain yang melatarbelakangi hal tersebut adalah Bob Merchandise tidak ingin membebankan pekerjaan berbasis target pada karyawan-karyawannya karena tidak ingin membuat karyawannya merasa tertekan.

Peran dan tanggungjawab untuk proses hanya terdefinisikan secara lisan dan kebiasaan, namun tidak ada dokumentasi tertulis. Bob Merchandise juga tidak mengkomunikasikan

kebijakan dan strategi pada seluruh karyawan karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki karyawan.

Untuk faktor eksternal, kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi Bob Merchandise, sehingga pemiliknya selalu mendokumentasikan testimonial yang masuk dan mengunggahnya sebagai bukti di akun Instagram mereka, namun tidak dilakukan secara sistematis. Selain itu, dukungan pemasok juga merupakan salah satu faktor pendukung karena Bob Merchandise telah menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok utamanya dan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemasok tersebut.

6.3. Analisis Kematangan Proses Bisnis Tiap Area

Pada subbab analisis implementasi area BPOMM, akan dibahas hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis pada setiap area penilaian *Business Process Orientation Maturity Model* yang dilihat dari rata-rata akhir yang didapatkan pada tiap area. Berdasarkan hasil akhir yang diperoleh pada pengolahan data kematangan proses bisnis tiap area, area tertinggi merupakan **Proses Budaya Organisasi** dengan nilai rata-rata akhir 4.7 dan area terendah merupakan **Orientasi Pasar** dengan nilai rata-rata akhir 2.94. Hasil penilaian dapat diketahui pada Lampiran C dengan justifikasi berikut:

6.3.1. Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada kategori pandangan strategis memiliki hasil penilaian dengan rata-rata **4.42**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Pandangan Strategis pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.19.

Tabel 1.19 Pandangan Strategis 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	5.6
UD. Tri Sport	4

Nama UMKM	Rata-rata
Le Tojours	4.6
UD. Noerma	4.8
Finest Garment	3.6
Hurtle Apparel	3.8
Laris Manis	5
Canvas Garment	4
Konveksi Kediri	4.4
Bob Merchandise	4.4
Rata-rata	4.42

Hasil ini diperoleh dari tingkat keterlibatan manajemen puncak terhadap usaha peningkatan proses yang rata-rata tinggi pada seluruh UMKM. Selain itu, karena UMKM sangat bergantung pada pelanggan untuk memastikan roda bisnisnya berjalan, maka rencana peningkatan UMKM diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi yang diterapkan. Keterlibatan pemilik UMKM juga dipengaruhi dengan jumlah sumber daya yang dimiliki. UMKM dengan sumber daya yang besar cenderung telah terstruktur sehingga keterlibatan pemilik terhadap pengambilan keputusan strategis tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan UMKM yang memiliki sumber daya yang sedikit.

6.3.2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Definisi dan Dokumentasi Proses, didapatkan rata-rata **3.38**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Dokumentasi dan Dokumentasi Proses pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.20.

Tabel 1.20 Definisi dan Dokumentasi Proses 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	4.83
UD. Tri Sport	2.66
Le Tojours	3.16
UD. Noerma	3.16
Finest Garment	3.83
Hurtle Apparel	3.16
Laris Manis	3.5
Canvas Garment	3.66
Konveksi Kediri	3
Bob Merchandise	2.8
Rata-rata	3.38

Hal ini disebabkan kurangnya pendefinisian dan pendokumentasian proses pada UMKM, serta struktur yang sederhana memungkinkan UMKM untuk menjalankan proses bisnisnya tanpa harus mendefinisikan dan mendokumentasikan secara formal seluruh proses yang ada. Pendefinisian dan pendokumentasian ini dianggap sebagai kebutuhan sekunder yang tidak terlalu diprioritaskan karena keterbatasan sumber daya dan pengetahuan pemilik maupun karyawan UMKM.

6.3.3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Proses Pengukuran dan Pengelolaan, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.14**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Proses Pengukuran dan Pengelolaan pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.21.

Tabel 1.21 Proses Pengukuran dan Pengelolaan 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	5.28
UD. Tri Sport	2.85
Le Tojours	3.14
UD. Noerma	3
Finest Garment	3
Hurtle Apparel	2.71
Laris Manis	3.14
Canvas Garment	2.85
Konveksi Kediri	2.57
Bob Merchandise	2.85
Rata-rata	3.14

Nilai tersebut didapatkan dari beberapa faktor, antara lain UMKM menganggap adanya pengukuran maupun indikator kinerja bukan merupakan prioritas dalam proses bisnis UMKM. Keseluruhan proses produksi berjalan sesuai dengan pengalaman, sehingga pemilik UMKM menganggap tidak perlu melakukan pengukuran secara khusus. Proses bisnis UMKM juga jarang mengalami perubahan karena aktivitasnya tidak variatif, dan jikapun ada tidak akan melewati proses perubahan secara formal.

6.3.4. Struktur Proses Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Struktur Proses Organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.6**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Struktur Proses Organisasi pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.22.

Tabel 1.22 Struktur Proses Organisasi 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	4.42
UD. Tri Sport	3.14
Le Tojours	3.71
UD. Noerma	3
Finest Garment	3.85
Hurtle Apparel	3.85
Laris Manis	4.14
Canvas Garment	3.14
Konveksi Kediri	3.42
Bob Merchandise	3.28
Rata-rata	3.6

Nilai tersebut didasari dengan struktur organisasi UMKM yang sederhana dan sudah terpetakan dengan jelas ranah kerjanya, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan proses antar unit. Selain itu, karena mayoritas UMKM tidak memiliki manajer fungsional atau pemilik proses, sehingga penanggungjawab proses langsung dipegang oleh pemilik.

6.3.5. Manajemen Manusia

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Manajemen Manusia, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.02**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Manajemen Manusia pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.23.

Tabel 1.23 Manajemen Manusia 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	4
UD. Tri Sport	3.4

Nama UMKM	Rata-rata
Le Tojours	4
UD. Noerma	4.6
Finest Garment	4.2
Hurtle Apparel	3.2
Laris Manis	3.2
Canvas Garment	4.6
Konveksi Kediri	4.8
Bob Merchandise	4.2
Rata-rata	4.02

Hasil ini dipengaruhi oleh tingkat tanggungjawab karyawan yang tinggi yang dilatarbelakangi faktor kekeluargaan yang kental pada UMKM dan jenis pekerjaan yang diterapkan pada mayoritas UMKM, yaitu karyawan borongan. Karyawan borongan mendapatkan gajinya sesuai dengan pekerjaan, sehingga hal tersebut berpengaruh pada capaian pekerjaan untuk karyawan. Poin yang bervariasi pada area ini adalah adanya pelatihan terkait metode dan teknik peningkatan proses bisnis yang berbeda-beda pada tiap UMKM. Ada UMKM yang memang tidak melakukan pelatihan khusus untuk meningkatkan proses bisnis. Di sisi lain, ada pemilik UMKM yang menerapkan cara unik untuk merekrut karyawan, yaitu melatih skill teknis dari 0 dengan memberi insentif.

6.3.6. Proses Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Proses Budaya Organisasi, hasil penilaian memiliki rata-rata **4.7**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Manajemen Manusia pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.24.

Tabel 1.24 Proses Budaya Organisasi 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	4.83
UD. Tri Sport	4.5
Le Tojours	5.16
UD. Noerma	4.33
Finest Garment	4.16
Hurtle Apparel	5
Laris Manis	5.16
Canvas Garment	5.16
Konveksi Kediri	4.5
Bob Merchandise	4.16
Rata-rata	4.7

Nilai tersebut dilatarbelakangi dari pemahaman karyawan akan keterkaitan dan keselarasan proses bisnis yang tinggi dan rasa kekeluargaan yang membuat karyawan tidak merasa segan saling berkonsultasi satu sama lain jika dibutuhkan. Akan tetapi, terdapat hasil yang bervariasi terhadap terjadinya ketegangan yang terjadi saat karyawan antar unit berkumpul, tetapi hal ini dianggap sebagai hal yang biasa oleh pemilik. Poin dengan nilai yang bervariasi lainnya adalah frekuensi pertemuan antar kepala unit/karyawan untuk membahas masalah terkait proses bisnis. Ada UMKM yang menganggap adanya pertemuan/diskusi hanya membuang waktu karena mayoritas penjahit tidak memiliki pengetahuan yang cukup terkait penyelesaian permasalahan yang terjadi dan hanya berorientasi pada pekerjaan, namun ada UMKM yang memang rutin mengadakan pertemuan antar kepala unit maupun dengan karyawan untuk mengevaluasi pekerjaan ataupun kondisi mesin.

6.3.7. Orientasi Pasar

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Orientasi Pasar, hasil penilaian memiliki rata-rata **2.94** yang tergolong rendah. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Orientasi Pasar pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.25.

Tabel 1.25 Orientasi Pasar 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	3
UD. Tri Sport	3.42
Le Tojours	3
UD. Noerma	3.71
Finest Garment	2.85
Hurtle Apparel	2.42
Laris Manis	3.28
Canvas Garment	2.42
Konveksi Kediri	2.14
Bob Merchandise	3.14
Rata-rata	2.94

Hasil tersebut dilatarbelakangi dari rendahnya respon mayoritas UMKM terhadap kompetitor, karena mereka menganggap kompetitor bukanlah prioritas utama yang harus dipertimbangkan dalam menjalani proses sehari-hari. Selain itu, UMKM juga menganggap pengukuran kepuasan pelanggan tidak perlu dilakukan secara sistematis karena bagi mereka, hal tersebut dapat dilakukan hanya dengan melihat perilaku pelanggan, jika pelanggan tidak komplain dan memesan lagi (*repeat order*), maka pelanggan tersebut dikategorikan puas. Poin dengan nilai yang bervariasi juga berasal dari pemahaman karyawan akan karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan. Ada satu UMKM dengan karyawan yang memang tidak mengerti kualitas produk seperti apa yang menjual, namun

ada UMKM yang memiliki karyawan yang memahami tren pasar sehingga dapat memberikan masukan-masukan untuk perusahaan.

6.3.8. Pandangan Pemasok

Berdasarkan hasil penilaian wawancara pada area Pandangan Pemasok, hasil penilaian memiliki rata-rata **3.67**. Hasil tersebut didapatkan dari melakukan rata-rata perolehan nilai area Pandangan Pemasok pada 10 UMKM, seperti yang tercantum pada Tabel 1.26.

Tabel 1.26 Pandangan Pemasok 10 UMKM

Nama UMKM	Rata-rata
UD. Jaya Bahagia	5.33
UD. Tri Sport	3.33
Le Tojours	3.67
UD. Noerma	4
Finest Garment	2
Hurtle Apparel	4
Laris Manis	4
Canvas Garment	3.67
Konveksi Kediri	3
Bob Merchandise	3.67
Rata-rata	3.67

Nilai tersebut didapatkan karena mayoritas UMKM memiliki hubungan jangka panjang dengan pemasok kunci mereka. Akan tetapi poin yang bervariasi pada area ini adalah tingkat kerjasama UMKM dengan pemasok untuk meningkatkan proses. Ada UMKM yang memang telah meneken kontrak dengan pemasok sehingga mendapatkan kemudahan-kemudahan jika dibandingkan dengan UMKM lainnya, namun ada juga yang hanya melakukan aktivitas jual-beli dengan pemasok.

6.4. Keterkaitan Kematangan Proses Bisnis dengan Kesiapan TI

Pada subbab ini akan dibahas keterkaitan hasil penilaian kematangan proses bisnis dengan kesiapan teknologi informasi pada masing-masing UMKM.

6.4.1. UD. Jaya Bahagia (JYB)

UD. Jaya Bahagia memperoleh nilai rata-rata tertinggi baik untuk kematangan proses bisnis atau kesiapan penerapan TI. Untuk kematangan proses bisnis UD. Jaya Bahagia telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI UD. Jaya Bahagia memperoleh nilai rata-rata akhir **2.23** yang tergolong **tinggi**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.27.

Tabel 1.27 Kesiapan Penerapan TI UD. Jaya Bahagia

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	2.25	2.25	2.2
		Rata-rata keseluruhan	2.23

Untuk kematangan proses bisnis, jika dibandingkan dengan studi kasus UMKM lain, hal ini juga didukung dengan pemilik usaha yang melek teknologi dan memang paham manfaat teknologi untuk meningkatkan bisnisnya. Hal ini didukung pula oleh suami yang memang memiliki latar belakang IT sehingga pemilik UD. Jaya Bahagia telah mengimplementasikan sistem absensi untuk mempermudah penggajian karyawan. Perangkat lunak perkantoran seperti Microsoft Office pun digunakan sehari-hari untuk kebutuhan dokumentasi dan manajemen persediaan. Pemilik UD. Jaya Bahagia juga mendorong karyawannya untuk melek teknologi, terutama untuk admin dan desainer karena memang berkaitan dengan ranah kerjanya serta

kepala-kepala unit yang harus tergabung dalam grup WhatsApp untuk memudahkan koordinasi antar bagian.

Tabel 1.28 Perbandingan Nilai Akhir UD. Jaya Bahagia

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	2.23
BPOMM	4.59

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh UD. Tri Sport dibandingkan seperti pada Tabel 1.28, nilainya berbanding lurus, yaitu cenderung **sama-sama tinggi** jika dibandingkan dengan studi kasus lain. Hal ini dilatarbelakangi proses-proses yang mulai diotomasi dengan TI, sehingga nilai kematangan proses bisnis UD. Jaya Bahagia lebih tinggi dibandingkan studi kasus lain.

6.4.2. Le Toujours (LTJ)

Le Toujours memperoleh nilai kematangan proses bisnis yang bertolak belakang dengan nilai kesiapan penerapan TI. Untuk kematangan proses bisnis Le Toujours telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Le Toujours memperoleh nilai rata-rata akhir **2.53** yang tergolong **tinggi**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.29.

Tabel 1.29 Kesiapan Penerapan TI Le Toujours

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	2.625	2.375	2.6
		Rata-rata keseluruhan	2.53

Le Toujours memiliki sumber daya manusia yang terbatas, namun sumber daya yang dimilikinya mayoritas berusia muda

dan melek teknologi, sehingga beraktivitas dengan teknologi bukan merupakan permasalahan bagi pemilik Le Toujours maupun karyawan-karyawannya. Le Toujours juga memiliki website yang dikelola oleh karyawan IT, sehingga pemasarannya dapat menjangkau luar pulau, bahkan luar negeri. Internet juga sangat penting untuk keberlangsungan proses branding bagi Le Toujours, karena memasarkan produk yang konsisten dengan konsep khas yang diusung memang harus dilakukan dengan melakukan studi pasar yang intensif.

Selain menggunakan Ms. Office untuk kebutuhan dokumentasi dan keuangan, Le Toujours juga menggunakan perangkat lunak Corel Draw untuk kebutuhan desain. Untuk kebutuhan berkomunikasi internal, Le Toujours mengandalkan grup LINE yang telah dilengkapi dengan fitur Note, sehingga koordinasi dapat berjalan dimana saja.

Tabel 1.30 Perbandingan Nilai Akhir Le Toujours

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	2.52
BPOMM	3.76

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Le Toujours dibandingkan seperti pada Tabel 1.30, **nilainya bertolak belakang**, yaitu nilai kematangan proses bisnis yang tidak terlalu tinggi tetapi nilai kesiapan penerapan TI paling tinggi jika dibandingkan studi kasus lain. Hal ini dikarenakan struktur organisasinya yang masih sederhana sehingga hal-hal yang bersifat dokumentasi dan pengukuran tidak dilakukan secara formal, namun karena mayoritas karyawannya masih berusia muda dan melek teknologi, nilai kesiapan penerapan TI Le Toujours cenderung tinggi.

6.4.3. UD. Noerma

UD. Noerma memperoleh nilai kematangan proses yang cenderung tinggi, namun nilai kesiapan penerapan TI yang diperolehnya rendah sehingga dapat dikatakan **bertolak belakang**. Untuk kematangan proses bisnis UD. Noerma telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI UD. Neorma memperoleh nilai rata-rata akhir **1.6** yang tergolong **rendah**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.31.

Tabel 1.31 Kesiapan Penerapan TI UD. Noerma

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	1.75	1.875	1.2
		Rata-rata keseluruhan	1.6

UD. Noerma menggunakan teknologi untuk kebutuhan sehari-hari, seperti Ms. Office untuk kebutuhan dokumentasi dan keuangan serta Corel Draw untuk kebutuhan desain. Sejauh ini, pengetahuan terkait IT hanya terbatas pada pemilik UD. Noerma saja. Untuk berkomunikasi dengan karyawan masih digunakan cara konvensional karena keterbatasan karyawan dengan teknologi. Internet digunakan untuk mencari informasi terkait tren desain dan melakukan pemasaran via sosial media. Nilai kesiapan TI yang dimiliki UD. Noerma yang terbilang rendah berbanding terbalik dengan nilai kematangan proses bisnisnya yang tinggi. Di sisi kematangan proses bisnis, UD. Noerma memiliki pandangan strategis untuk meningkatkan bisnis dan mampu memanajemen sumber daya manusia dengan baik, namun keterbatasan pengetahuan dan infrastruktur TI menghasilkan nilai kesiapan TI yang rendah.

Tabel 1.32 Perbandingan Nilai Akhir UD. Noerma

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.6
BPOMM	3.74

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh UD. Noerma dibandingkan seperti pada Tabel 1.32, **nilainya bertolak belakang**, yaitu nilai kematangan proses bisnis yang tergolong tinggi, tetapi nilai kesiapan penerapan TI yang diperoleh rendah. Hal ini dilatarbelakangi keterlibatan pemilik dan karyawan yang tinggi terhadap usaha peningkatan proses, namun tidak didukung dengan ilmu pengetahuan dan kebutuhan yang cukup terkait TI, sehingga nilai kesiapan penerapan TI rendah.

6.4.4. UD. Tri Sport (TRI)

UD. Tri Sport memperoleh nilai yang **cenderung rendah** baik untuk kematangan proses bisnis atau kesiapan penerapan TI. Untuk kematangan proses bisnis UD. Tri Sport telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI UD. Tri Sport memperoleh nilai rata-rata akhir **1.59** yang tergolong **rendah**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.33.

Tabel 1.33 Kesiapan Penerapan TI UD. Tri Sport

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	1.75	1.675	1.4
		Rata-rata keseluruhan	1.59

Untuk menjalankan proses bisnisnya sehari-hari, UD. Tri Sport bisa dikatakan menjalankan proses-proses bisnisnya secara konvensional. Walaupun UD. Tri Sport termasuk usaha skala

menengah yang notabene memiliki banyak karyawan dan memiliki lini bisnis yang luas, IT hanya diterapkan dalam proses berkomunikasi. Untuk hal-hal lain, seperti otomasi proses ataupun dokumentasi proses tidak dilakukan, karena pembagian ranah pekerjaan dalam organisasi UD. Tri Sport lebih berfokus pada pekerjaan sehari-hari. UD. Tri Sport juga memasarkan produknya dengan mengandalkan jaringan dan metode *word-of-mouth* (WOM), sehingga pemiliknya beranggapan sosial media tidak diperlukan untuk promosi.

Tabel 1.34 Perbandingan Nilai Akhir UD. Tri Sport

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.59
BPOMM	3.39

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh UD. Tri Sport, dibandingkan seperti pada Tabel 1.34, nilainya **sama-sama rendah**. Hal ini dilatarbelakangi organisasi yang masih menjalankan proses bisnis secara konvensional dan hanya menerapkan TI untuk kebutuhan komunikasi, sehingga kelancaran bisnis UD. Tri Sport sangat bergantung pada keterlibatan pemilik, karena terpusatnya pengetahuan dan pengalaman.

6.4.5. Hurtle Apparel (HRT)

Hurtle Apparel memperoleh nilai kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang **cenderung sedang** jika dibandingkan dengan studi kasus lainnya. Untuk kematangan proses bisnis Hurtle Apparel telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Hurtle Apparel memperoleh nilai rata-rata akhir **1.75** yang tergolong **sedang**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.35.

Tabel 1.35 Kesiapan Penerapan TI Hurtle Apparel

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	2.125	2.125	1
		Rata-rata keseluruhan	1.75

Hurtle Apparel memiliki sumber daya manusia yang terbatas, yaitu pemilik yang langsung mengelola seluruh aktivitas dan membawahi karyawan-karyawan. Untuk Hurtle Apparel, kebutuhan IT bukan merupakan kebutuhan utama, sehingga website yang sempat ada pun tidak dikelola dengan baik. Akan tetapi, pemilik Hurtle Apparel menyadari bahwa pemasaran lewat sosial media merupakan *channel* yang paling berkontribusi dalam pendapatan UMKM-nya sejak awal dirintis. Hal tersebut dibuktikan dengan mayoritas pesanannya berasal dari Instagram, Facebook, dan *e-commerce*, seperti OLX dan Bukalapak. Internet pun digunakan untuk mendukung proses pemesanan, pemasaran produk, hingga hubungan pelanggan.

Untuk perangkat lunak yang digunakan oleh Hurtle Apparel adalah Microsoft Excel untuk kebutuhan pencatatan keuangan dan pembuatan harga pokok penjualan (HPP) serta Corel Draw untuk kebutuhan desain. Jika dikaitkan kesiapan TI yang dimiliki Hurtle Apparel dengan hasil nilai kematangan proses bisnisnya, kesiapan TI yang terbilang rendah mengakibatkan rendahnya nilai dalam bagian-bagian yang seharusnya dapat diotomasi dengan adanya IT. Seperti penyampaian strategi dan kebijakan dapat melalui sosial media sehingga lebih praktis dilakukan, melakukan pengukuran kinerja ataupun pendokumentasian proses, mendorong karyawan untuk belajar IT untuk meningkatkan proses bisnis, dan lain-lain.

Tabel 1.36 Perbandingan Nilai Akhir Hurtle Apparel

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.75

Aspek	Rata-rata
BPOMM	3.46

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Hurtle Apparel dibandingkan seperti pada Tabel 1.36, nilainya **cenderung sedang**. Hal ini dilatarbelakangi struktur organisasi yang masih sangat sederhana, yaitu pemilik yang langsung membawahi karyawan-karyawan, sehingga fokusan pekerjaan hanya pada proses harian, bukan peningkatan proses secara keseluruhan. Pemilik Hurtle Apparel juga memiliki pandangan bahwa teknologi informasi yang dimiliki organisasinya sudah mencukupi kebutuhan.

6.4.6. Finest Garment (FN)

Finest Garment memperoleh nilai kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang **cenderung sedang**. Untuk kematangan proses bisnis Finest Garment telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Finest garment memperoleh nilai rata-rata akhir **1.875** yang tergolong **sedang**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.37.

Tabel 1.37 Kesiapan Penerapan TI Finest Garment

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	2.375	2.25	1
		Rata-rata keseluruhan	1.875

Sama seperti mayoritas UMKM lainnya, Finest Garment juga merupakan UMKM yang memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana, yaitu pemilik yang langsung membawahi karyawan-karyawan. Akan tetapi, karena pemilik Finest

Garment masih berstatus mahasiswa yang notabene lebih melek teknologi, sehingga Finest Garment memiliki website yang dikelolanya sendiri. Website tersebut berisi berbagai macam informasi terkait produk, katalog kain, ukuran baju, daftar harga, kontak, hingga *Frequently Asked Questions* (FAQ).

Internet digunakan oleh Finest Garment untuk mencari informasi, mengelola proses pemesanan, memasarkan produk, dan dukungan pelanggan. Karena berhubungan dengan pelanggan yang mayoritas mahasiswa, Finest Garment memakai sosial media yang beragam, antara lain Instagram, BBM, Facebook, dan LINE@. Jika dikaitkan kesiapan TI yang dimiliki Finest Garment dengan hasil nilai kematangan proses bisnisnya, IT seharusnya dapat digunakan untuk mengotomasi hal-hal yang kurang pada penilaian kematangan proses bisnisnya, seperti pengukuran kinerja dan pendokumentasian proses.

Tabel 1.38 Perbandingan Nilai Akhir Finest Garment

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.875
BPOMM	3.5

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Finest Garment dibandingkan seperti pada Tabel 1.38, nilainya **cenderung sedang**. Hal ini dilatarbelakangi sumber daya manusia yang terbatas, sehingga hal-hal yang bersifat sekunder tidak dilakukan secara formal. Untuk aspek kesiapan penerapan TI pun tergolong sedang karena Finest Garment hanya mengimplementasikan hal-hal yang dirasa perlu saja, seperti website dan penggunaan sosial media.

6.4.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS)

Laris Manis Sablon dan Konveksi memperoleh nilai kematangan proses bisnis atau kesiapan penerapan TI yang

sama-sama tinggi. Untuk kematangan proses bisnis Laris Manis telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Laris Manis memperoleh nilai rata-rata akhir **2.03** yang tergolong **tinggi**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.39.

Tabel 1.39 Kesiapan Penerapan TI Laris Manis

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	2.375	2.125	1.6
		Rata-rata keseluruhan	2.03

Laris Manis Sablon dan Konveksi merupakan UMKM struktur organisasi seperti mayoritas UMKM lainnya, yaitu pemilik yang langsung membawahi karyawan-karyawannya. Sama seperti kebanyakan UMKM lain, Laris Manis Sablon dan Konveksi merasa kebutuhan IT-nya tercukupi dengan perangkat lunak standar, seperti Ms. Excel untuk pencatatan keuangan dan Corel Draw untuk desain.

Internet digunakan untuk mencari informasi terkait tren terkini yang dapat diaplikasikan untuk desain-desain produk distro Hellowild dan memasarkan produk via sosial media yang beragam, yaitu Instagram, Facebook, dan Twitter. Untuk penggunaan komputer dan internet hanya terbatas pada CEO dan wakil CEO. Jika dikaitkan dengan hasil rata-rata kematangan proses bisnis yang didapatkan, seharusnya IT dapat membantu mengotomasi pengukuran kinerja dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk memaksimalkan potensi IT untuk melakukan pengukuran kepuasan pelanggan secara sistematis, sehingga proses internal UMKM bisa meningkat.

Tabel 1.40 Perbandingan Nilai Akhir Laris Manis

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	2.03
BPOMM	3.89

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Laris Manis dibandingkan seperti pada Tabel 1.40, nilainya cenderung **sama-sama tinggi**. Hal ini dilatarbelakangi pemilik dan karyawan yang terlibat aktif dalam usaha peningkatan proses, dan didukung dengan pemilik yang paham akan pentingnya kebutuhan akan teknologi informasi, sehingga infrastruktur yang ada sangat dimanfaatkan untuk mengotomasi proses bisnis organisasi.

6.4.8. Konveksi Kediri (KDR)

Konveksi Kediri memperoleh nilai **rata-rata rendah** baik untuk kematangan proses bisnis atau kesiapan penerapan TI. Untuk kematangan proses bisnis Konveksi Kediri telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Konveksi Kediri memperoleh nilai rata-rata akhir **1.54** yang tergolong **rendah**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.41.

Tabel 1.41 Kesiapan Penerapan TI Konveksi Kediri

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	1.625	2	1
		Rata-rata keseluruhan	1.54

Konveksi Kediri merupakan UMKM dengan struktur organisasi seperti mayoritas UMKM lainnya, yaitu pemilik yang langsung membawahi karyawan-karyawannya. Untuk penggunaan TI pada proses bisnis sehari-hari, pemilik Konveksi Kediri lebih

memilih cara konvensional untuk mendokumentasikan pencatatan keuangannya karena dianggap lebih mudah.
Internet digunakan oleh Konveksi Kediri mayoritas untuk memasarkan produknya. Dengan blog yang menerapkan *search engine optimization* (SEO), Konveksi Kediri menerima banyak pesanan dari luar pulau. Blog tersebut dikelola secara penuh oleh pihak eksternal tersebut. Walaupun pemilik Konveksi Kediri merasa pengetahuannya terkait IT sangat terbatas, tapi beliau mengerti bahwa IT memang membantu meningkatkan pendapatannya. Oleh karena itu, Konveksi Kediri juga menggunakan beberapa sosial media lain, seperti Instagram dan Facebook. Jika dikaitkan kesiapan TI yang dimiliki Konveksi Kediri dengan hasil nilai kematangan proses bisnisnya, IT seharusnya dapat digunakan untuk mengotomasi hal-hal yang kurang pada penilaian kematangan proses bisnisnya, seperti mulai melakukan pencatatan keuangan dengan Ms. Excel untuk meminimalisasi *human error*.

Tabel 1.42 Perbandingan Nilai Akhir Konveksi Kediri

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.54
BPOMM	3.41

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Konveksi Kediri dibandingkan seperti pada Tabel 1.42, nilainya cenderung **sama-sama rendah**. Hal ini dilatarbelakangi organisasi yang masih menjalankan proses bisnis dengan cara konvensional dan tidak terlalu menerapkan TI. Walaupun telah memiliki blog yang dilengkapi dengan SEO, nilai kesiapan TI pada Konveksi Kediri masih tergolong rendah karena memiliki infrastruktur TI yang terbatas dan tidak memiliki SDM khusus untuk TI.

6.4.9. Canvas Garment (CNV)

Canvas Garment memperoleh nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang **cenderung sedang**.

Untuk kematangan proses bisnis Canvas Garment telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Canvas Garment memperoleh nilai rata-rata akhir **1.74** yang tergolong **sedang**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.43.

Tabel 1.43 Kesiapan Penerapan TI Canvas Garment

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	1.75	2.25	1.2
		Rata-rata keseluruhan	1.74

Canvas Garment merupakan UMKM dengan struktur organisasi seperti mayoritas UMKM lainnya, yaitu pemilik yang langsung membawahi karyawan-karyawannya. Karena pemiliknya yang merupakan lulusan kuliah, beliau akrab dengan penggunaan IT dan memahami pentingnya IT, walaupun belum bisa diadaptasi semua karena kurangnya alokasi dana. Oleh karena itu, sejauh ini Canvas Garment baru mengaplikasikan hal-hal standar, seperti mendokumentasikan surat PO dan keuangan di Ms. Word dan Ms. Excel, serta membuat website sesuai dengan kebutuhan pelanggan, seperti cara memesan, galeri produk, testimoni, dan fitur pencarian order, sehingga konsumen dapat melihat status pemesanan yang dilakukannya.

Internet digunakan oleh Canvas Garment untuk mencari informasi, mengelola proses pemesanan, memasarkan produk, dan dukungan pelanggan. Karena berhubungan dengan pelanggan yang mayoritas mahasiswa, Canvas Garment memakai sosial media yang beragam, seperti Facebook, Twitter, dan Instagram.

Tabel 1.44 Perbandingan Nilai Akhir Canvas Garment

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.74
BPOMM	3.61

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Canvas Garment dibandingkan seperti pada Tabel 1.44, nilainya **cenderung sedang**. Hal ini dilatarbelakangi struktur organisasi yang tergolong sederhana dan masih terbatas, sehingga fokus pekerjaan hanya pada proses harian. Untuk kesiapan penerapan TI, pemilik Canvas Garment hanya mengimplementasikan hal-hal yang benar-benar perlu saja karena keterbatasan alokasi dana dan informasi yang dimiliki, seperti website dan penggunaan sosial media.

6.4.10. Bob Merchandise (BOB)

Bob Merchandise memperoleh nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang **cenderung rendah**. Untuk kematangan proses bisnis Bob Merchandise telah dibahas di subbab analisis tingkat kematangan tiap kasus, sedangkan kesiapan penerapan TI Bob Merchandise memperoleh nilai rata-rata akhir **1.6** yang tergolong **sedang**. Nilai tersebut diperoleh dari rata-rata hasil akhir ketiga aspek yang digunakan untuk penilaian kesiapan penerapan TI, seperti yang tercantum pada Tabel 1.45.

Tabel 1.45 Kesiapan Penerapan TI Bob Merchandise

Area	Infrastruktur	Aplikasi	SDM
Rata-rata	1.875	1.75	1.2
		Rata-rata keseluruhan	1.6

Bob Merchandise merupakan UMKM dengan struktur organisasi seperti mayoritas UMKM lainnya, yaitu pemilik yang langsung membawahi karyawan-karyawannya. Untuk

perangkat lunak yang digunakan, Bob Merchandise hanya menggunakan Corel Draw untuk kebutuhan desain. Untuk kebutuhan lainnya, Bob Merchandise masih mengandalkan cara konvensional untuk melakukan pencatatan keuangan dan penggajian karyawan. Hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemilik UMKM.

Pemilik Bob Merchandise merasa kebutuhan IT-nya tercukupi hanya dengan menggunakan aplikasi sederhana. Internet lebih digunakan untuk mendapatkan informasi, memasarkan produk via sosial media, melakukan proses penjualan, dan mencari pelanggan baru. Sosial media yang digunakan untuk promosi adalah Instagram, Facebook, dan Twitter. Dalam struktur Bob Merchandise, hampir semua karyawan yang memiliki peran penting terhubung dengan WhatsApp untuk saling berkoordinasi satu sama lain. Jika dikaitkan kesiapan TI yang dimiliki Bob Merchandise dengan hasil nilai kematangan proses bisnisnya, IT seharusnya dapat digunakan untuk mengotomasi hal-hal yang kurang pada penilaian kematangan proses bisnisnya, seperti mulai melakukan pencatatan keuangan ataupun pendokumentasian penggajian karyawan dengan Ms. Excel untuk meminimalisasi *human error*.

Tabel 1.46 Perbandingan Nilai Akhir Bob Merchandise

Aspek	Rata-rata
Kesiapan TI	1.6
BPOMM	3.5

Jika nilai rata-rata kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh Bob Merchandise dibandingkan seperti pada Tabel 1.46, nilainya cenderung **sama-sama rendah**. Hal ini dilatarbelakangi organisasi yang masih menjalankan proses bisnisnya secara konvensional dan tidak terlalu mengimplementasikan TI, sehingga proses-proses yang ada pun sangat bergantung pada keterlibatan pemilik.

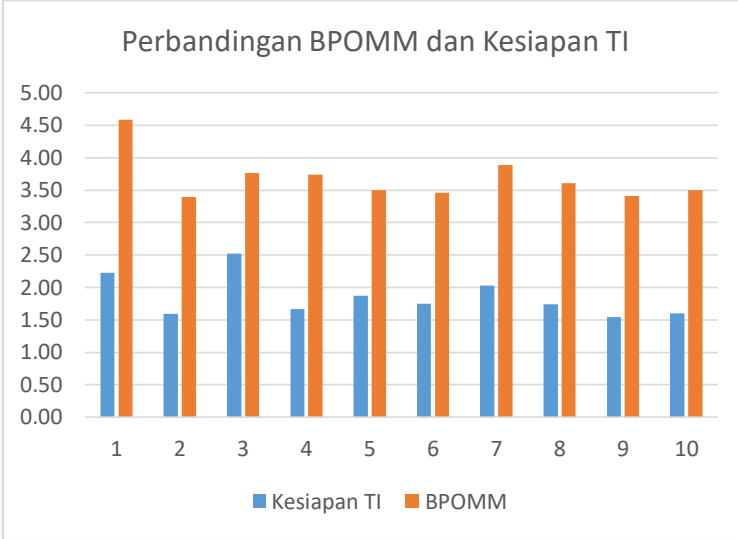
6.5. Profil UMKM Berdasarkan Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi

Pada subbab ini akan dibahas profil-profil UMKM yang memiliki karakteristik yang sama dan faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Profil-profil tersebut didapatkan dari hasil perbandingan nilai kesiapan teknologi informasi dan kematangan proses bisnis yang dapat dilihat pada Tabel 1.47 berikut.

Tabel 1.47 Perbandingan Nilai Akhir 10 UMKM

Aspek	Kesiapan TI	BPOMM
JYB	2.23	4.59
TRI	1.59	3.39
LTJ	2.52	3.76
NRM	1.67	3.74
FIN	1.88	3.50
HRT	1.75	3.46
LRS	2.03	3.89
CNV	1.74	3.61
KDR	1.54	3.41
BOB	1.60	3.50

Dari Tabel 1.47, dapat diambil beberapa profil dengan karakteristik yang sama, yaitu profil UMKM dengan tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi yang sama-sama **tinggi**, sama-sama **rendah**, sama-sama **sedang**, dan **bertolak belakang**. Jika dibandingkan dalam bentuk grafik batang, perbandingan hasil akhir kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI pada 10 UMKM dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Grafik Perbandingan BPOMM dan Kesiapan TI

Dari grafik perbandingan tersebut, dilakukan profiling seperti pada Tabel 1.48. Terdapat empat profil UMKM sesuai dengan hasil akhir kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI yang diperoleh, yang pertama adalah UMKM dengan nilai yang sama-sama **tinggi** yaitu **UD. Jaya Bahagia** dan **Laris Manis**. Profil kedua adalah UMKM dengan nilai yang sama-sama **sedang** yaitu **Finest Garment**, **Hurtle Apparel**, dan **Canvas Garment**. Profil ketiga adalah UMKM dengan nilai yang sama-sama **rendah** yaitu **UD. Tri Sport**, **Kediri Konveksi**, dan **Bob Merchandise**. Dan profil terakhir yaitu UMKM dengan nilai yang **bertolak belakang**, yaitu **UD. Noerma** dengan tingkat kematangan proses bisnis tergolong tinggi namun tingkat kesiapan penerapan TI rendah dan **Le Toujours** dengan tingkat kematangan proses bisnis cenderung sedang, namun tingkat kesiapan penerapan TI tinggi.

Tabel 1.48 Profiling 10 UMKM

Kesiapan TI / BPOMM	Tinggi	Sedang	Rendah
Tinggi	JYB, LRS		NRM
Sedang	LTJ	FIN, HRT, CNV	
Rendah			TRI, KDR, BOB

Untuk profil UMKM dengan nilai yang sama-sama tinggi dibuktikan dari kemiripan karakteristik yang dimiliki kedua UMKM, seperti tingginya frekuensi adanya agenda pertemuan manajemen puncak maupun karyawan yang membahas peningkatan proses, bermitra dengan pemasok kunci, dan lain-lain. Untuk aspek kesiapan TI pada kedua UMKM tersebut memiliki perbedaan pada tingkat kesiapan. UD. Jaya Bahagia memiliki tingkat kesiapan yang tergolong tinggi, sedangkan Laris Manis Sablon dan Konveksi tingkat kesiapan TI-nya berada pada golongan menengah. Akan tetapi, mereka sama-sama memiliki pemilik yang memahami pentingnya TI dan manfaat yang diperoleh jika mengimplementasikan TI.

Profil kedua adalah UMKM dengan nilai akhir sama-sama rendah yang mencakup tiga UMKM, yaitu UD. Tri Sport, Konveksi Kediri, dan Bob Merchandise. Ketiga UMKM tersebut sama-sama tidak menerapkan TI secara mendalam dan lebih memilih menjalankan bisnisnya secara konvensional. Hal tersebut sangat berpengaruh pada beberapa instrumen kematangan proses bisnis yang memang mengharuskan adanya dokumentasi maupun pengukuran, sehingga nilai yang didapatkan ketiga UMKM tersebut rendah.

Profil ketiga adalah UMKM dengan nilai akhir sama-sama sedang, yaitu Finest Garment, Hurtle Apparel, dan Canvas Garment. Ketiga UMKM ini memiliki kemiripan di struktur organisasi yang dipimpin oleh pemilik berusia muda dan melek teknologi, sehingga mereka memiliki pengetahuan yang cukup

terkait pentingnya TI dan bagaimana TI bisa membantu meningkatkan bisnis yang dijalankan. Finest Garment, Canvas Garment, dan Hurtle Apparel sama-sama memiliki website yang digunakan untuk mempermudah pelanggan berinteraksi sebelum pemesanan dilakukan, akan tetapi hanya Hurtle Apparel yang memutuskan untuk tidak mengelola website-nya lebih lanjut.

Profil terakhir yaitu UMKM dengan nilai yang saling bertolak belakang yaitu Le Toujours dan UD. Noerma. Le Toujours memiliki tingkat kematangan proses bisnis yang tidak terlalu tinggi, namun memiliki kesiapan TI yang tinggi. Hal ini dilatarbelakangi struktur organisasi yang sederhana, sehingga hal-hal seperti mendokumentasikan proses maupun melakukan pengukuran tidak dilakukan sepenuhnya. Di sisi kesiapan TI, karyawan Le Toujours mayoritas berusia muda dan melek teknologi karena kelancaran proses bisnis Le Toujours sangat bergantung pada teknologi. Untuk itulah, infrastruktur TI yang dimiliki Le Toujours juga termasuk mumpuni. Berbanding terbalik dengan UD. Noerma yang memiliki tingkat kematangan proses bisnis yang tinggi, tetapi kesiapan TI-nya rendah. UD. Noerma memiliki struktur organisasi yang tertata dengan peran dan tanggungjawab masing-masing serta manajemen manusianya cenderung tinggi, akan tetapi di sisi kesiapan TI, karyawan UD. Noerma tidak terlalu familiar dengan TI dan TI hanya diterapkan oleh manajemen puncak.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi rangkuman mengenai hasil akhir penelitian tugas akhir untuk mengetahui kesimpulan dan saran dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya. Kesimpulan pada bab ini merangkum hasil analisis proses bisnis dan tingkat kematangan proses bisnis pada kesepuluh UMKM garmen. Saran pada bab ini mencakup rekomendasi yang diberikan oleh peneliti terhadap keberlanjutan hasil penelitian tugas akhir, sehingga penelitian tugas akhir ini dapat digunakan sebaik-baiknya.

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. Pada penelitian tugas akhir ini, telah dilakukan penilaian tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi pada sepuluh UMKM di Jawa Timur.
2. Berdasarkan hasil penelitian, sembilan UMKM yang digunakan dalam studi kasus penelitian berada pada tingkat kematangan nomor 1, yaitu **Ad hoc** dan satu UMKM berada pada tingkat nomor 2, yaitu **Defined**. Hal tersebut dilatarbelakangi faktor pemilik UMKM yang memang memahami pentingnya proses dokumentasi dan pengukuran kinerja, sehingga secara keseluruhan bisa dikatakan lebih tertata dibandingkan UMKM lain.
3. Berdasarkan delapan area penilaian pada BPMM, rata-rata tertinggi didapatkan pada area **Proses Budaya Organisasi**. Hal ini dilatarbelakangi budaya kekeluargaan yang kental dalam internal UMKM, sehingga rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses terkait dan jarang timbul ketegangan antar unit. Oleh karena itu, karyawan dari berbagai unit pun merasa nyaman untuk saling berdiskusi jika dibutuhkan dan merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras.

4. Area dengan rata-rata tertinggi kedua merupakan **Pandangan Strategis**. Hal ini dikarenakan UMKM merupakan usaha yang sangat bergantung pada *top management* karena keterbatasan sumber daya dan persebaran pengetahuan pada organisasi, sehingga *top management* selalu terlibat dalam usaha peningkatan proses. Selain itu, karena UMKM sangat bergantung pada pelanggan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, rencana peningkatan proses pada UMKM diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasional.
5. Sedangkan untuk area dengan rata-rata terendah yang didapatkan pada penilaian kesepuluh UMKM adalah area **Orientasi Pasar**. Hal ini disebabkan mayoritas UMKM tidak melakukan pengukuran kepuasan pelanggan secara sistematis, karena banyaknya aktivitas yang dikerjakan dan keterbatasan sumber daya membuat UMKM tidak memprioritaskan hal tersebut. Menurut UMKM, kepuasan pelanggan dapat diukur hanya dengan perilaku pelanggan, seperti jika pelanggan mengulang pesanan atau tidak melakukan komplain terhadap produk.
6. Rata-rata terendah kedua merupakan area **Proses Pengukuran dan Pengelolaan** serta **Proses Definisi dan Dokumentasi**. Kelemahan utama pada UMKM adalah proses dokumentasi. Pengukuran dan indikator kinerja tidak dianggap sebagai elemen yang vital dalam kelancaran proses bisnis. Faktor lain yang sangat berpengaruh adalah budaya kekeluargaan yang kental yang membuat pemilik UMKM menyederhanakan sistemnya karena tidak ingin membebani karyawan dengan capaian target. Hal tersebut didasari alasan proses perekrutan karyawan yang memakan waktu, sehingga UMKM lebih memilih untuk membuat karyawan nyaman dibandingkan meningkatkan bisnisnya ke level yang lebih tinggi.
7. Untuk penilaian kesiapan teknologi informasi dibagi menjadi 3 kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Terdapat dua UMKM dengan kategori tinggi, empat

UMKM dengan kategori sedang, dan empat UMKM dengan kategori rendah.

8. Berdasarkan tiga aspek yang diteliti pada area kesiapan teknologi informasi, aspek dengan rata-rata tertinggi adalah **Aplikasi TI**. Hal ini dikarenakan mayoritas poin pada area tersebut tidak memerlukan budget khusus dan tersedia gratis, seperti e-mail, sosial media, penggunaan internet, ataupun aplikasi perangkat lunak yang digunakan.
9. Kemudian disusul dengan aspek **Infrastruktur TI** di peringkat kedua yang dilatarbelakangi kondisi UMKM yang memiliki alokasi dana terbatas. Selain itu, mayoritas UMKM melakukan bisnisnya secara *offline*, sehingga tidak membutuhkan infrastruktur yang mutakhir, seperti LAN atau internet server.
10. **Sumber Daya Manusia TI** menjadi aspek dengan rata-rata terendah. Karena proses bisnis UMKM tidak membutuhkan infrastruktur TI yang mutakhir, oleh karena itu UMKM tidak mengalokasikan karyawan yang khusus untuk menangani TI.
11. Dari kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI dilakukan profiling keterkaitan antar hasil akhir kedua elemen tersebut dan didapatkan 4 profil UMKM, yaitu UMKM dengan nilai akhir sama-sama **tinggi**, **sedang**, **rendah**, dan **bertolak belakang**.

7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, adapun saran yang dapat digunakan dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya antara lain:

1. Menyesuaikan instrumen penilaian BPMM dengan karakteristik UMKM, sehingga instrumen penilaian yang ada dapat memberikan hasil yang lebih akurat.
2. Penggunaan kuesioner tambahan untuk menilai kesiapan teknologi informasi secara menyeluruh agar didapatkan hasil yang lebih maksimal

3. Menggunakan UMKM yang memiliki karakteristik yang sama, sehingga dapat dibandingkan dengan lebih menyeluruh.
4. Menggunaan studi kasus UMKM dengan sektor yang berbeda, seperti industri pangan dan furnitur, agar dapat diketahui perbedaan tingkat kematangan organisasi ditinjau dari perbedaan jenis industri yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Sudaryanto, "Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas ASEAN," *Kementerian Keuangan Republik Indonesia,* 2014.

[2] Sudaryanto, "Evaluasi kesiapan UKM Menyongson Pasar Bebas ASEAN (AFTA) : Analisis Perspektif da Tinjauan Teoritis," *Jurnal Ekonomi Akuntansi da Manajemen,* vol. 1, 2002.

[3] Sudaryanto, "The Need for ICT-Education for Manager c Agribusinessman to Increasing Farm Income : Study c Factor Influences on Computer Adoption in East Jav Farm Agribusiness," *International Journal of Educatio and Development,* vol. 7, no. 1, pp. 56-67, 2011.

[4] C. W. Clegg, "Information technology: a study c performance and the role of human and organizationa factors," *Ergonomics,* vol. 40, pp. 851-71, 1997.

[5] D. Fink, "Guidelines for the successful adoption c information technology in small and medium enterprises, *International Journal of Information Management,* vo 18, 1998.

[6] W. Bandara, "Building Essential BPM Capabilities t Assist Successful ICT Deployment in the Developin Observations and Recommendations from Sri Lanka, *GlobDev 2012,* pp. 2-3, 2012.

[7] K. P. McCormack, Business process orientation – Gainin the e-business competitive, Florida: St. Lucie Press, 2001

[8] G. Premkumar, "A meta analysis of research o information technology implementation in sma business," *Journal of Organisational Computing an Electronic Commerce,* vol. 13, no. 2, 2003.

[9] M. ER, "BUSINESS PROCESS MANAGEMEN PRACTICE FOR MICRO ENTERPRISE I INDONESIA," *International Conference on Operation and Supply Chain Management,* 2016.

[10] J. v. Brocke, "Ten principles of good business process management," *Business Process Management Journal,* 2014.

[11] M. A. Pešić, "BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY MODEL - SERBIAN ENTERPRISES' MATURITY LEVEL," *EKONOMIKA PREDUZEĆA,* 2012.

[12] A. Andelkovic, "Business Process Management Maturity Factors and Effects on Business Results," *International Scientific Conference,* 2012.

[13] R. Spinelli, "IT Readiness in Small Firms," *Journal of Small Business and,* vol. 20, 2013.

[14] A. Haug, "IT readiness in small and medium-sized enterprises," *Industrial Management & Data Systems,* vol. 11, no. 4, 2011.

[15] A. A. Garini, "Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis Enterprise Resource Planning (Multiple Case Study Perusahaan Manufaktur Otomotif)," 2017.

[16] J. A. Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York: Harper Business Essentials, 1993.

[17] S. Systems, "The Business Process Model," 2004. [Online]. Available: http://www.sparxsystems.com/downloads/whitepapers/The_Business_Process_Model.pdf. [Accessed 21 Februari 2017].

[18] A. Hasan, "IDENTIFIKASI dan KLASIFIKASI UKM di SEKITAR UNPAR," p. 3, 2013.

[19] T. Zurahmin, "Pengaruh Modal Kerja dan Lokasi Usaha Terhadap Keberhasilan Usaha Pecel Lele di Kota Payakumbuh.," 2016.

[20] M. Dumas, M. L. Rosa, J. Mendling and H. A. Reijers, "Fundamentals of Business Process Management," London, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, p. 63.

[21] M. Dumas, M. L. Rosa, J. Mendling and H. A. Reijers, "Fundamentals of Business Process Management," London, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, p. 67.

[22] K. McCormack, "The Development of a Measure of Business Process Orientation," *European Institute for Advanced Studies in Management: Workshop on Organizational Design,* 1999.

[23] P. Crosby, Quality is Free, McGraw Hill, 1979.

[24] J. Becker, "Developing Maturity Models for IT Management," *Business & Information Systems Engineering,* vol. 1, no. 3, 2009.

[25] M. Okręglicka, ""Theoritical Background," Business Process Maturity In Small and Medium Sized Enterprise," *Polish Journal of Management Studies,* vol. 12, 2015.

[26] R. Dyerson, "Balancing growth: a conceptual framework for evaluating ICT readiness in SMEs," *International Journal of Online Marketing,* vol. 1, 2011.

[27] B. Hancock, An Introduction to Qualitative Research, Nottingham: The NIHR RDS EM / YH, 2009.

[28] R. K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, Beverly Hills: Sage Publishing, 1984.

[29] Z. Zainal, "Case study as a research method," *Jurnal Kemanusiaan,* p. 2, 2007.

[30] Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, Bandung: Alfabeta, 2014.

[31] R. Skrinjar, "Increasing process orientation with business process management," *International Journal of Information Management,* vol. 33, no. 1, 2013.

[32] Q. T. Pham, "MEASURING THE ICT MATURITY OF SMEs," *Journal of Knowledge Management Practice,* p. 2, 2010.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

Lampiran A.

A.1. Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : L/P
4. Jabatan :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Nama UMKM :
7. Tahun Berdiri UMKM :
8. NPWP :
9. SIUP No. :
10. Alamat :
11. Kota/Kabupaten :
12. Provinsi :
13. No. HP/Telepon :
14. E-mail :
15. Aset Perusahaan (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan) :
16. Produk Utama :

A.2. Bagian II – Informasi Umum UMKM

1. Apakah Anda mempunyai pengalaman terkait dengan bisnis yang Anda kerjakan sekarang?
2. Apakah perusahaan Anda memiliki SOP dalam menjalankan bisnis?
3. Berapa jumlah karyawan di perusahaan Anda? Terbagi ke dalam berapa divisi / tugas kerja?
4. Apakah perusahaan Anda memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas kerja yang terdefinisikan dengan jelas?

5. Apakah Anda (pemilik perusahaan) memiliki rencana untuk memperbesar bisnis dalam waktu dekat?
6. Bagaimana Anda mentarget bisnis di masa yang akan datang?
7. Bagaimana cara Anda melatih karyawan baru?
8. Apakah Anda sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?
9. Bagaimana Anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

A.3. Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

PANDANGAN STRATEGIS (SV)

No	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	SV1	Pemilik UMKM terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis								
2	SV2	Capaian proses bisnis didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi								
3	SV3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik UMKM								

4	SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan diturunkan pada organisasi								
5	SV5	Ada rencana peningkatan untuk proses bisnis dan dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan								

DEFINISI DAN DOKUMENTASI PROSES (DDP)

No.	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	DDP1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan jelas dalam organisasi								
2	DDP2	Proses bisnis dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan masukan dan luaran yang jelas								
3	DDP3	Peran dan tanggung jawab								

		untuk proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas								
4	DDP4	Proses bisnis dalam organisasi kami didefinisikan dengan jelas sehingga pihak internal memahami bagaimana mengerjakan tugas mereka								
5	DDP5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan di perusahaan								
6	DDP6	Organisasi menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis								

STRUKTUR PROSES ORGANISASI (POS)

No.	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	POS 1	Pekerjaan yang ada bersifat								

		multidimensi (kompleks), bukan pekerjaan sederhana								
2	POS 2	Struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen								
3	POS 3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari orang-orang dari departemen yang berbeda								
4	POS 4	Kepemilikan pada proses bisnis terdefinisi dan terbentuk								
5	POS 5	Pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional								
6	POS 6	Pada tingkatan apakah seseorang bertanggungja								

		wab terhadap proses bisnis?								
7	POS7	Bagaimana struktur manajemen proses bisnis dalam organisasi?								

PROSES PENGUKURAN DAN PENGELOLAAN (MMP)

No	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	MMP 1	Pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan								
2	MMP 2	Kinerja proses bisnis diukur dalam organisasi								
3	MMP 3	Target kinerja digunakan untuk setiap sasaran proses								
4	MMP 4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin								
5	MMP 5	Hasil kinerja digunakan untuk								

		menetapkan target peningkatan								
6	MMP 6	Perubahan proses bisnis harus melalui proses perubahan secara formal								
7	MMP7	Perubahan proses bisnis dikomunikasi kan kepada semua pemangku kepentingan yang sesuai								

PROSES BUDAYA ORGANISASI (POK)

No.	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	POK1	Istilah proses bisnis seperti masukan, luaran, proses bisnis, dan pemilik proses bisnis digunakan dalam percakapan dalam organisasi								
2	POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis yang								

		berjalan sebagai serangkaian proses yang terkait								
3	POK3	Ketika anggota beberapa departemen berkumpul, sering terjadi ketegangan antar anggota								
4	POK4	Karyawan dari departemen yang berbeda merasa memiliki keselarasan tujuan departemen								
5	POK5	Manajer dari departemen yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk berdiskusi isu terkait proses bisnis								
6	POK6	Anggota departemen yang berbeda merasa nyaman berkonsultasi								

		satu sama lain jika diperlukan								

MANAJEMEN MANUSIA (UK)

No.	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	UK1	Karyawan terus belajar hal-hal baru dalam pekerjaan								
2	UK2	Karyawan dilatih metode dan teknik peningkatan proses bisnis								
3	UK3	Karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru atau yang diubah								
4	UK4	Karyawan bertanggung jawab pada capaian proses bisnis								
5	UK5	Bakat kreatif karyawan ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan								

PANDANGAN PEMASOK (VD)

No.	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	VD1	Organisasi bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama								
2	VD2	Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis								
3	VD3	Perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok								

ORIENTASI PASAR (TU)

No	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	TU1	Organisasi melakukan penelitian pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan								
2	TU2	Karyawan memahami								

		karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan								
3	TU3	Saran yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal								
4	TU4	Organisasi mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin								
5	TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan								
6	TU6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing								
7	TU7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan								

		kompetitor/pesaing								

A.4. Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

INFRASTRUKTUR TI

1. Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis ..... buah.
2. Jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis ..... buah.
3. Jumlah komputer (desktop, laptop) ..... buah.
4. Jenis akses internet .....
   No Internet; Dial up; ADSL; ISDN; Cable modem; Leased line; Satellite; Lainnya _____
5. Jaringan area lokal (LAN) ..... ☐ Ya; ☐ Tidak
6. Bandwidth Internet ..... Tidak diketahui; < 4 mbps; < 8 mbps; < 16 mbps; < 32 mbps; >= 32 mbps
7. Internet Server / Hosting dengan keamanan yang tinggi ..... ☐ Ya; ☐ Tidak
8. Wireless LAN/Wi-Fi internet ☐ Ya; ☐ Tidak

PENERAPAN TI

1. Standar aplikasi perangkat lunak ..... Tidak Menggunakan; Perangkat Lunak Perkantoran; Database; lainnya _____
2. Menggunakan Internet untuk mendapatkan informasi
   ☐ Biasanya; ☐ Kadang-kadang; ☐ Jarang; ☐ Tidak pernah
3. Tersedia *website* ..... ☐ Ya; ☐ Tidak
4. Layanan Internet digunakan atau disediakan .....
   ☐ Tidak ada layanan;
   ☐ Pembelian;
   ☐ Mencari Informasi;
   ☐ Pemasaran dan penjualan;
   ☐ Pemesanan;

☐ Dukungan pelanggan; lainnya _____

5. E-mail/IM untuk berkomunikasi..... ☐ Ya; ☐ Tidak
6. Forum / Jejaring Sosial untuk bekerja sama _____
   ☐ Ya; ☐ Tidak
7. Sistem Informasi Manajemen
8. ☐ Tidak ada;
   ☐ Akuntansi Keuangan;
   ☐ Manajemen Sumber Daya Manusia;
   ☐ Manajemen Dokumen
9. Manajemen Aset .....
   ☐ Manajemen Persediaan;
   ☐ Sistem Pendukung Keputusan (DSS);
   ☐ Lainnya, _____
10. Sistem Informasi Manajemen .....
   ☐ SCM
   ☐ ERP
   ☐ CRM
   ☐ EDI
   ☐ Lainnya, _____

SUMBER DAYA TI

1. Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
2. Berapa jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
3. Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/ keahlian mereka menggunakan SI/TI?
4. Apakah ada kapasitas pemilik perusahaan untuk inovasi / menciptakan produk baru?
5. Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
   ☐ Biasanya
   ☐ Kadang-kadang
   ☐ Jarang
   ☐ Tidak pernah

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran B

B.1. UD. Jaya Bahagia (JYB)

Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

Responden 1

1. Nama : Sylvia Karuna
2. Umur : 38 tahun
3. Jenis Kelamin : Pemilik Usaha (Owner/Istri)
4. Jabatan : Perempuan
5. Pendidikan Terakhir : S1
6. Nama UMKM : UD. Jaya Bahagia
7. Tahun Berdiri UMKM : 2003
8. Alamat : Wisma Permai Tengah 5/CC - 33
9. Kota/Kabupaten : Surabaya
10. Provinsi : Jawa Timur
11. Telepon : +6281332616191
12. Email : sylviakaruna@yahoo.com
13. Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan) : Rp200 - Rp300 juta
14. Omzet Tiap Bulan : Rp90.000.000,00
15. Produk Utama : Pakaian Balita (Jumper, Rok, Kaos Oblong, Kaous berlengan)

Responden 2

1. Nama : Nyorin M.
2. Umur : 38 tahun
3. Jenis Kelamin : Pemilik Usaha (Owner/Suami)
4. Jabatan : Pria
5. Pendidikan Terakhir : S1
6. Nama UMKM : UD. Jaya Bahagia
7. Tahun Berdiri UMKM : 2003

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Mahasiswa
N : Narasumber

M : Apakah anda mempunyai pengalaman terkait dengan bisnis yang anda kerjakan sekarang?

N : Kalau pengalaman dalam hal menjual ya ada, tapi bukan pakaian bayi seperti sekarang ini, melainkan jual kebutuhan sehari-hari pada waktu itu karena orang tua saya itu dulu mempunyai semacam toko gitu, jadi sebenarnya tidak *connect* sih, karena saya dulu itu guru les.

M : Ide awalnya merintis usaha seperti sekarang ini dari mana bu?

N : Ide awalnya usaha ini berdiri adalah orang tua, jadi gini ceritanya, awalnya orang tua saya tepatnya papa saya dulu mempunyai supermarket di daerah Pucang Surabaya, kemudian pada tahun 1998 terkena krisis moneter akhirnya bangkrut ya kan, kita jatuh, habis itu oleh papa saya apa saja dijual, salah satunya papa saya pernah jual botol bayi dan segala macam yang berkaitan dengan itu, setelah itu papa saya mulai bikin baju bayi tapi di sub kan ke orang lain untuk jahitnya, jadi istilahnya CMT.

Setelah mulai jalan, namanya mulai ada, mulai kita masuk ke yang lebih halus. Akhirnya, karena saya juga waktu itu jadi guru lesnya Richi, habis itu suami saya juga kerja komputer di Kalimantan, saya sendirian disini, saya coba-coba bikin satu, dua terus bisa, tetapi belum produk pakaian bayi melainkan washlap yang berbentuk kotak-kotak itu saja, terus setelah itu saya bikin produk, itupun pada waktu itu saya masih belum mengerti pola sama sekali, akhirnya saya mencari tukang potong dan saya sedikit-sedikit mulai bisa pola, terus kata suami saya bilang, “daripada bikin di orang, kan lebih baik bikin sendiri” berawal dari modal 1 mesin saja kurang lebih

dengan modal awal satu juta rupiah, karena saya ini istilahnya hanya borongan (produksi) saja, untuk bahan dari waktu itu sampai hari ini bahan di drop oleh supplier.

M : Apakah perusahaan anda memiliki SOP dalam menjalankan bisnis?

N : Ada SOP, baik dari segi kualitas, dari sisi karyawan, dari segi produksi, dari segi standar pengerjaan, dari segi Q*uality Control* (QC) juga ada bahkan 4x, setelah dipotong ada Q*uality Control* (QC), setelah itu di sablon, kemudian dari sablon juga ada Q*uality Control* (QC), kemudian masuk ke gudang juga ada Q*uality Control* (QC), dan terakhir sebelum barang keluar juga ada Q*uality Control* (QC) yang terakhir. Jadi karena produk kita kalau kita jual diluar sekitar 1 pcs itu tujuh puluh lima ribu rupiah, agak mahal untuk pakaian bayi, jadi kita memang harus punya standar operasional dalam proses pengerjaannya.

M : Berapa jumlah karyawan di perusahaan anda? Terbagi kedalam berapa divisi/tugas kerja?

N : Kalau karyawan tetap tidak banyak, ada 8 orang, dan yang borongan untuk penjahit ada 25 orang. Jadi total ada 33 orang karyawan.

M : Borongan itu apakah seperti *outsourcing* atau bagaimana?

N : Tidak, tidak, jadi itu hanya sistem borongan saja.

M : Terbagi kedalam berapa divisi/tim tugas kerja?

N : Jadi mereka terbagi ke dalam Admin, *Designer*, Mandor/Pengawas, Kepala *Cutting*, Kepala Gudang, Kepala *Packing* dan *Quality Control* (QC).

M : Apakah perusahaan anda memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas kerja yang terdefinisikan dengan jelas?

N : Ya, jadi disini sudah ada struktur organisasi dan tanggung jawab masing-masing bagian, jadi saya CEO membuat ide desain, sebagai “power perusahaan”. Selain itu melakukan analisa data, rencana produksi, membuat

target, merencanakan *meeting* dan wawancara calon pegawai.

M : Untuk bagian admin tugasnya seperti apa?

N : Membuat SPK (melakukan implementasi rencana produksi, input seluruh data perhari, menyimpan uang kas. Admin merupakan tangan kanan saya (orang yang paling dipercaya oleh CEO).

M : Apakah fungsi khusus dari bagian desain bu, sedangkan desain sudah dibuat oleh ibu sebagai CEO?

N : Jadi Desainer membantu saya (CEO) membuat desain secara digital menggunakan software corel draw, ide desain awal dari saya masih manual.

M : Untuk alur proses pembuatan desainnya sendiri bagaimana bu?

N : CEO memberikan ide gambar ke bagian desain. Gambar dikerjakan oleh bagian desain. Setelah gambar jadi, maka dilakukan *proving* (prototype/contoh), kemudian dibuat *film* dan di *accept* oleh saya (CEO). Kemudian dikirimkan ke tukang sablon.

M : Untuk bagian admin tugasnya seperti apa?

N : Membuat SPK (melakukan implementasi rencana produksi, input seluruh data perhari, menyimpan uang kas. Admin merupakan orang yang paling dipercaya oleh CEO.

M : Untuk Mandor/Pengawas sendiri tugas-tugasnya apa saja Bu?

N : Mandor sendiri lebih ke arah produksi. Mandor memantau dan membawahi langsung kepada penjahit. Selain itu melakukan *training* karwayan baru, membuat contoh *proving* (prototype/contoh). Penjahit fokus melakukan pekerjaan sesuai dengan bagian masing-masing (badan kaos oblong, lengan, rok dan jumper)

M : Bagaimana proses menjahitnya sendiri bu?

N : Dari *Quality Control* (QC) barang keluar, kemudian SPK turun dari admin. Kemudian penjahit pun mulai menjahit. Setelah selesai, diberikan kepada bagian QC dan packing. Bagian QC akan melakukan pengecekan

barang jadi dan SPK. Apabila sudah cocok, barang dikirim.

M : Untuk proses sablonnya di sebelah mana?

N : Proses sablon dimulai sebelum *cutting*. Setelah dilakukan perhitungan kain. Setelah itu masuk ke dalam gudang. Setelah itu dikirim ke pihak sablon. Setelah proses sablon selesai, maka kain yang sudah di sablon dikirim kembali ke QC dan setelah itu dijahit.

M : Apakah ada proses pengembalian barang dari klien?

N : Ada tetapi jarang. Apabila terjadi pengembalian barang, maka bagian *packing* akan dikenai denda, seusai dengan kode QCnya.

M : Untuk bagian gudang apakah fokusnya untuk mengirim dan menerima sablon?

N : Sebenernya lebih ke staff. Melakukan perhitungan, memastikan pemotongan kain terhadap perkiraan dan kain yang dipotong untuk diberikan kepada pemiliki kain. Perusahaan tidak mengambil untung dari kain. Selain itu gudang membagi kain untuk disablon sesuai jenis gambar pada permintaan. Bagian gudang yang akan memberikan kain yang diambil oleh bagian sablon dengan surat jalan yang dibuat oleh admin.

M : Untuk bagian *cutting* apakah terfokus pada motong saja?

N : Iya hanya motong saja.

M : Untuk bagian *packing* bagaimana bu?

N : Pertama bagian *packing* mengecek apakah pakaian jadi dari QC sudah cocok atau tidak? Di bagian QC sendiri dilakukan pengecekan jahitan, apakah sesuai/tidak sesuai standar? Setelah dicek, maka disetrika kemudian di bungkus (*packing*).

M : Apabila ada yang tidak sesuai, apakah kain tersebut kembali ke penjahit bu?

N : Iya, kembali tetapi ke Mandor. Tidak langsung ke penjahit dikarenakan satu baju tidak dijahit oleh satu orang. Satu buah baju bisa dijahit oleh tiga hingga empat orang.

M : Biasanya ada berapa bagian bu?

N : Tidak tentu. Maksimal 4 orang per job.

M : Apakah anda (CEO) memiliki rencana untuk memperbesar bisnis anda dalam wkatu dekat?

N : Iya pasti, saya ada rencana untuk memperbesar bisnis saya dengan membuka cabang di daerah lain.

M : Apa ada keinginan dari ibu (CEO) untuk memperbesar bisnis mungkin dengan melakukan pinjaman modal ke Bank?

N : Ehm, tidak, kalau untuk saya, prinsip saya tidak suka melakukan pinjaman ke Bank, saya lebih suka mengelola keuangan perusahaan saya sendiri saja untuk mengembangkan bisnis/investasi untuk pengembangan usaha, kecuali kalau mepet ya.

M : Bagaimana ibu mentarget bisnis ibu kedepannya?

N : Jadi gini ceritanya, saya ini tidak menerima banyak job, tapi saya ini hanya menerima 1 job, istilahnya terkontrak dengan satu (1) *job*, yang menjadi klien saya yaitu namanya PT. CO, jadi sekarang ini sistem kerjanya PT. CO ini memberi saya target atau istilahnya memberi kapasitas kepada saya, misalnya saya diberi target produksi enam ribu (6000) pcs baju dalam waktu satu (1) bulan, nah selama saya masih mempunyai *budget* selama saya masih bisa kejar, ya saya akan kejar produksi enam ribu (6000/pcs) tiap bulan.

M : Apakah budget yang ibu maksud itu lebih kepada modal/kemampuan produksi?

N : Ehm, bukan modal sih ya, tapi lebih kepada kemampuan. Kalau kemampuan dari sisi penjahit sih pasti saya bisa, dan itu mudah karena mereka (penjahit) sistemnya borongan, jadi kalau ada lebih banyak target yang harus dikerjakan mereka pasti lebih senang. Tapi kemampuan disini lebih kepada yang lainnya.

M : Kemampuan seperti apa bu (CEO) maksudnya?

N : Jadi sebelum dijahit itu kan ada proses yang lain, misalnya proses sablon. Sablon ini kan dari luar, jadi saya bekerjasama dengan tukang sablon untuk mensablon

desain sesuai permintaan dari kami, jadi saya harus menyesuaikan dengan kemampuan mereka (pihak sablon) juga. Jadi produksi di saya (UKM) kami ini lebih kepada *quantity*, tidak ada ceritanya 1 pcs baju untungnya banyak, tidak. Jadi misalnya bisa dalam 1 lusin baju untung hanya sepuluh ribu (10.000), ya segitu, jadi jumlahnya (*quantity*) itu yang dilipat. Jadi kalau kita itu tidak benar-benar matang istilahnya perhitungannya *cost* harus diperkecil sedemikian rupa, tingkat kesalahannya juga harus benar-benar diperkecil, sehingga istilahnya sistemnya harus benar-benar kita atur dan perhitungkan karena jika tidak maka ruginya akan dobel, karena kecepatan produksi itu tidak bisa di rem tidak, rem tidak begitu karena kalau sudah saya los (naikkan target) saja ya mereka (penjahit) pasti mau, karena mereka (penjahit) sistemnya borongan. Jadi seperti kasus dua (2) tahun yang lalu, kan target saya 2000 lusin/bulan, dan karena kami juga ada *cash flow* dan perhitungannya tidak ada banyak kehilangan maka akan saya naikkan untuk target berikutnya. Jadi istilahnya orang jawa saya tidak mau "kemaruk (serakah)" menerima job karena pernah saya lipat naikkan target ya memang omzetnya besar, tapi ternyata cash flow dan perhitungannya banyak kehilangan/kerugian hal-hal yang lain yang kecil-kecil. Jadi target saya naikkan perlahan-lahan sesuai kemampuan perusahaan.

M : Bagaimana cara ibu melatih karyawan baru?

N : Kalau untuk jahit, saya ada pelatihan untuk awal-awal bagi yang belum bisa menjahit. Bahkan dulu itu saya kasih les jahit gratis istilahnya dan sampai saya kasih uang saku pula lima puluh ribu rupiah (Rp 50.000,00) per hari. Jadi mereka yang belum bisa apa-apa, saya kasih les satu (1) bulan, murni belajar menjahit dan tidak menghasilkan apa-apa dan saya kasih uang saku, tanpa ada ikatan tertulis, tetapi ada komitmen untuk nantinya mau bekerja kepada saya.

M : Apakah ada karyawan yang sering keluar masuk?

N : Dulu iya, ditipu sering, sudah saya kasih les dan uang saku, tetapi sudah pintar keluar, tetapi sekarang tidak pernah, kecuali karyawan keluar karena menikah, hamil atau tidak mendapat ijin kerja dari suaminya.

M : Apakah ibu sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan anda?

N : Tidak, tidak ada masalah, ya karena mudah sekali untuk menghitung keuntungan dan kerugiannya, misalnya barang yang dikeluarkan 1 lusin ya berarti bisa dihitung untung saya berapa dalam 1 lusin tersebut.

M : Apa ada *software*/program untuk menilai laba/rugi *financial* pada usaha ibu?

N : Saat ini kami masih menggunakan office excel, tapi akan ada program yang kami gunakan, tapi masih *on the way* tapi yang tahu hanya suami saya, untuk urusan teknologi saya kurang tahu.

M : Bagaimana ibu memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

N : Cara memastikan, saya kan mempunyai beberapa kepala-kepala itu (Kepala *cutting*, Kepala *Gudang*, Kepala *Packing*, *Quality Control*) jadi yang selalu saya pantau mereka dan saya ajak berkomunikasi, dan *meeting* dengan mereka dalam satu (1) bulan sebanyak 4x. Kalau dengan semuanya itu satu (1) bulan 1x setiap awal bulan.

Bagian III – Kematangan Proses Bisnis

M : Apakah ibu secara aktif terlibat dalam upaya perbaikan proses?

N : Ya, tapi tergantung proses apa dulu. Jadi kalau untuk proses penerimaan karyawan baru, proses les untuk karyawan jahit dan proses penerimaan pesanan dan repeat order saya ikut terlibat secara aktif.

M : Bagaimana proses pemenuhan pesanan disni bu?

N : Jadi untuk proses pemesanan kepada pelanggan (PT.Co), saya yang membuat desain/model kemudian saya ajukan ke PT.Co, kalau sudah disetujui ya tinggal

produksi, tapi kalau repeat order artinya mereka sudah pesan model dan desain itu sebelumnya kemudian mereka akan memesan lagi, maka pesanan dari mereka, baru kami proses.

M : Apakah tujuan sub-proses diturunkan dari dan dengan strategi organisasi?

N : Ya, itu pasti, jadi kami punya strategi dan itu tercermin dari tujuan maing-masing proses.

M : Apakah Owner selalu mendiskusikan mengenai perbaikan proses bisnis dalam setiap pertemuan yang dilakukan?

N : Pasti, pasti, jadi memang setiap bulan empat (4) kali saya mengadakan meeting dengan mandor, dan beberapa kepala tersebut, tujuannya selain evaluasi dan tujuannya pasti untuk perbaikan jika ada kekurangan pada beberapa proses. Selain itu meeting dengan semua karyawan saya adakan setiap awal bulan.

M : Apabila ada perubahan proses (kebijakan maupun strategi bisnis) yang terjadi, apakah selalu dikomunikasikan/didiskusikan dengan seluruh karyawan?

N : Ya, itu pasti. Melalui meeting itu tadi.

M : Apakah jika setiap ada rencana perbaikan dan perubahan proses yang bersifat lebih kompleks dari proses sebelumnya selalu didasarkan pada kebutuhan pelanggan dan strategi operasional?

N : Karena kami istilahnya hanya borongan (terima order jahitan) dari PT. Co, maka jika ada perubahan permintaan dari pihak sana tentu akan ada perubahan proses, jadi lebih di dorong pada kebutuhan PT.Co.

M : Apakah proses bisnis utama dan proses bisnis pendukung dijelaskan dengan baik oleh anda sebagai Owner dalam perusahaan?

N : Ya, selalu, tetapi untuk Admin, Designer dan kepala-kepala saja. Bukan untuk bagian produksi (Jahit), mereka akan dijelaskan oleh Mandor.

M : Apakah setiap proses dalam perusahaan telah dicatat dan dijelaskan dalam bentuk SOP dengan input dan output yang jelas?

N : Ya, sebagian besar sudah ada perintah kerja (SPK), karena dengan SPK secara detail ada yang dipotong berapa, nanti lengan berapa, dll, keluarnya berapa itu harus sama.

M : Apakah ibu sebagai Pemilik Perusahaan/Owner dapat menjelaskan peran dan tanggung jawab karyawan pada setiap proses bisnis yang ada?

N : Iya sih tentunya, jadi fungsinya saya mengadakan meeting setiap bulan empat (4) kali adalah untuk mengevaluasi bagaimana komitmen mereka terhadap peran dan tanggung jawab mereka juga, disamping itu pada hari-hari biasanya juga tentunya juga dilakukan tentunya selain untuk perbaikan proses-proses yang dianggap kurang.

M : Apakah setiap karyawan mengetahui dengan jelas perannya dalam setiap proses bisnis?

N : Ya, mereka semua sudah mengetahui peran dan tanggung jawabnya masing-masing.

M : Apakah model deskripsi proses bisnis (SOP) sudah tersedia untu setiap karyawan di perusahaan ibu?

N : Ya, sudah ada, masing-masing proses bisnis sudah ada perintah kerja (SPK), jadi potong ada SPKnya, jahit ada SPKnya, dan mereka semua karyawan (bagian produksi) bisa melihat SPKnya di awal.

M : Apakah setiap pekerjaan biasanya multidimensional (artinya setiap pekerjaan terdiri dari beberapa aktivitas yang berkesinambungan) dan bukan hanya tugas-tugas sederhana?

N : Iya sih, jadi prosesnya saling terkait dan untuk karyawan produksi pekerjaanya bisa berubah-rubah, tergantung permintaan pelanggan, jadi hari ini jahit rok, besok bisa jumper.

M : Apakah struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses di departemen/tim?

N : Ya, jadi dengan adanya struktur organisasi dan tanggung jawab itu mendukung.

M : Apakah karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari orang-orang dari departemen yang berbeda?

N : Hampir tidak pernah. Karena kami satu tim kerja.

M : Apakah Owner telah menentukan dan mendeskripsikan siapa-siapa saja yang bertanggung jawab dalam setiap proses?

N : Ya, itu pasti. Karena hal itu akan memudahkan saya memantau kinerja dan tanggung jawab mereka.

M : Pada perusahaan ini, apakah penanggung jawab dalam setiap proses setara dengan manajer fungsional?

N : Kalau untuk penanggung jawab produksi adalah Mandor, dan masing-masing bagian adalah di masing-masing kepala-kepalanya itu. Jadi ya bisa dikatakan begitu.

M : Apakah penanggung jawab dalam setiap proses bertanggung jawab langsung pada Pemilik Perusahaan/Owner?

N : Kalau untuk karyawan produksi tidak, mereka bertanggung jawab pada Mandor, jadi istilahnya mereka masuk kerja/tidak masuk kerja saya tidak mau tahu, itu urusannya Mandor. Tetapi kalau untuk kepala-kepalanya mereka bertanggung jawab kepada saya langsung.

M : Bagaimana tanggung jawab manajemen proses untuk pencatatan/dokumentasi proses, proses perbaikan administrasi, dll?Apakah sudah terstruktur?

N : Ya, jadi semua sudah tercatat dan ada rekap laporannya dalam bentuk dokumen.

M : Apakah langkah-langkah proses didefinisikan dan didokumentasikan untuk setiap proses?

N : Tentu, jadi setiap proses langkah dan alirannya seperti apa sudah di definisikan pada sebuah flowchart.

M : Apakah kinerja proses diukur dalam organisasi?

N : Ya, dengan adanya perintah kerja (SPK) saya lebih mudah mengetahui, misalnya oh proses cutting sejauh mana.

M : Apakah target kinerja digunakan untuk setiap sasaran proses?

N : Iya sih, jadi misalnya 2 tahun lalu saya dari pelanggan (PT.Co) dapat target dua ribu lusin per bulan (2000 lusin)/Bulan, maka kinerja proses cutting, proses produksi, proses packing, proses QC harus menyesuaikan/mengikuti target.

M : Apakah indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara teratur?

N : Ya, indikator kinerja dan evaluasi dengan meeting tersebut.

M : Apakah hasil kinerja digunakan dalam menetapkan target peningkatan?

N : Ya, kalau jahit bisa saya tetapkan target peningkatan, Tetapi kalau QC, cutting tidak bisa, semua ada optimalnya. Target itu tetap saya perhatikan kapasitas saya, jadi misalnya bagian cutting targetnya dinaikkan, jika melebihi kapasitasnya, mereka akan potong terburu-buru dan jadi kurang bagus, jadi semua itu ada optimalnya. Intinya peningkatan target dengan tetap memperhatikan kapasitas.

M : Apakah perubahan proses harus melalui proses perubahan formal?

N : Ya, jadi setiap ada perubahan proses kami sampaikan dan melalui penanggung jawab.

M : Apakah perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan yang tepat?

N : Ya dan komunikasi itu terjadi pada saat agenda meeting.

M : Apakah istilah seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan di organisasi?

N : Ya, dong selalu, jadi stock barang di gudang dari suplier berapa, dilakukan QC, kemudian baru keluar perintah kerja (SPK), dilakukan cutting, dan seterusnya sampai barang keluar, detailnya sudah ada di perintah kerja (SPK).

M : Apakah rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Iya sih, karena mereka tahu, semua proses ini saling terhubung, jadi misalnya ada salah satu proses yang macet, pasti ya menghambat proses yang lain.

M : Contohnya seperti apa bu?

N : Jadi pernah, stok di gudang sedikit, supir belum datang mengirim dari pihak *supplier*, ya akhirnya jadi menghambat proses *cutting*.

M : Solusinya seperti apa bu?

N : Ya saya terus mendesak menghubungi *supplier*.

M : Tidak ada keinginan menambah *supplier* baru?

N : Tidak, karena dari lama sudah *supplier* itu.

M : Apakah ketika anggota beberapa departemen berkumpul, ketegangan sering terjadi?

N : Sering, karena tau sendiri mereka kalau berbicara bahasanya seperti itu, tetapi jika ada ketegangan/perselisihan saya tidak mau masing-masing dari mereka langsung mengadu ke saya, jadi biasanya kepala-kepala dan mandor itu harus tahu kalau ada ketegangan/perselisihan sehingga saya bisa memanggil kepala-kepalanya dan mandor, kalau diperlukan individunya juga saya panggil.

M : Apakah karyawan dari departemen/tim yang berbeda merasa bahwa tujuan dari departemen/tim mereka selaras?

N : Ya iya sih, mereka sudah pasti tahu itu, karena apa yang dikerjakan terkait.

M : Apakah manajer dari departemen/tim yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan/diskusi untuk membahas masalah proses bisnis terkait?

N : Ya saya dan masing-masing kepala, mandor meeting tiap bulan empat (4) kali.

M : Apakah orang-orang dari departemen/tim yang berbeda merasa nyaman konsultasi satu sama lain ketika diperlukan?

N : Ya, pasti kadang-kadang tapi itu tidak sering.

M : Apakah karyawan terus belajar hal-hal baru di tempat kerja?

N : Tidak selalu, kadang ada yang baru yang harus mereka pelajari terutama pada karyawan jahit. Jadi begini kalau kita ngomongin tukang jahit itu kan ada bagian-bagiannya yang spesifik misalnya bagian jahit rok, jumper, kaos dll, jadi kita ini kan konveksi bukan Tailor. Tailor itu orang bikin jas sama bikin dress beda, kalau disini konveksi tidak, cuman mereka harus tetap mau belajar. Belajar untuk apa? Ya untuk supaya speed nya antar karyawan itu sama tingginya, Jadi misalnya dia (karyawan jahit) biasanya kebagian jumper, jadi dia kan tahu tu seluk beluknya jumper seperti apa? Atau dia kebagian rok, dan selama satu (1) bulan dia jahit kebagian rok itu terus otomatis kan grafiknya meningkat (speednya). Tapi misalnya suatu hari permintaan dari PT.Co, jumper tidak ada, permintaannya rok, ya otomatis dia harus mau belajar baru jahit rok dengan speed yang sama. Jadi nggak terus menerus sih, cuman kadang-kadang, kan yang namanya permintaan terkadang berubah.

M : Apakah karyawan dilatih dalam metode dan teknik perbaikan proses bisnis?

N : Ya, ada pelatihan tapi tergantung tingkat kesulitannya, dan ini kalau ngomongin bagian produksi jahit, cutting, saya biasanya menberi arahan dan les tapi dengan batas belajar satu (1) bulan. Dan selama les itu saya suruh pilih salah satu dapat subsidi atau fee (gaji).

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses yang baru atau proses yang telah diubah dalam pekerjaannya?

N : Ya, seperti jawaban sebelumnya.

M : Apakah karyawan bertanggung jawab pada tujuan proses bisnis?

N : Ya, harus semua bagian. Misalnya ada kesalahan bagian jahit, packing mereka harus bertanggung jawab karena

dari perintah kerja (SPK) ketahuan secara detail semua, kode yang mengerjakan.

M : Apakah karyawan yang memiliki bakat kreatif ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan perbaikan?

N : Tidak, karena meskipun ada juga tetap tidak bisa, karena kita ini kan sesuai permintaan dan ACC dari sananya (PT. Co), jadi misalnya bagian jahit mengganti satu benangnya ja ya tidak bisa.

M : Apakah perusahaan ibu bermitra (yaitu, membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utamanya?

N : Ya itu pasti, dan itu dari lama sekali.

M : Apakah perusahaan ibu bekerja sama erat dengan pemasok untuk meningkatkan proses?

N : Ya itu pasti, karena kami saling membutuhkan ya, jika ada macet dari pemasok itu juga menghambat bisnis saya.

M : Apakah perubahan proses bisnis ibu secara resmi dikomunikasikan kepada pemasok?

N : Oiya sih, seperti misalnya ada perubahan permintaan dari PT.Co baik jenis kain, benang tentunya kami sampaikan ke pemasok. Kami sampaikan melalui order tiap bulan ke pemasok apa yang kami butuhkan.

M : Apakah ibu melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan keinginan pelanggan?

N : Kalau untuk lingkup bisnis disini tidak, karena di awal saya sudah sampaikan bahwa saya hanya berproduksi (konveksi) sesuai permintaan PT.Co, Tapi untuk lingkup bisnis saya yang lain, yang bukan ini perlu studi pasar. Tetapi yang kita bahas sekarang ini lingkup disini, jadi tidak ada studi pasar.

M : Apakah karyawan memahami karakteristik produk apa yang paling bernilai bagi pelanggan?

N : Ya, mereka jelas tahu kriteria jahitan yang halus, packing yang rapi,dll.

M : Apakah umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses internal?

N : Ya, itu pasti, setiap masukan dan permintaan dari PT.Co itu buat peningkatan perbaikan.
M : Apakah perusahaan ibu mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan sering?
N : Kalau secara sistematis tidak.
M : Apakah produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan?
N : Ya tentunya, karena sistem kita seperti ini. Apa yang saya desain sesuai permintaan PT.Co.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 1
M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 1
M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?
N : Komputer Desktop ada 3, Laptop ada 3.
M : Apa jenis akses internet?
N : Fiber Optic
M : Berapa Bandwidth Internet?
N : 30 mbps
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Ya, kami ada internet server

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang ibu gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Perangkat lunak perkantoran (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint) dan aplikasi yang lain seperti Corel Draw untuk mendesain, Aplikasi Database

menggunakan SQL Server, dan aplikasi email dari yahoo mail dan gmail.

M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?

N : Ya, biasanya kami menggunakan email untuk berkomunikasi dengan suplier dan kadang-kadang klien kami (PT. Co), tetapi lebih sering kita *meeting*.

M : Apakah saat ini sudah tersedia website?

N : Belum ada, tapi kami sudah dibantu konsultan IT untuk dibuatkan *website*, jadi masih otw.

M : Layanan internet digunakan untuk apa pak/bu?

N : Untuk mencari informasi, komunikasi dengan suplier dan pelanggan via E-mail.

M : Apakah anda menggunakan E-mail untuk berkomunikasi?

N : Ya, kami menggunakan free yaitu gmail dan yahoo mail.

M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?

N : Ya, saya menggunakan Whatsapp lebih untuk berkordinasi dengan kepala-kepala tersebut.

M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis ibu?

N : Ya, ada sistem absensi, yang mempermudah saya terutama untuk dokumen penggajian dan keuangan.

M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?

N : Untuk manajemen aset kami menggunakan manajemen persediaan dengan aplikasi standar Microsoft Office Excel.

Sumberdaya ICT

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan komputer?

N : 3 (2 desainer dan 1 admin)

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?

N : 3 orang, Admin dan Desainer

M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?

N : Untuk karyawan bagian jahit ya ada les karena mesin yang digunakan untuk menjahit disini sudah cukup modern bukan yang mesin konvensional, kalau untuk karyawan bagian admin & desainer ya itu harus. Dan untuk karyawan yang menjabat sebagai kepala-kepala dia harus mempunyai dan bergabung dengan group whatsapp supaya saya lebih mudah berkordniasi.

M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?

N : Karena kami sistemnya CMT, jadi kami tergantung permintaan dari klien kami PT.Co

M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?

N : Biasanya ada, untuk karyawan baru terutama bagian jahit

B.2. UD. Tri Sport (TRI)

Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

1.	Nama	: Tjutjuk Prijotomo
2.	Umur	: 48
3.	Jenis Kelamin	: Pemilik Usaha
4.	Jabatan	: Laki-laki
5.	Pendidikan Terakhir	: SMA
6.	Nama UMKM	: UD. Tri Sport
7.	Tahun Berdiri UMKM	: 2004
8.	Alamat	: Perum GKGA Blok Q No. 11
9.	Kota/Kabupaten	: Gresik
10.	Provinsi	: Jawa Timur
11.	Telepon	: +628121769278
12.	E-mail	: tjutjuk69@gmail.com
13.	Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan)	: Rp550.000.000,-
14.	Omzet tiap Bulan	:
15.	Produk Utama	: Pakaian olahraga

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apakah Bapak memiliki pengalaman terkait sebelum memulai bisnis ini?

N : Tidak sih Mbak, jadi awal dulu sebelum memulai bisnis garmen saya buka bisnisnya yang umum saja, seperti toko kelontong gitu. Lalu saya pindah ke Kedanyang, kenalan sama orang sepak bola, terus diajak main. Kan sepak bola butuh perlengkapan ya, kayak sepatu. Terus saya pikir menjanjikan ya, ya sudah saya mulai coba ‘kulakan’ sepatu. Jualnya ya ke teman-teman sendiri dulu, ke yang sudah jadi pelatih-pelatih tim.

M : Apakah bisa diceritakan bagaimana ide awal membangun bisnis ini?

N : Bisnis ini dirintis dari tahun 1999. Awalnya dulu kita masih ‘kulakan’, di Jakarta, Tangerang sana. Karena dulu saya dekat sama teman-teman saya sesama pesepakbola, mereka sering pesan kostum. Dulu tempat kita di Kedanyang, Gresik itu awalnya ya grosir disana. Terus masuk ke toko-toko. Produksinya ya di saya dulu awalnya, terus sekarang saya pindahkan ke Bojonegoro di tempat karyawan masing-masing, biar saya tidak kerepotan memegang ya, dan lebih nyaman. Omzet dimaksimalkan, biaya ditekan.

M : Apakah UMKM Bapak telah menerapkan SOP?

N : Ya seharusnya memang ada ya. Tapi di saya ini semuanya bakat alam ya, berdasarkan pengalaman-pengalaman saya sendiri.

M : Apakah ada proses dokumentasi dalam proses-proses yang ada?

N : Ya ada, jadi dokumentasinya itu lebih ke SP (Surat Pesanan), lalu nanti direkap oleh toko jadi laporan pemesanan. Selain itu masih manual, seperti pencatatan keuangan itu masih di-*handle* istri saya.

M : Bagaimana struktur organisasi di UD. Tri Sport?

N : Saya sebagai pemilik. Kemudian di bawah saya ada manajer toko yang menangani konveksi dan warung makan. Di bawah manajer toko ada kepala divisi produksi satu orang, sablon dua orang, bordir dua orang dan finishing tiga orang. Di bawah kepala divisi produksi ada dua orang tukang desain dan potong dan 10 orang penjahit.

M : Bagaimana alur proses bisnis usaha ini?

N : Alur bisnis ada 2, yaitu berdasar pesanan dan stok. Untuk yang berdasar pesanan, customer memesan pada toko di GKB. Apabila ada yang pesan di saya, saya alihkan ke toko. Pada proses pemesanan biasanya negosiasi dan konfirmasi masalah jenis kain, desain, ukuran, harga dll. Kemudian manajer toko membuatkan SP (surat pemesanan). SP berisikan rincian dan kriteria barang yang dipesan. Kemudian SP diberikan ke

konveksi. Setelah pembayara DP sebesar 30%-50%, maka saya order kain. Bisa juga apabila customer membutuhkan cepat, kami mengarahkan ke kain yang sudah ready stock. Kemudan diproses di Bojonegoro. Kemudian diproses di kerjakan bagian desain dan potong. Divisi desain dan potong membuat sketsa, kemudian digunting menjadi mal besar atau patron. Setelah selesai, maka patron ditempel ke kain dan kain digunting sesuai pola patron. Setelah jadi, patron ditunjukkan ke saya. Apabila sesuai, kemudian kain dipotong seusuai patron. Setelah itu masuk ke jahit. Apabila perlu disablon, masuk ke divisi sablon di Bojonegoro. Apabila ada proses bordir dibawa ke bagian bordir di daerah Kedanyang. Apabila polos, langsung ke fnishing. Pada finishing dilakukan pembersihan benang, kemudian disetrika dan di-*packing*. Setelah itu dibawa ke toko di GKB.

Untuk yang berdasarkan stok, ya saya pelajari, desain yang seperti apa yang menjual? Bahan yang seperti apa? Lalu saya tawarkan ke toko-toko.

M : Apakah ada rencana jangka pendek UD. Tri Sport?

N : Ada, dulu ‘kan saya sering nolak pesenan ya. Rencana saya jangka pendek itu ya, nggak lagi nolak pesenan. Kalo ada yang pesan misalnya seminggu jadi gitu saya bisa cukupi. Bagaimana caranya? Ya memperluas jaringan. Saya ‘kan nggak mungkin produksi sendiri semua, jadi saya cari orang-orang yang bisa handle. Misalnya baju polo, saya produksinya di tempat A, terus baju kantor, saya produksinya di B. Jadi saya tinggal ngatur kemana order akan dilempar.

M : Bagaimana cara Bapak mentargetkan rencana bisnis di masa yang akan datang?

N : Jadi sekarang ‘kan saya sudah ada pengetahuan, berapa item yang saya bisa produksi. Terus terang, saya sekarang memang butuh reseller, yang handal di bidang itu, termasuk ke pabrik-pabrik atau kantor untuk memperluas jaringan. Sekarang memang masih saya,

tapi saya juga ingin memperluas pasar juga. Maunya juga memperluas jaringan ke luar pulau, tapi saat ini ya paling masih Jawa Timur, Jawa Tengah.

M : Bagaimana cara Bapak melatih karyawan baru?

N : Kalau saya sih semua orang itu saya kenalkan dulu, ilmu yang mau berikan itu dikenalkan, dibiasakan. Jadi kalau dipegang tiap hari, dipantau pasti bisa lah. Ya kerjaan itu seringkali salah. Tapi ya ini memang sistemnya kekeluargaan sih. Jadi yang sudah ada lama di sistem, ya ngajarin yang baru.

M : Apakah Bapak mengalami permasalahan dalam mengukur kesehatan finansial?

N : Selama ini yang saya jalani sih nggak masalah kalo harga ya. Ya masalahnya lebih ke pasar sih. Kalo menghitung keuangan ya masih manual.

M : Bagaimana cara Bapak memastikan karyawan bekerja sesuai tanggungjawabnya?

N : Saya nggak bisa ya mantau terus 24/7 jam gitu, jadi ya berjenjang ya. Produksi semua dipantau manajer dan per kepala unit, mereka laporan ke saya.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah Bapak terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis?

N : Saya terlibat langsung ya, segala sesuatu itu masih di bawah kontrol saya.

M : Bapak pasti memiliki strategi utama yang diterapkan di setiap proses-proses yang ada di UMKM Bapak. Apakah capaian tiap proses tersebut didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi?

N : Pertama, kalau kita bicara terkait strategi agar diterima pasar, saya selalu melihat tipe pasarnya. Kalau pasar grosir, itu memang harus diperhatikan mulai dari bahan mentah sampai proses jadi untuk menentukan harga yang seminim mungkin, agar nantinya di pasar bisa bersaing. Sedangkan pasar ritel memang banyak

(pertimbangan) seperti mutu bahan, mutu produksi, dan kreasi kita, agar diterima oleh pelanggan. Kadangkala memang pelanggan ritel itu tidak banyak, hanya sangat mempertimbangkan model, warna, dan corak pakaian. Dari situ kita bisa jual dengan harga tinggi juga tidak masalah.

M : Apakah ada rapat/briefing khusus yang diadakan dalam internal UMKM?

N : UMKM saya menerapkan sistem tersendiri untuk melakukan pengaturan alur kerja karyawan, mulai dari owner, lalu turun ke manager. Memang ada briefing, namun yang menyampaikan manager, cuma kontrolnya ya tetap saya. Jadi yang langsung ketemu dengan yang bersangkutan, memeriksa pekerjaannya beres atau tidak, ya saya. Dulu pernah ada dibuat rapat seperti itu, tiap Senin, tapi karena karyawan mikirnya kelamaan ya, pengennya langsung jahit aja, ya sudah, tidak lagi rutin dan hanya yang perlu-perlu saja.

M : Kalau dengan manager, apakah mendiskusikan peningkatan proses? Seberapa sering?

N : Ya berdiskusi terkait proses yang sedang berjalan, kan dia mempertanggungjawabkan semuanya ke saya.

M : Apakah kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi?

N : Untuk strategi meng-*handle* karyawan saya diskusi dengan manager, kalau dengan karyawan tidak.

M : Apakah UMKM Bapak pernah mengalami perubahan proses? Contohnya seperti dulu belum menerapkan SOP atau peraturan khusus, namun sekarang sudah?

N : Sebenarnya UMKM ini masih dalam tahap pembelajaran ya. Ilmu yang saya dapat juga istilahnya otodidak. Ya penerapan-penerapan yang ada juga tidak kita terapkan semua.

M : Apakah jika ada perubahan proses selalu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang terkait?

N : Iya, sudah pasti seperti itu. Kalau perubahan teknis, saya yang langsung (*handle*). Seperti misalnya ada permintaan perubahan warna, atau model, jadi langsung saya komunikasikan ke desainernya. Kalau saya pasrahkan ke manager, terus terang dia kurang memahami maksud dan keinginan saya seperti apa.

M : Apakah rencana peningkatan proses bisnis selalu berkaca pada kebutuhan pelanggan dan strategi yang sedang berjalan?

N : Iya, itu pasti, selalu berkaca pada pasar.

M : Apakah karyawan Bapak memahami alur proses bisnis utama dan pendukung dalam organisasi?

N : Untuk sementara ini, mungkin mereka lebih ke internal masing-masing. Tapi ya untuk pertemuan yang bersifat bersamaan, paling 6 bulan sekali. Bersamaan itu lebih yang bersifat hiburan, seperti rekreasi karyawan yang mengundang keluarga karyawan. Nah di sesi seperti itu juga saya selipkan konsep-konsep pekerjaan, misi UMKM juga saya komunikasikan. Kalau hal seperti ini berjalan dengan baik,

M : Apakah proses bisnis dalam UMKM terdokumentasi dengan baik dengan masukan dan keluaran yang jelas?

N : Kalau terdokumentasi belum, tapi sudah paham misalkan kain satu kilo itu nanti jadi berapa pcs. Itu diketahui dari sistem pekerjaan yang diterapkan UMKM saya, karena penjahit saya kan borongan, dan hasilnya itu tercatat di masing-masing penjahit, baru nanti disetor ke manajer saya. Memang proses rekamnya itu ya dari aktivitas mereka (penjahit). Mereka menjahit berapa, ya jumlah itu yang kita bayar.

M : Apakah peran dan tanggungjawab proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas?

N : Iya, kalau itu sudah pasti. Ya masing-masing unit sudah paham pekerjaannya semua, hanya belum ada dokumentasinya. Dan SDM yang kita gunakan itu juga bukan orang-orang yang siap kerja begitu ya, misalnya kita briefing, penjahit mengerjakan ini, ini, ini, nanti di

praktiknya ya mereka akan mengerjakan pekerjaan itu. Mereka nggak akan melihat/mengerjakan pekerjaan lain. Ya trik saya di usaha ini adalah tiap pekerjaan ada gajinya. Misalnya, ada gaji *finishing* untuk yang tugasnya bersih-bersih sisa benang saat *finishing*, terus ada gaji untuk transport, misalnya mengantar barang ke Surabaya, ya seperti itu saya rinci. Karena kalau nggak saya rinci seperti ini, semua pekerjaan nggak akan jalan. Daripada saya rekrut orang baru, beban perusahaan makin banyak. Kalau ada yang mau mengerjakan dari karyawan saya sendiri, kan lebih nyaman, dia dapat uang tambahan, saya nggak perlu repot.

M : Apakah pekerjaan yang ada di UMKM ini lebih bersifat multidimensional (kompleks) atau sederhana?

N : Jadi kalau di UMKM saya itu saya atur berdasarkan spesialisasi. Karena produk saya macam-macam, jadi memang ada satu tim yang spesialisasi 4 item, lalu tim lain spesialisasi hanya 1 item saja, begitu. Jadi saya plotkan sendiri memang, per tim punya keunggulan sendiri-sendiri. Kalau kerumitan, memang ada beberapa desain baju yang rumit, dan itu berpengaruh ke harga akhir produk. Ya disini tujuannya memang bagaimana kita bisa menekan ongkos produksi, tapi nggak merugikan yang mengerjakan juga, dan produknya bisa laku.

M : Apakah dengan adanya struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen?

N : Iya, jadi pokoknya yang sifatnya rutinitas itu memang urusan manager saya. Misalnya ada masalah dengan proses, atau jatuh tempo barang. Saya lebih ke mengambil keputusan, misalnya barang yang sudah jadi ini mau dioper kemana, itu masih saya.

M : Apakah pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer?

N : Kalau tingkatannya ya jelas lebih tinggi manajer, hanya kalau penghasilan belum tentu. Karena nilai

pekerjaan kan beda-beda. Kalau penjahit borongan kan bisa meningkatkan nilai dari pekerjaan-pekerjaan mereka. Kalau manajer ya nilainya dari nilai sebagai manajer ada, nilai dari profit omzet juga ada.

M : Kepada siapakah karyawan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya?

N : Ke manajer, lalu dia mempertanggungjawabkannya ke saya.

M : Apakah pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Kalau diukur tiap proses tidak, tapi bisa ketahuan, misalnya proses produksi, masuknya berapa kilo, keluarnya berapa pcs saat selesai proses produksi. Kalau dokumentasi terkait proses administrasi adanya ya saat proses mengoper baju ke toko-toko. Kalau dulu sih sempat ya pakai surat-surat gitu waktu proses pemesanan dari toko. Yang didokumentasikan di UMKM saya ya mungkin seperti penotaan, yang nantinya mengarah ke total omzetnya. Terus juga rekam kerjanya anak-anak, karena nanti akan mengarah ke gaji. Ya sementara itu dulu, simple. Karena memang kita nggak ada yang ngurusi admin, ya sampai saat ini istri saya yang mengurus administrasinya.

M : Bagaimana Bapak mengukur kinerja proses bisnis dalam organisasi?

N : Seperti yang sudah saya jelaskan tadi, tiap pekerjaan yang mereka lakukan ada insentifnya. Tapi kalau masalah soal kinerja karyawan ya karena mereka nggak bisa diajak ngomong yang sistem gitu, malah ribet. Kalau tiap proses gitu nggak ya, lebih ke kinerja karyawan.

M : Apakah UMKM Bapak memiliki indikator khusus untuk kinerja?

N : Tidak ada.

M : Apakah hasil kinerja digunakan untuk menetapkan target peningkatan?

N : Kalau semua orang ya pasti menghendaki ada peningkatan ya. Cuma kadangkala itu karena yang kita kerjakan itu muaranya nanti di konsumen, semua itu apa kata konsumen. Jadi ketika kita sudah menjalani semua proses itu sesuai, kadang terjadi perbedaan pendapat antara saya (*owner*) dan anak-anak (karyawan). Orang kayak saya ya maunya cepet, jadi duit. Tapi kita nggak tahu, proses yang dijalani anak-anak seperti apa. Ketika tingkat kesulitan yang dikerjakan itu seperti apa, kadang ada pesanan, kok lama? Ternyata variasinya mengalami kendala. Jadi kita ya nggak bisa mematok seperti apa, karena semua tergantung konsumen, mereka punya berbagai karakter, keinginan… Ada yang sampai setengah bulan itu bikin setting gambar saja tidak jadi-jadi.

M : Apakah perubahan dalam proses bisnis harus melalui proses perubahan formal?

N : Di prosesnya jarang mengalami perubahan, lebih berubahnya saat dulu mengurusi order masih pakai nota, surat-surat begitu sekarang sudah pakai WA, dan itu ya yang mengurus saya saja.

M : Apakah Bapak menggunakan istilah-istilah bisnis seperti masukan, keluaran, proses bisnis dsb dalam percakapan di organisasi?

N : Tentu tidak Mbak, ya kan sudah saya jelaskan tadi karyawan saya ya nggak ngerti sistem rumit-rumit gitu, bahasanya ya bahasa kopi lah.

M : Apakah rata-rata karyawan Bapak memandang bisnis yang berjalan sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Nah ya itu, salah satunya yang sering saya gembor-gemborkan, jadi kerjasama tim, kalau salah satu tim itu bermasalah, ya semua ikut bermasalah, walaupun sebenarnya kalau saya tangani langsung ya bisa. Seperti contohnya itu pernah ada kejadian karyawan ada masalah keluarga. Ya saya beri penjelasan, kalau orangnya lengkap saja sudah capek (menangani), apalagi kalau kehilangan satu. Terus juga saya selalu

‘takut-takuti’ ke anak-anak itu soal konsumen. Ya kalau mau seenaknya sendiri, konsumen merasakan kekecewaan hasilmu, ya nggak akan lama kamu (bekerja).

M : Jadi apakah yang kurang bertanggungjawab terhadap pekerjaannya banyak Pak?

N : Ya pasti ada, seperti yang seenaknya sendiri keluar-masuk gitu. Ya akibatnya unit lain juga drop. Saya juga selalu sampaikan ke anak-anak, kalau ada yang seperti ini, ya *complain*-lah ke unit yang membuat proses terhambat seperti ini.

M : Apakah sering ada ketegangan ketika anggota dari unit-unit yang berbeda berkumpul?

N : Ya itu enaknya SDM yang kurang tahu apa-apa itu ya, banyak diamnya. Jadi di tempat saya nggak perlu gitu kumpul bareng-bareng gitu, paling ya pas rekreasi, saya lemparkan sesuatu hal.

M : Apakah karyawan dari unit yang berbeda merasa memiliki keselerasan dalam tujuan unit-unit mereka?

N : Ya, harus, jadi dari kain sampai jadi barang jadi kan melewati semua unit. Kalau misalnya terhambat, pasti unit setelahnya akan ‘teriak-teriak’ protes gitu, dimana barang sekarang posisinya? Itu pasti sudah, terkait semua. Ya kaya gitu saya biarkan, biar mereka mengerti sistemnya bagaimana. Kok pekerjaan sedikit, padahal barang terhambat di mana gitu, ya proteslah ke unit yang menghambat.

M : Apakah mereka merasa nyaman berkonsultasi terhadap satu sama lain jika diperlukan?

N : Ya kayak gitu tadi prosesnya, memang harus saling terhubung, jadi tahu gitu lho, kalau terhambat itu karena apa, misalnya jahitnya nggak gampang atau bagaimana. Baru nanti manajer cerita ke saya, apa yang terjadi. Lalu saya yang ambil keputusan, misalnya ya udah produksinya dipecah (konveksi lain suruh ambil). Ya itu saya ajari ke manajer, kalau ada kondisi seperti ini, ada masalah, ya harus langsung diurai.

M : Apakah karyawan di UMKM Bapak terus belajar hal-hal baru dalam pekerjaan?

N : Kalau soal itu nggak tahu ya, kayaknya sama saja. Ya paling saya tekankan agar mereka peduli gitu soal baju-baju impor dari Tiongkok, makin hari makin banyak macamnya, dan harganya murah, bentuknya bagus-bagus. Kalau karyawan gitu-gitu aja, gak bisa mengembangkan diri, ya jangan salahkan saya kalau produk gak diterima pasar. Kayak gini memang kompetisi, jangan salahkan yang mengambil kebijakan, jangan salahkan pasar. Salahkan dirimu sendiri, kenapa nggak bisa kompetisi?

M : Apakah karyawan dilatih metode dan tingkat peningkatan proses bisnis?

N : Ada, seperti contohnya bagaimana triknya agar produk laku di pasaran. Karyawan itu nggak mengerti, mikirnya kita jual murah, mereka gajinya nggak naik dong? Padahal kita itu triknya main volume, misalnya kebutuhan untuk gaji karyawan itu Rp10 juta, dan harga barang jadinya Rp2.000. Berarti per barang jadinya harus dijual Rp5.000 untuk jadi Rp10 juta kan? Nah kalau disuruh pilih, beli produk harga Rp2.000 atau Rp5.000? Pasti pilih yang murah kan? Semakin banyak pelanggan yang ambil barangnya, dan makin cepat mencapai Rp10 juta tadi. Itu contoh strategi dagang dengan kondisi saat ini, diperbanyak agar bisa jual murah.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru atau yang diubah?

N : Tidak ada proses bisnis yang diubah dalam proses.

M : Apakah karyawan bertanggungjawab pada capaian proses bisnis?

N : Ya, sudah saya jelaskan tadi, dan saya ingatkan dengan segala konsekuensinya.

M : Apakah bakat kreatif karyawan ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan proses?

N : Mereka nggak ada bakat khusus gitu, sampai sekarang ini ya konsep dari saya semua.

M : Apakah Bapak memiliki satu *supplier* utama atau terus berganti?

N : Kalau UMKM saya ya ganti-ganti sih Mbak, banyak kadang yang pengen kita raih gitu, tapi kalau terbentur syarat khusus kayak, oh di pemasok A ada quantity minimal, kita nggak bisa, ada yang quanitity-nya nerima, tapi mutu barangnya nggak bagus. Ya saya sering ke Bandung, ke Jakarta juga (untuk mencari *supplier*).

M : Apakah ada salah satu dari *supplier* tersebut yang bermitra jangka panjang dengan UMKM Bapak?

N : Iya, ada yang dari awal sampai sekarang, tetap dari pemasok itu. Ya memang nyari juga nggak gampang, dan kita dikasih kelonggaran bayar.

M : Berarti hubungannya lebih ke jual beli saja atau membantu peningkatan proses bisnis Bapak juga?

N : Nggak sih kalau sampai kayak gitu, jarang yang seperti itu. Apalagi model bisnisnya sekarang ya, nggak mau tahu urusan orang, laku nggak laku ya urusanmu.

M : Apakah perubahan yang terjadi dalam proses bisnis dikomunikasikan pada pemasok?

N : Perubahannya lebih ke misalnya pergantian produk, kita komunikasikan ke mereka. Cuma kalau mereka bisa nggaknya ya apa kata mereka. Kalau mereka ga bisa ya, kita cari pemasok lain. Ke depan, saya terus terang memang sudah pengennya nggak mikir operasional, marketing seperti ini. Saya pengennya mikir konsep produksi yang bisa diterima di pasar dengan baik.

M : Apakah UMKM melakukan penelitian pasar untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan?

N : Ya, tentu saja. Jadi ya konsumen maunya kayak apa, ya kita sebisa mungkin turuti. Capek memang, tapi ya fungsinya capek itu terbayar saat pelanggan sudah senang, biasanya mereka mau bayar berapa gitu nggak

masalah. Ya sudah senang, ya bayar mahal. Kalau sudah cocok dengan kita, kita nggak akan tergantikan.

M : Apakah karyawan paham karakteristik produk mana yang paling bernilai untuk pelanggan?

N : Saya saja sih yang paham, kan itu juga termasuk strategi. Kalau mereka menguasai semua strategi, bisa saja mereka malah keluar, pengen jalan sendiri. Tapi nggak apa-apa sih bagi saya seperti itu.

M : Apakah saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal?

N : Iya lah, saran selalu ditampung karena semua berpusat ke konsumen. Tapi ya nggak secara sistematis begitu. Jadi ya

M : Apakah di UMKM mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin?

N : Kalau cara saya itu, saya jadikan ya teman, ya saudara. Misalnya saya di Sleman, saya ikut menginap di rumahnya, beraktivitas bersama, jadi ada persaudaraan di sana walaupun awalnya bisnis. Karena pelanggan saya pemilik toko ya, saya ikut dengar kekhawatiran mereka, misalnya jualan takut nggak laku. Ya saya kasih solusi, misalnya saya tetap taruh barang, bayar, terus kalau nggak laku, tukar aja nggak apa, pokoknya nggak rusak barangnya. Tapi yang harus kita hindari itu ketika kondisi keuangannya lagi nggak bagus. Itu harus diatur sesuai kemampuannya dia.

M : Apakah produk dan layanan dirancang berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan?

N : Ya jelas, seperti yang saya jelaskan sebelumnya, kita mengutamakan selera pelanggan.

M : Apakah UMKM memantau aktivitas kompetitor/pesaing?

N : Nggak sih mbak, paling ya yang kita pelajari itu barangnya mereka, terus harga yang dipasang berapa.

M : Apakah UMKM merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing?

N : Ya, kita coba lawan dengan harga yang kita tawarkan, kalau nggak bisa ya kita alihkan. Kayak misalnya barang China gitu kan susah memang disaingi kan. Kalau misalnya kita terlalu mikirin kompetitor ya, kita malah ga bisa kerja.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 2.
M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 2.
M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?
N : Komputer desktop (PC) ada 1.
M : Apa jenis akses internet?
N : Wi-Fi Indihome
M : Berapa Bandwidth Internet?
N : Kurang tahu saya.
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Tidak ada

Aplikasi ICT

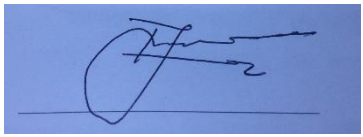
M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang ibu gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Tidak pakai ya, karena semua masih manual.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, saya lakukan untuk riset desain untuk stok pakaian olahraga, berhubungan dengan klien atau *supplier*, sama menawarkan ke toko-toko juga.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Belum ada.
M : Layanan internet digunakan untuk apa Pak?

N : Untuk lihat tren pasar, komunikasi dengan customer, toko-toko, *supplier*.
M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?
N : Ya, saya menggunakan WhatsApp untuk share produk ke toko-toko langganan.
M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?
N : Tidak ada.
M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?
N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
N : Tidak ada. Komputer yang ada jarang dipakai.
M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
N : 2 orang, saya dan manajer toko.
M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?
N : Tidak.
M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?
N : Jelas ada.
M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
N : Tidak.

Gresik, 25 Mei 2017



Tjutjuk Prijotomo

B.3. Le Toujours (LTJ)

1.	Nama	: Regina Berstya
2.	Umur	: 24 Tahun
3.	Jenis Kelamin	: Pemilik Usaha (CEO & *Creative Director*)
4.	Jabatan	: Perempuan
5.	Pendidikan Terakhir	: S1 - Sistem Informasi
6.	Nama UMKM	: Le Toujours
7.	Tahun Berdiri UMKM	: 2013
8.	Alamat	: Wisata Bukit Mas II I-5/15
9.	Kota/Kabupaten	: Surabaya
10.	Provinsi	: Jawa Timur
11.	Situs Web	: www.le-toujours.com
12.	Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan)	: Rp. 30.000.000
13.	Omzet tiap Bulan	: Rp 6.000.000,00
14.	Produk Utama	: *Basic Tees, Long Sleeves Tees, Shirt, Outerwear*

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apakah Anda mempunyai pengalaman terkait dengan bisnis yang anda kerjakan sekarang?

N : Di awal banget itu kan pernah ada pengalaman penjualan, tapi itu tidak khusus garmen, tapi itu lebih ke *garage sale*. *Garage sale* itu kan jaman-jaman aku SMA itu kan masih *booming* kan, jadi itu aku bikin, tapi peranku waktu itu *branding*. Sama temen-temen, akhirnya terus berjalan. Kemudian ada mata kuliah PSI sekitar semester dua, aku bikin *website* tentang *garage sale*. Dari situ muncul *challenge*. Aku dari dulu itu memang sebenarnya pengen punya bisnis di pakaian sih, tapi belum sempat gitu ya, sampai akhirnya ada kelas kewirausahaan IT. Dari situ aku mau jual baju, waktu itu kaos. Tetapi bagaimana caranya biar kaos itu ada unsur

IT-nya, lalu aku buat *custom* kaos pakai *website*. Dulu belum musim kaos-kaos dengan tulisan-tulisan gitu lho, dan kalau lewat aku, bisa beli satuan dan ada yang *ready stock*/custom. Kemudian setelah itu, setelah lulus Mata Kuliah Kewirausahaan IT, aku memenangi lomba *Business Plan*, dapat kesempatan jadi peserta inkubator dan disitu aku mematangkan konsep. Jadi, bisa dibilang kalau dasar bisnisnya ya *garage sale*.

M : Kemudian untuk menjalankan bisnis ini apakah menggunakan standar operasional perusahaan (SOP)?

N : Jadi bisnis ini kan lebih ke produk, jadi sebelum produk tersebut didistribusikan, aku harus cek satu-satu. Entah itu ada jahitan yang loncat atau label yang miring, aku tidak mau kirim (ke pelanggan), karena sekarang aku kan sudah masuk ke Tunjungan Plaza (TP), jadi kalau ada produk cacat, aku akan diprotes orang banyak dong, jadinya harus *Quality Control* satu per satu. Dari itemnya itu kita harus lihat dan segala macam aspek, dan kita juga harus paham dengan jahitan yang bagus itu yang seperti apa.

M : Bagaimana Anda bisa mengetahui semua prosedur tersebut?

N : Jadi pengalaman itu awalnya aku belajar dari omku sendiri yang memang bisnis garmen, otomatis aku banyak belajar bagaimana jahitan yang benar, kain yang kualitasnya baik itu seperti apa, jadi aku dan timku berempat orang ini diajari sama omku, mana baju yang bagus, jahitannya rapi, mana yang loncat, baju yang murah, kain yang kualitasnya jelek, jadi kami akhirnya bisa membedakan.

M : Terkait struktur organisasi, ada berapa jumlah karyawan dan apa saja peran dan tanggungjawabnya masing-masing? Dan apakah dengan struktur organisasi yang sudah terbentuk mempermudah dan memberikan kelancaran pada bisnis Anda sekarang ini?

N : Karyawan tetap/tim kerja saya ada 4. Jadi aku CEO merangkap *Creative Director*. Lalu ada *Marketing*

Director itu Tisa Rifanti, jadi Tisa itu co-founderku. Terus aku h*ire* dua orang lagi untuk bagian keuangan, ada Mutia dan bagian IT ada Vicka. Tapi legalitasnya dari DISPERINDAG itu atas namaku. Kemudian peran dan tanggung jawabnya dari masing-masing struktur itu kalau aku itu sih konseptornya atau *creative director*, jadi aku yang menentukan musim ini akan menerbitkan konsep seperti apa? Konsep di sosial media yang seperti apa? Konsep *photoshoot* bagaimana? Dan desainnya juga dari aku (yang mengonsep). Terkait marketing, lebih kalau ada *event* saja, misalnya ada Sunday Market, jadi CP kita atas nama Tisa (marketing). Selain itu, kalau ada pihak yang menawarkan sesuatu atau menjual barang juga lewat dia. Sedangkan terkait *finance* dipegang Mutia, perannya menghitung Harga Pokok Penjualan (HPP), pemasukan, pengeluaran, saldo-saldo, *balancing* akuntansinya. Kalau IT dipegang Vicka, perannya lebih ke (menangani) *website*, jadi memegang *website* saja. Sedangkan kalau sosial media itu kebanyakan yang memegang ya aku.

M : Kalau bagian produksi sendiri itu bagaimana?

N : Kalau konsep sudah fix, baru aku beli kain, lalu aku kasih ke penjahit. Setelah proses diskusi antara aku dan penjahit, langkah selanjutnya adalah penjahit buat pola. Setelah ada pola dan bajunya sudah jadi, langsung diagendakan *photoshoot* dulu, *photoshoot* itu termasuk model, *makeup artist*, fotografer, videografer, *stylist*, dan lain-lain. Ketika fotonya sudah jadi, barangku itu juga sudah siap dipasarkan dan aku *publish* ke sosial media. Setelah aku *publish*, baru aku distribusikan. Setelah seluruh proses itu selesai, baru bisa dihitung berapa HPP dan margin, lalu keuntungannya berapa. Nah, baru aku distribusikan ke Gerai Outlet di Tunjungan Plaza (TP) via *On Market Go+* (OMG), sama aku sisihkan untuk dijual online.

M : Jadi kalau *online* itu pakai apa mbak?

N : Kalau *online* kita masih pake LINE@ belum pakai website, karena *website* kita hanya untuk katalog atau informasi saja. Jadi *website* cuma buat formalitas *page*-nya, jadi belum bisa untuk *e-commerce*.

M : Bagaimana memelihara hubungan dengan pemasok utama Le Tojours?

N : Aku sudah punya *supplier* utama dan aku biasanya selalu (beli) di tempat itu. Ada toko kain yang punya kain-kain yang biasa aku pakai, jadi aku biasaya langsung ke tempat untuk melihat sendiri kualitasnya seperti apa. Karena LTJ sering repeat produksi, aku bisa mempelajari dari 2013 hingga sekarang, *customer* aku itu suka kain jenis apa, dari pengetahuan itu aku selalu *repeat* beli kain itu. Jadi ada tiga item yang selalu aku *repeat*. Kalau misalnya ada yang tidak laku, berarti aku tidak bikin (produk) itu lagi.

M : Terus untuk bagian produksi itu apakah juga termasuk penjahit? Jumlahnya ada berapa? Satu item itu berapa baju mbak?

N : Ya, tukang jahit termasuk produksi, kebetulan penjahitnya dekat rumahku sih ya, jadi mereka biasanya datang ke rumahku, ada 2 orang penjahit saja, dan satu item itu satu lusin / 12 baju.

M : Biasanya mengeluarkan berapa item mbak tiap keluarin katalog?

N : Biasanya aku keluarin 6 sampai 7 item lah tiap aku terbitin katalog, dan satu tahun aku mengeluarkan dua katalog. Jadi tiap tahun aku menerbitkan dua katalog. Karena aku masih *online shop*, bisnis *online* di Surabaya tidak semaju seperti di Jakarta. Kalau aku paksa untuk menerbitkan katalog tiap bulan, takutnya tidak bisa balik modal. Dulu aku pernah satu tahun keluarin tiga kali katalog, tapi tidak bisa balik modal, akhirnya aku keluarin dua kali itu, tapi itemnya aku tambah, jadi bisa balik modal.

M : Bagaimana Anda menentukan target bisnis ini ke depannya?

N : Sekarang kan masih di lingkup Surabaya saja, dulu itu untuk masuk *store* itu susah banget, kemudian untuk target ke depannya juga pengennya bisa masuk *store* juga tapi di mall Jakarta, cuma agak susah memang. Tapi kalau terkait *shipping* pembelian, kita sudah mencapai target, karena sudah nasional dan bahkan internasional. Tapi kalau untuk *store* itu yang susah, pengennya Jakarta dulu lah, baru nanti ke Singapura atau bahkan Australia. *Brand*-ku ini kan menarget anak muda yang segmentasi pasarnya menengah ke atas, jadi memang tahu pasarnya seperti apa.

M : Apakah Anda pernah mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial bisnis ini?

N : Masalah sih naik turun ya, seperti *cash flow* LTJ itu tidak stabil, karena pasti naik turun, dan aku bisa lihat tren kenaikannya malah bukan pada saat bulan diskon, jadi ketika Lebaran, Natal, HUT Surabaya/HUT Jatim itu malah turun. Tren kenaikannya malah saat ada liburan dan hari-hari biasa.

M : Bagaimana Anda bisa menganalisa pasar yang seperti itu?

N : Karena orang lebih memilih barang diskon, meskipunya produkku LTJ sudah didiskon, tetapi orang-orang lebih memilih brand diskon lain seperti ZARA, atau misalnya *brand*-nya Luna Maya, jadi yang memang sudah punya nama, bukan *local brand*. Itulah kelemahannya merk lokal di Indonesia. Terutama orang-orang Surabaya juga masih belum memiliki *awareness/support* terhadap merk lokal.

M : Dalam menjalankan bisnis ini kan tentunya ada kayawan yang masuk dan keluar ya?

N : Kalau karyawan masuk dan keluar sih tidak pernah ada, karena dari dulu ya cuma itu empat. Pernah sih ada yang masuk dan keluar, tapi ya itu anak magang waktu itu, kebetulan waktu itu ada anak bagian magang dan bisa desain gitu.

M : Lantas bagaimana cara mbak melatih karyawan baru/anak magang tersebut?

N : Aku bilang kalau kita buat desain harus sesuai *taste customer*/pasar gitu.

M : Cara melatihnya atau instruksinya seperti apa?

N : Jadi aku kan menunjukkan contoh desainku nih, juga aku tuh sukanya jenis-jenis (produk) yang kayak gini, *layout*-nya yang kayak gini, kemudian dia juga bikin, akhirnya dia juga bisa mengerti konsep LTJ yang menyesuaikan keinginanku. Akhirnya aku tinggal pesan ke dia. Jadi lebih seperti aku bikin contoh, terus dia buat, lalu aku revisi, terus akhirnya selesai.

M : Bagaimana cara mbak memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

N : Kalau terkait keuangan kan jelas kan ya laporannya, jadi laporannya aku minta (yang) seperti ini, formatnya seperti ini. Memang ada format khusus karena aku nggak mau yang asal excel. Jadi dia menyesuaikan dengan format itu. Terkait IT itu ya, misalnya aku bilang soal *update* (produk) itu paling lama seminggu setelah *photoshoot*. Terus kalau untuk marketing sih paling *goal*/tidaknya sasaran yang diminta, terpenuhi atau tidak.

M : Kalau untuk *Quality Control* (QC) itu di bagian produksinya atau dimana?

N : Kalau *Quality Control* (QC) itu memang kita semua harus bisa. Misalnya saat kita ikut *event market*, kita selalu mengusahakan ada yang jaga (dari pihak LTJ) meskipun kita ada SPG, untuk jaga-jaga kalau ada pelanggan menanyakan terkait bahan, jahitan, atau hal lain. Jadi semua kita berempat harus tahu dan sudah teredukasi, karena aku kan dan yang lain pernah minta dilatih sama omku sih yang kebetulan berbisnis garmen juga. Jadi kita bisa mengerti.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Jadi ini soal pandangan strategis di UMKM-nya mbak. Ada 3 orang karyawan. Dalam usaha peningkatan aktivitas gitu pasti mbak juga berperan aktif ya mbak?

N : 100% aktif. Mulai CEO-nya, kreatifnya, produksinya, kan aku semua.

M : Jadi semua aktivitas ini nggak bakal terlewat dari monitoring mbak?

N : Nggak bakal.

M : Setiap aktivitas kan pasti ada target. Pasti ada kaitannya sama strategi nggak?

N : Terkait sih, tapi nggak semua ada kaitannya. Persentasenya 60-40 sih. Lebih terkait 60%.

M : Kalau peningkatan/perancangan ulang aktivitas sering jadi agenda rapat nggak?

N : Nggak juga sih. Setahun 2x paling berkalanya.

M : Kebijakan sama strateginya mbak gitu diturunkan nggak mbak ke pegawai-pegawainya? Jadi 3 orang itu pasti tau?

N : He-eh pasti tau.

M : UMKM mbak kan customer-oriented, jadi bakal ada rencana peningkatan nggak yang berbasis customer gitu? Jadi customer-nya misalnya mintanya apa gitu.

N : Ya gini, kalo misalnya kain itu jelek aku ngga pake gitu.

M : Kalo kain gitu berarti juga mempertimbangkan feedback customer ya mbak?

N : Kalo kita sih bergantung ke testimoni-testimoni pelanggan gitu ya, kayak ini bagus bahannya, berarti yang disukai orang ya yang kayak gitu, jadi aku ngambilnya yang kualitas paling bagus.

M : Terus ini, lebih ke dokumentasi gitu mbak. Jadi aktivitas dalam UMKM-nya mbak gitu ditulis nggak? Jadi ada definisi yang jelas gitu, ada *file*-nya, ada SOP gitu.

N : Kalo SOP nggak ada ya. Cuma ya kalo semua *filing* berkasnya ada. Terutama tentang akuntasi dan keuangan.

M : Itu adanya *hardcopy/softcopy*?

N : Softcopy sih. Tapi kalo report-report kayak *business plan* gitu *hardcopy*.

M : Kalo kayak gitu itu di-filingnya di tempatnya mbak

N : Di laptop sih sebenernya, tapi yang hardcopy di kantor.

M : Jadi kan setiap aktivitas ada input sama outputnya. Jadi tiap proses gitu inputnya apa gitu, terus outputnya apa.

N : Tidak sampai kayak gitu sih kita. Kita nggak memikirkan hal kayak gitu.

M : Misalnya inputnya jenis-jenis kain. Terus outputnya kain yang mana yang mau dipakai.

N : Kalo kita sih kayak misalnya waktu pakai perhitungan HPP ya untuk input output filing data itu nggak pernah. Kita kan juga harus tau kain itu pakai yang mana, berapa-berapa, kayak gitu aja. Tapi ya datanya ya tersimpan dalam bentuk kayak gitu. Misalnya aku punya file khusus tentang itu...

M : Terus juga setiap aktivitas kan ada yang ngurusin kan Mba, atau ada satu pegawai yang mengurus lebih dari satu aktivitas? Dan kalo urusan peran & tanggungjawab masing-masing pegawainya mba itu didokumentasikan nggak?

N : Kan yang satu web, satu keuangan, satu marketing (+cofounder). Kalo di kita sih semua saling bantu, tapi ada batasannya juga. Orang marketing ngga akan ngurusin keuangan, cuma orang keuangan bisa bantu marketing.

M : Tapi kaya didokumentasikan secara jelas gitu ngga mba? Jadi kayak aktivitas ini, selalu orang ini yang meng-handle, seperti itu?

N : Oh engga sih ya. Kayak lebih ke tanggungjawab kalo kita, word-of-mouth gitu aja, nggak pernah pakai tertulis gitu.

M : Kalau kaya gitu jadi pasti paham banget ya mba pihak internalnya tentang aktivitas bisnisnya?

M : Iya paham, karena kita proses bisnisnya simpel dan small team.

N : Jadi kaya marketing gitu pasti paham alur keuangan ya mba?

M : Iya pasti paham.

N : Jadi kayak file-file yang mba sebutkan tadi di awal bisa diakses ngga sama seluruh pegawai?

N : Oooh ngga semua sih, kalo kayak file keuangan gitu yang boleh megang ya cuma aku sama orang keuangannya aja.

M : Jadi marketing itu ngga bisa ngurus keuangan ya mbak?

N : Kalo keuangan itu… Susah kan. Jadi kalo keuangan ngurus marketing itu masih mungkin. Kalo *website* pun aku sebagai CEO aja nggak ikutan mengurus gitu, jadi ya cuma adminnya ya orang IT. Cuma ngelihatin fotonya, terus upload, ya gitu aja.

M : Jadi kesimpulannya proses bisnisnya nggak tercatat ya tadi mbak.

M : Aktivitas-aktivitas yang ada di UMKM mbak itu lebih ke sederhana atau kompleks mbak?

N : Kalo aktivitas-aktivitas bisa dilihat di proses bisnis UMKM-ku yang sudah aku share kemarin ya. Proses bisnisnya kan dari beli kain, habis itu kita konsep, terus jahit, jadi berkaitannya ya runutan aja gitu.

M : Tapi yang produksi itu tetep penjahit kan ya mbak? Itu ada yang kayak satu penjahit ngurusi bagian baju ini, satu penjahit ngurusi bagian baju yang lain kaya gitu nggak?

N : Nggak sih, satu penjahit aja semuanya. Itu aku punya semua dokumennya kok, nanti minta aja.

M : Kalo yang pegawainya mbak kan cuma 3, berarti ngga ada departemen-departemen gitu ya mbak?

N : Iya nggak ada. Ada kok struktur organisasinya, nanti coba dibaca saja ya.

M : Terus menurut mbak, kan tadi ada 3 pegawai, menurut mbak pegawai-pegawai itu sama kepentingannya atau nggak?

N : Sebenarnya semua sama ya kepentingannya, karena ini kan nggak ada jenjang, karena ini kan cuman *small business*, jadi ya semua dibawah itu sama, memang kalau

founder-nya aku, dan si *co-founder* si Marketing ini. Jadi semuanya memang bertanggung jawab sih, hanya saja yang paling bertanggung jawab aku dan *co-founder*.

M : Apakah rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Ya, dari pemilihan bahan, desain, jahit, semuanya terkait.

M : Apakah setiap proses itu ada targetnya mbak?

N : Ya setiap aktivitas itu ada targetnya, kan untuk target penjualan ya merupakan target sasaran dari Marketing. Misalnya untuk penjualan berhasil nggak sasaran penjualannya? Terus kalau untuk produksi, bisa nggak ini selesai tanggal sekian?

M : Nah target seperti itu didokumentasikan nggak sih mbak?

N : Kalau ditulis atau didokumentasikan sih nggak hal-hal seperti itu.

M : Tapi dikomunikasikan nggak seperti itu? Terus seperti apa cara komunikasinya?

N : Dikomunikasikan, paling di group, seperti group WA atau LINE. Tapi kan ada note-nya kan kayak di LINE itu kan.

M : Jadi target-targetnya itu diukur nggak sih mbak? Misalnya target hari ini segini, target bulan depan?

N : Ada sih, cuman lebih kepada penjualannya, tahun ini kita bisa menjual segini, terus kalau misalnya tahun depan berani nggak menjual lebih, jadi untuk produksinya. Jadi lebih untuk dasar perbandingan gitu, dan analisa pasar.

M : Apakah indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara teratur?

N : Ya, tapi melalui grup itu tadi, tapi tidak sering sih sekarang karena masing-masing dari kita juga bekerja.

M : Apakah istilah seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan di organisasi?

N : Nggak, kita nggak pakai istilah-istilah seformal itu, ya ada istilah-istilah seperti artikel, item, kita sih pakai santai.

M : Apakah perubahan proses harus melalui proses perubahan formal?

N : Nggak seformal gitu, jadi meskipun proses bisnisnya tidak tertulis tetapi kita semua sudah tahu *keyrole* masing-masing mau ngapain, karena memang proses bisnis kita kan sangat simple gitu lho, dan kalau ada perubahan-perubahan itu bisa diomongin di grup, karena ada notes-nya. Artinya nggak perlu formal dan tertulis gitu sih.

M : Jadi ada nggak mbak agenda pertemuan dengan staf/semua tim?

N : Jadi pertemuannya paling satu bulan sekali, dengan semua staff, pembicaraannya tentang target, seperti sudah laku berapa (produk)? Mau *repea*t artikel lagi atau tidak? Tapi kalau dengan *co-founder* pertemuannya setiap satu minggu sekali.

M : Artikel itu maksudnya apa mbak?

N : Artikel itu item per bajunya/jenis model bajunya.

M : Terus apakah orang-orang dari tim merasa nyaman konsultasi satu sama lain ketika diperlukan?

N : Ya kalau kayak gitu ya dikomunikasikan, dikonsultasikan, karena terbuka banget, forumnya enak sih.

M : Apakah karyawan terus belajar hal-hal baru di tempat kerja?

N : Kalau belajar hal-hal baru sih nggak ya, tapi kalau misalnya untuk bagian *finance* dia awal gabung tahun 2014, dia juga harus tahu QC, jadi untuk QC semua *team* harus bisa.

M : Apakah karyawan dilatih dalam metode dan teknik perbaikan proses bisnis?

N : Kalau dilatih sih nggak ya, tapi kalau aku ngajarin ya mungkin sedikit-sedikit, karena aku memang yang lebih banyak *research* daripada mereka gitu lho, secara karena memang tugasku sebagai CEO+Creative Director, jadi

aku memang harus banyak *research* banget kan, tentang semua aspek. baik tentang *Branding, Quality Control*, dll.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses yang baru atau proses yang telah diubah dalam pekerjaannya?

N : Kalau proses baru atau diubah tidak ada, karena dari dulu ya memang prosesnya seperti itu, tidak ada perubahan.

M : Apakah karyawan yang memiliki bakat kreatif ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan perbaikan?

N : Ehm, untuk sementara sih, mereka bagus kinerjanya dibidangnya masing-masing sih, jadi belum ada.

M : Terus apakah mbak bermitra (yaitu, membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utamanya?

N : Kalau bermitra tidak, kebetulan suplierku beda-beda, tapi ada satu yang sama selalu, yaitu supplier kain. Jadi ya membangun hubungan kerjasama juga dari dulu itu, dari 2013.

M : Apakah mbak bekerja sama erat dengan pemasok untuk meningkatkan proses?

N : Kalau kerjasama ya, karena uda dari dulu itu sih, jadi lebih biasanya aku minta Diskon gitu karena aku kan sudah lama beli di dia.

M : Apakah perubahan proses bisnis mbak secara resmi dikomunikasikan kepada pemasok?

N : Kalau dikomunikasikan nggak sih. Paling cuman kerja sama karena dia sudah tau aku uda lama. Dan memang selama ini tidak ada perubahan proses.

M : Mbak tadi kan bilang melakukan *market research* atau melakukan studi pasar, apakah selama ini hal itu sesuai dengan kebutuhan pelanggan gitu nggak sih?

N : Jadi misalnya tahun ini musimnya floral, sedangkan konsepku *monochrome*, nah sekarang kebutuhan pelanggan lagi floral, ya aku nggak ikutin, karena memang nggak sesuai dengan konsep aku sih. Jadi aku sudah punya standar sendiri gitu. Jadi aku melihat kebutuhan pelanggan lebih ke kualitasnya, kepuasan

mereka, dari sisi Brandingnya, dan aku nggak selalu mengikuti perkembangan pasar gitu, karena kan harus sesuai dengan standarku, karena aku kan lebih ke *branding*.

M : Apakah mbak dan karyawan memahami karakteristik produk apa yang paling bernilai bagi pelanggan?

N : Jadi misalnya aku tau yang jadi favorit buat pelanggan itu yang mana? Yang banyak yang terjual itu yang mana? Jadi ya aku sering *repeat order*.

M : Apakah umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses internal?

N : Kalau dulu-dulu ya, ada feedback lewat LINE@, tapi akhir-akhir ini sudah tidak, karena pelanggan biasanya langsung kasih tag ke Instagram gitu. Dan dari situ biasanya aku bisa tau, mana model yang paling disukai pelanggan dan mana yang tidak.

M : Apakah Mbak mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan sering?

N : Kalau mengukur secara sistem sih nggak, dulu-dulu ya, ada feedback lewat LINE@.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur TI

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Ada 2

M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Ada 4

M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?

N : Komputer Desktop ada 2, Laptop ada 4.

M : Apa jenis akses internet?

N : Others (Paket Data Telkomsel Wi-Fi Internet)

M : Berapa Bandwidth Internet?

N : Unlimited

M : Apakah untuk mendukung bisnis mbak menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Ya, kami ada Hosting internet, Merknya Jaguar Hosting

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang mbak gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Perangkat lunak perkantoran (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint) dan aplikasi yang lain seperti Corel Draw untuk mendesain. dan aplikasi email dari yahoo mail dan gmail.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, Selalu dan sering.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Ada, www.le-toujours.com
M : Layanan internet digunakan untuk apa?
N : Ya, untuk segala macam, untuk research market, pemasaran, mantau pesaing, untuk upload-upload video, komunikasi dengan pelanggan dan suplier. Tapi saya tetap untuk kroscek datang langsung ke suplier, dan aku tidak bermitra atau ada Surat Penunjukan Kerjasama (SPK) gitu, karena kita belum *Company*.
M: Apakah anda menggunakan E-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya, kami menggunakan free yaitu gmail dan yahoo mail.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?
N : Ya, saya menggunakan Line @, Whatsapp untuk pemesanan dari pelanggan.
M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis mbak?
N : Belum.
M : Apakah ada manajemen Aset yang di terapkan?
N : Belum.

Sumberdaya ICT

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
N : 6 orang, (4 tetap dan 2 tukang jahit itu borongan, jadi gajiannya per proyek).
M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
N : 4 orang, yang tetap.
M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?
N : Ya, seperti ada anak magang tadi, dan 4 karyawan tetap itu juga pastinya..
M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?
N : Ouh ya, jadi aku itu harus selalu dituntut membuat ide model produk baru apa?, yang dengan tema warna-warna itu saja (hitam, putih, abu) tapi orang bisa tertarik, *research* nya dari *film*, majalah, tapi aku bikin gak ngeplek gitu.
M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
N : Tidak, tidak ada.

Surabaya, Juli 2017

Regina Bestrya

B.4. UD. Noerma (NRM)

Responden 1 (Kantor Pusat)

1.	Nama	: Mahfud Siddiq
2.	Umur	: 59 tahun
3.	Jenis Kelamin	: Pria
4.	Jabatan	: Pemilik Usaha (Owner)
5.	Pendidikan Terakhir	: PGA
6.	Nama UMKM	: UD. Noerma
7.	Tahun Berdiri UMKM	: 2007
8.	Alamat	: Jl. Jatirogo
9.	Kota/Kabupaten	: Tuban
10.	Provinsi	: Jawa Timur
11.	Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan)	: Rp.
12.	Omzet/bulan	: Rp 80.000.000,00
13.	Produk Utama	: Jersey, polo, t-shirt, jaket

Responden 2 (Kantor Cabang)

1.	Nama	: Achmad Alfatih
2.	Umur	: 25 tahun
3.	Jenis Kelamin	: Pemilik Usaha (Owner)
4.	Jabatan	: Pria
5.	Pendidikan Terakhir	: S1 - Hukum
6.	Nama UMKM	: UD. Noerma
7.	Alamat	: Jl. Gajah Mada 124 Bureau
8.	Kota/Kabupaten	: Bojonegoro
9.	Provinsi	: Jawa Timur
10.	Telepon	: 0856-3200-778
11.	Email	:
12.	Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan (Tidak Termasuk	:

Tanah dan Bangunan)

13. Omzet/tahun : Rp 960.000.000
14. Barang / Jasa : Barang
15. Produk Utama : Jersey, polo, t-shirt, jaket

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apakah anda mempunyai pengalaman terkait dengan bisnis yang anda kerjakan sekarang?

N : Kalau pengalaman ya, dulu sempat membantu orang tua yang di Jatirogo sana.

M : Kalau yang di Jatirogo sana itu apakah bisnisnya juga sama?

N : Sama, sama.

M : Jadi produksinya apa saja mas?

N : Produksinya ya Kaos, Seragam Olahraga, Kemeja/Hem untuk komunitas gitu.

M : Jadi sudah berapa tahun mas ikut membantu bisnis orang tua sebelum akhirnya menghandel cabang di Bojonegoro sini?

N : Ikut membantu orang tua satu (1) tahun mbak, terus saya melanjutkan kuliah di sini, kemudian orang tua saya membuka cabang di Bojonegoro sini, awalnya beliau pegang sendiri yang di Bojonegoro, terus setahun berikutnya dialihkan tanggung jawabnya ke saya. Kebetulan saya menikah dengan orang sini.

M : Kemudian dalam menjalankan bisnis ini kan tentunya ada standar operasional perusahaan (SOP) yang digunakan mas?

N : Kalau SOP secara tertulis sih tidak ada mbak, tapi kalau misalnya, proses produksi kan ada bahan/kain,

M : Apa tugas utama CEO?

N : Mengambil keputusan-keputusan penting, memonitoring cabang, dan membantu bagian-bagian yang lain, seperti cutting, jahit, finishing, packing, marketing.

M : Desain itu dari pihak UD. Noerma / pelanggan?

N : Kadang-kadang kalau pelanggan request desain yang begini-begini, ya berarti kami tidak membuat desain, tapi

sudah permintaan pelanggan. Tetapi jika pelanggan menyerahkan semua ke kami, ya bagian desain kami yang membuat desain, kemudian kami tawarkan ke pelanggan, kalau disetujui, baru dibuatkan.

M : Terus pada bagian jahit, apakah setiap karyawan menjahit satu item keseluruhan, atau dibagi-bagi perbagian?

N : Semuanya langsung menjahit satu (1) item kaos misalnya, seperti mas Gunawan kan karyawan kami yang sudah lama, dan profesional dia bisa seluruh item. Tetapi kalau misalnya mas Agus karena masih baru, jadi dia diberi tugas yang mudah-mudah saja dulu, tidak langsung satu (1) item.

M : Bagaimana cara mas memastikan karyawan dapat bekerja dengan tepat sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing?

N : Dilihat kinerjanya mereka. Kan kita kan selalu ada target kan ya mbak, ini ada kerjaan ini kita sekarang, tanggal sekian harus sudah jadi. Jadi pada waktu di akhir berupa baju kita bisa lihat. Dan semua karyawan disini statusnya borongan. Jadi istilahnya mereka digaji sejumlah berapa item yang dapat mereka kerjakan. Tapi di tengah-tengah proses tetap saya pantau juga.

M : Apakah ada rencana untuk memperbesar bisnis mas?

N : Rencana dalam waktu dekat ini mengajukan pinjaman modal ke Bank, dan sudah di ACC sih mbak, tujuannya untuk menambah kebutuhan mesin. Jadi rencananya untuk membeli mesin jahit dan mesin obres juga.

M : Terus bagaimana caranya untuk mentarget bisnis ini kedepannya?

N : Dari sisi strategi pemasaran itu mbak saya mau mencoba marketing melalui iklan di facebook (facebook ads), karena selama ini hanya saya upload di facebook pribadi dan saya share gitu aja.

M : Bagaimana caranya melatih karyawan baru?

N : Selama ini sambil proses biasanya karyawan yang sudah lama kan otomatis sudah profesional, Dia yang akan memandu pada karyawan baru. Tapi pernah saat kami

berubah dari mesin obras konvensional dan membeli mesin obres yang menggunakan komputer, semua karyawan baik yang lama atau yang baru selama satu (1) minggu memperoleh pelatihan cara pengoperasiannya dari pihak pabrik tempat kami beli mesin tersebut.

M : Apakah mas sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan ini?

N : Alhamdulillah selama ini tidak ada masalah mbak, karena setiap ada pengeluaran berapapun selalu kami catat, begitu juga setiap ada pemasukan secara detail kami catat, dan alhamdulillah tiap tahun omset kita selalu ada peningkatan. Jadi tidak pernah terjadi kerugian, meskipun misalnya bahan baku ada mengalamai kenaikan, maka harga kami juga sesuaikan.

M : Bagaimana mas memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

N : Caranya kami memastikan yaitu dengan melihat hasil kinerja mereka, mereka sudah bisa menyelesaikan apa yang sudah ditargetkan atau tidak?, saya cek kualitas hasil jahitannya apakah sudah baik atau ada yang lompat?, Jadi misalnya jahitannya ada yang lompat, ya kita bongkar terus saya suruh dijahit ulang lagi.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah mas secara aktif terlibat dalam upaya perbaikan proses?

N : Ya mbak saya aktif terlibat, misalnya untuk proses sablon. Terkadang hasil dari proses sablon ada satu, dua atau tiga yang kurang bagus. Jadi perbaikannya untuk mengantisipasi hal itu saya biasanya memotong pola lebih, dan membuat sablon lebih. Tujuannya supaya hasilnya nanti yang diterima pelanggan hanya yang bagus-bagus saja. Begitu juga untuk proses jahit, kalau ada jahitannya yang lompat, saya langsung minta untuk dirombak, dan diperbaiki jahitannya.

M : Apakah tujuan proses diturunkan dari dan dengan strategi organisasi?

N : Ya, jadi kan strategi kita memasarkan produk-produk untuk pasar lokal itu wilayah Tuban dan Bojonegoro, dari kemeja, seragam sekolah, seragam PNS, jersey bola, jaket komunitas, kaos kaki sekolah dll, maka supaya tujuan tersebut tercapai dari segi kualitas terus kita perbaiki.

M : Apakah peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak?

N : Kalau agenda meeting tidak pernah, tapi untuk peningkatan dan perencanaan ulang proses supaya lebih baik biasaya kita selalu langsung ngobrol disela-sela proses kerja mereka. Nanti dari situ saya bisa mengevaluasi, dan kalau ada yang mereka perlu sampaikan ya mereka sampaikan.

M : Apakah kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi?

N : Ya, selalu saya sampaikan ke mereka. Karena mereka juga merupakan bagian dari proses untuk mencapai tujuan bisnis organisasi yang ingin saya capai.

M : Apakah perbaikan untuk eksistensi proses tingkat tinggi didorong oleh pelanggan dan strategi operasi?

N : Ya, karena selama ini saya selalu menjaga hubungan baik dengan pelanggan, tujuannya supaya saya mendapatkan review, masukan dan saran. Dari situ saya bisa melakukan perbaikan proses-proses yang dianggap belum maksimal.

M : Apakah proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik dalam organisasi mas?

N : Selama ini kalau didefinisikan secara tertulis dan terstruktur dalam aliran proses belum, tetapi lebih ke proses kinerja saja.

M : Apakah proses-proses dalam organisasi sudah terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas?

N : Sudah sudah, jadi untuk proses produksi dapat order berapa? Yang dipotong berapa? Nanti setelah jadi, dipacking berapa harus sama sesuai yang diorder. Kalau proses pembelian bahan baku, proses penjualan semua sudah terdokumentasikan dengan nota-nota tertulis.

M : Apakah peran dan tanggung untuk proses secara jelas didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Kalau didefinisikan ya sudah, mereka semua sudah tahu apa yang menjadi tanggung jawabnya mbak, tetapi kalau didokumentasikan belum.

M : Apakah proses-proses dalam organisasi mas didefinisikan dengan jelas sehingga kebanyakan orang dalam organisasi tahu bagaimana mereka harus bekerja?

N : Sudah tahu sih mbak mereka, jadi kalau saya sudah memberi contoh gambar, jumlah orderan, size apa yang diminta, gitu itu mereka langsung mulai cutting, dll.

M : Apakah deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan?

N : Ada ada, jadi untuk proses desain, pola, cutting dan bordir mesin komputer ada.

M : Apakah organisasi mas menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis?

N : Tidak ada mbak, jadi kami tidak ada metodologi standar.

M : Apakah pekerjaan biasanya multidimensi (artinya setiap pekerjaan terdiri dari beberapa aktivitas yang berkesinambungan) dan bukan hanya tugas-tugas sederhana saja?

N : Ehm ya sih mbak, kan dari mulai bahan baku datang, pola, cutting, desain, sablon, finishing dan packing.

M : Apakah struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses di tim?

N : Ya, pasti itu. Karena dengan pembagian tugas mereka jadi lebih bertanggung jawab dengan apa yang menjadi tugas dan perannya.

M : Apakah karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari orang-orang dari departemen yang berbeda-beda?

N : Tidak pernah, karena kami semua itu satu tim produksi dari mulai pola, cutting, desain, sablon, finishing dan packing.

M : Apakah kemilikan proses didefinisikan dan ditetapkan?

N : Ya, pemilik tanggung jawab proses sudah ditetapkan, tetapi kalau didefinisikan secara tertulis dan terstruktur belum.

M : Pada organisasi ini, apakah penanggung jawab dalam setiap proses setara dengan manajer fungsional?

N : Ya, tapi kalau yang di Jatirogo Tuban kebanyakan setiap bagian Bapak (Mahfud) sekaligus CEO juga ikut bertanggung pada setiap proses. Kalau untuk kantor cabang Bojonegoro saya (Al-Fatih) sekaligus CEO ikut sebagai penanggung jawab pada proses finishing+packing dan marketing saja.

M : Apakah penanggung jawab dalam setiap proses bertanggung jawab langsung pada Pemilik Perusahaan/Owner?

N : Ya, dan sebagian ya kami CEO ya juga ikut meng-*handle* beberapa proses.

M : Bagaimana tanggung jawab manajemen proses untuk pencatatan/dokumentasi proses, proses perbaikan administrasi, dll?Apakah sudah terstruktur?

N : Ya, sudah tercatat dalam bentuk nota-nota pemesanan, pembelian bahan baku, penjualan, dan dalam bentuk excel.

M : Apakah langkah-langkah proses didefinisikan dan didokumentasikan untuk setiap proses?

N : belum terdefinisi secara tertulis, tetapi sudah didokumentasikan dalam beberapa nota-nota tadi.

M : Apakah kinerja proses diukur dalam organisasi?

N : Ya, jadi kami lihat dari proses kinerja mereka dan hasil akhir pada setiap proses, sablon, cutting, pembuatan pola, jahit, finishing dan packing.

M : Apakah target kinerja digunakan untuk setiap sasaran proses?

N : Ya mbak, jadi menyesuaikan dengan target dari pelanggan juga.

M : Apakah indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara teratur?

N : Ya semuanya kami komunikasikan di sela-sela proses kerja mereka.

M : Apakah hasil kinerja digunakan dalam menetapkan target peningkatan?

N : Ndak ndak mbak, jadi kita gini mbak, tiap pasar kan kalau untuk ukuran Tuban dan Bojonegoro, dan disini kebanyakan adalah Petani, jadi kalau mereka belum panen, itu biasanya orderan sepi, jadi musiman. Begitu juga kalau untuk Tahun ajaran baru sekolah, itu biasanya kan mulai orderan masuk Januari-September, setelah bulan itu uda agak sepi. Untuk bulan Juli, Agustus, dan September itu ramai-ramainya orderan. Karena ada lomba-lomba, gerak jalan dll, itu biasanya banyak orderan. Jadi dari situ kita bisa evaluasi dan merencanakan terget berikutnya seperti bagaimana?.

M : Apakah perubahan proses harus melalui proses perubahan formal?

N : Ndak, ndak harus formal sih mbak, jadi bisa dibicarakan secara langsung.

M : Apakah perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan yang tepat?

N : Ya mbak, jadi kalau ada perubahan biasanya saya langsung sampaikan ke mereka gini..gini..gini..., dan mereka semua sudah paham maksudnya.

M : Apakah istilah seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan di organisasi?

N : Tidak sih mbak, kita ndak pakai istilah-istilah itu. Jadi hanya misalnya “Mas kainnya sisa berapa kilo?, kira-kira masih cukup atau tidak?”, hanya istilah-istilah sederhana.

M : Apakah rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Ya sih mbak, karena mereka sudah tahu di awal pelanggan sudah memberi target, dan bagaimana kita semua bisa menyelesaikan dan memenuhi target itu. Jadi ya mereka tahu apa yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi mereka satu sama lain saling "mengobraki" (mengingatkan) gitu

M : Apakah ketika anggota beberapa departemen berkumpul, ketegangan sering terjadi?

N : Ndak pernah, nggak ada sedikitpun mbak, jadi setiap hari kita kan ada jam-jam istirahat ya mbak, waktu istirahat sholat Dzuhur, jadi disitu kita biasanya minum sama-sama, ngopi sama-sama, dan mereka saling berdiskusi juga.

M : Apakah karyawan dari departemen/tim yang berbeda merasa bahwa tujuan dari departemen/tim mereka selaras?

N : Ya mbak, mereka sudah tahu semua tujuan kita untuk memberi kepuasan kepada pelanggan, dan itupun akan berbalik untuk mereka.

M : Apakah manajer dari departemen/tim yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan/diskusi untuk membahas masalah proses bisnis terkait?

N : Tidak pernah, jadi saya langsung mengobrol disela-sela proses pengerjaan.

M : Apakah orang-orang dari departemen/tim yang berbeda merasa nyaman konsultasi satu sama lain ketika diperlukan?

N : Ya, pasti kadang-kadang tapi itu tidak sering.

M : Apakah karyawan terus belajar hal-hal baru di tempat kerja?

N : Tidak selalu, karena kami sering menerima orderan yang modelnya hampir sama, kecuali untuk bagian desain, sablon, bordir, bisa berubah-ubah tergantung permintaan pembeli/pelanggan, jadi untuk yang bagian itu ya harus mau ndak mau belajar.

M : Apakah karyawan dilatih dalam metode dan teknik perbaikan proses bisnis?

N : Tidak, tapi pernah ada pelatihan penggunaan mesin bordir komputer, selama satu (1) minggu pelatihan itu. Karena sebelumnya proses bordir kami masih sub dengan pihak lain.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses yang baru atau proses yang telah diubah dalam pekerjaannya?

N : Ya, seperti pada sebelumnya, tapi untuk selain itu tidak pernah, karena biasanya karyawan baru itu dilatih sama karyawan yang sudah lama dan dia sudah profesional.

M : Apakah karyawan bertanggung jawab pada tujuan proses bisnis?

N : Ya mbak, semua karyawan sudah tahu tanggung jawabnya.

M : Apakah karyawan yang memiliki bakat kreatif ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan perbaikan?

N : Ya, pasti, biasanya pak Nurhadi kan sering buat desain gitu mbak iseng-iseng, nah biasanya dikasih lihat, “kalau begini bagaimana pak?”, Nah itu biasanya diskusi dengan Bapak saya (Mahfud).

M : Apakah mas bermitra (yaitu, membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utamanya?

N : Tidak bermitra sih mbak, saya hanya sebagai langgana saja ke pemasok itu.

M : Apakah mas bekerja sama erat dengan pemasok untuk meningkatkan proses?

N : Ya itu pasti mbak, karena kami saling membutuhkan.

M : Apakah perubahan proses bisnis mas secara resmi dikomunikasikan kepada pemasok?

N : Kalau dikomunikasikan secara resmi ke pemasok tidak sih mbak.

M : Apakah mas melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan keinginan pelanggan?

N : Ya pernah, dengan googling, tanya-tanya ke relasi bisnis kita.

M : Apakah karyawan memahami karakteristik produk apa yang paling bernilai bagi pelanggan?

N : Ya, mereka sudah tahu mbak, yang paling diinginkan pelanggan dari sisi jahitan, desain, sablon.

M : Apakah umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses internal?

N : Ya semua umpan balik dari pelanggan kami terima sebagai masukan dan evaluasi perbaikan, tetapi tidak secara sistematis.

M : Apakah mas mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan sering?

N : Kalau secara sistematis kami tidak pernah melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, biasanya kami tahu puas tidaknya dari testimoni.

M : Apakah produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan?

N : Ya, karena kami biasanya terima pesanan berdasarkan permintaan dari sisi pembeli/pelanggan terlebih dahulu baik dari segi desain, model, warna, size, jumlah dll

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Tidak Ada

M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Ada 9

M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?

N : Komputer Desktop ada 1, Laptop ada 1.

M : Apa jenis akses internet?

N : Others, Wi-Fi Handphone

M : Berapa Bandwidth Internet?
N : 3G
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Tidak

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang ibu gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Perangkat lunak perkantoran (Microsoft Word, Microsoft Excel) dan aplikasi yang lain seperti Corel Draw untuk mendesain.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, biasanya kami menggunakan facebook untuk pemasaran.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Belum ada.
M : Layanan internet digunakan untuk apa pak/bu?
N : Untuk mencari informasi, melihat desain-desain terbaru, untuk pemasaran dan penjualan melalui acebook dan instagram.
M : Apakah anda menggunakan E-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya, kami menggunakan free yaitu gmail, tetapi jarang.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?
N : Ya, saya menggunakan Whatsapp dan BBM untuk terima order.
M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis ibu?
N : Tidak, belum ada.
M : Apakah ada manajemen Aset yang di terapkan?
N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan komputer?

N : 2 (owner kantor pusat dan kantor cabang)

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?

N : Tidak ada.

M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?

N : Tidak, tetapi pernah ada pelatihan 1 Minggu operasional penggunaan mesin bordir dengan komputer.

M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?

N : Ya ada, tetapi lebih kepada desain sablon kaos, model kaos, jaket dll

M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?

N : Tidak ada.

B.5. Finest Garment (FIN)

1.	Nama	: Firdaus Nurfauzan
2.	Umur	: 22 tahun
3.	Jenis Kelamin	: Laki-laki
4.	Pendidikan Terakhir	: SMA
5.	Jabatan	: CEO
6.	Nama UMKM	: Finest Garment
7.	Tahun Berdiri UMKM	: 2017
8.	Alamat	: Setro Baru Utara XV No. 49
9.	Kota/Kabupaten	: Surabaya
10.	Provinsi	: Jawa Timur
11.	Telepon	: +62 813-2504-8108
12.	E-mail	: finest.garment@gmail.com
13.	Modal dan Kekayaan Bersih Perusahaan (Tidak Termasuk Tanah dan Bangunan)	: Rp30.000.000,-
14.	Omzet/tahun	: Rp600.000.000,-
15.	Website	: finest-garment.com
16.	Aset perusahaan	: Rp30.000.000,-

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apa Mas memiliki pengalaman terkait sebelum mendirikan usaha garmen ini?

N : Saya sebelumnya jualan kaos sih.

M : Jualan kaos itu tahun berapa Mas?

N : 2 tahun yang lalu (2015)

M : Berarti konveksi ini baru didirikan ya Mas?

N : Iya, memang baru berbentuk konveksi ini ya baru Januari (2017). Sebelumnya ya cuma sales gitu, reseller.

M : Untuk menjalankan bisnisnya, apa Mas menggunakan SOP dalam aktivitas bisnis?

N : Ada sih, barusan buat juga saya.

M : Bisa ditunjukkan tidak Mas?

N : Boleh, cuma ini sifatnya rahasia ya. Bukan untuk disebarluaskan ya, ini soalnya privasi perusahaan.

M : Baik. SOP ini selalu ada di setiap prosesnya atau bagaimana Mas?

N : Iya, setiap prosesnya, tapi belum detail semua. Jadi kayak proses produksi, pemotongan, pokoknya yang kompleks-kompleks gitu. Khusus untuk kepala produksi sih sebenarnya.

M : Kalau terkait struktur organisasi apakah didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Tidak didokumentasikan, hanya ya semua sudah paham.

M : Apakah ada rencana memperbesar bisnis dalam waktu dekat?

N : Ada, yang terdekat sih mau pindah kontrakan (untuk workshop). Karena kontrakan yang ini tempatnya terlalu kecil, juga untuk mengakses (jalannya) juga susah kan ya.

M : Untuk di masa yang akan datang, apakah ada target tertentu? Seperti contohnya meningkatkan proses marketing, dsb?

N : Ada, ya jadi selama ini kan pasar kita baru seputar kampus-kampus aja sih, belum pernah dapat pesanan dari pesanan-pesanan, jadi ingin memperlebar pasar hingga ke perusahaan juga.

M : Jadi belum ada pesanan dari perusahaan hingga sekarang?

N : Ya ada sih, hanya pesanan dari sub divisi-sub divisi perusahaan saja, belum yang (satu) perusahaan besar begitu.

M : Apakah Mas sering mengalami kesulitan dan pengukuran finansial perusahaan, seperti menilai keuntungan, dsb?

N : Kalau keuntungan per project sih saya tidak mengalami kesulitan ya, hanya kalau keuntungan per bulan itu yang agak susah mengukurnya karena ada biaya produksi yang dianggarkan bulan depan, tapi sudah terpakai bulan ini, atau bulan ini misalnya mau

tutup buku, tapi ada project yang belum selesai, seperti itulah.

M : Yang mengurus terkait keuangan siapa Mas?

N : Saya sendiri.

M : Untuk membuat laporan keuangan gitu menggunakan aplikasi apa Mas?

N : Saya pakai Ms. Excel. Kalau SOP, pakai Ms. Word.

M : Bagaimana cara Mas untuk memastikan pegawai-pegawai Mas melakukan pekerjaan sesuai tanggungjawab mereka?

N : Selain saya yang langsung pantau, pekerjaan saya juga lebih diringankan dengan kepala produksi saya, karena semua pekerjaan terkait produksi dia yang atur, jadi itu sangat membantu sekali.

M : Tapi tetap ada pelaporan berkala kan Mas terkait kondisi harian UMKM?

N : Ya ada sih, dikomunikasikan secara berkala.

M : Berarti bentuk komunikasi yang Mas gunakan dengan pegawai-pegawai Mas lebih ke komunikasi langsung ya? Tidak ada yang menggunakan sosial media (ex: LINE, WA)?

N : Lebih ke langsung sih, tapi menggunakan WA juga dengan kepala produksi karena orangnya baru punya akun WA.

M : Untuk struktur perusahaannya sendiri bagaimana?

N : Ada saya sebagai CEO. Kemudian di bawah saya ada Mbak Nunung sebagai manajer produksi yang mengatur produksi total. Di bawah mbak nunung ada tukang potong, ada dua penjahit dan ada 3 serabutan biasanya untuk kirim barang dan melakukan packing. Ada juga marketing 1 orang.

M : Bagaimana peran dan apa yang dilakukan oleh masing-masing bagian dalam perusahaan?

N :. Saya membuat *form approval* yang berisikan keterangan produk yang akan di produksi lalu saya berikan kepada Mbak Nunung untuk eksekusinya agar seusai tanggal dan mengarut pembelian bahan baku.

M : Berati sebagai CEO, selain menerima pesanan, anda membuat *form approval*?

N : Ya. Isinya tanggal, ukuran, desain dan berapa jumlah. Selain itu juga mengatur keuangan.

M : Kemudian apa tugas dari manajer produksi?

N : Membuat rencana produksi seperti menghitung bahan dan memberi uang kepada bagian serabutan untuk berbelanja. Mbak Nunung juga berkoordinasi langsung kepada penjahit untuk membuat.

M : Pembuatan rencana produksi berarti dilakukan setelah ada order?

N : Ya.

M : Untuk marketing sendiri bertugas untuk apa?

N : Untuk marketing biasanya tugasnya menawarkan kerjasama ke pemimpin suatu event dan bertanggung jawab atas web dan sosial media. Terkadang saya juga turun langsung terhadap sosmed.

M : Selain itu apa tugas dari tukang potong, jahit dan serabutan?

N : Untuk tukang potong khusus memotong kain. Kemudian jahit khusus menjahit pola-pola pakaian dan serabutan tugasnya melakukan pembelian bahan, finishing dan packing.

M : Bagaimana proses atau alur pemesanan hingga barang sampai kepada pembeli?

N : Pemesanan dilakukan oleh pelanggan ke saya langsung. Pembeli mengirimkan desain kemudian setelah deal dilakukan pembayaran DP. Setelah itu saya membuat form approval. Setelah itu dilakukan pemotongan kain oleh tukang potong. Setelah dipotong adalah proses sablon. Untuk sablon kami tidak melakukan sendiri, kami memiliki mitra. Biasanya kalau kaos dan polo saya jahit di penjahit luar. Penjahit tersebut saya pinjamkan mesin saya. Khusus untuk jaket dan kemeja dilakukan disini.

M : Berarti ada perbedaan pengerjaan antara baju yang disablon dan tidak?

N : Ya. Apabila bordir, saya berikan ke partner bordir. Apabila sablon saya berikan ke partner sablon.

M : Berarti setelah sablon proses penjahitannya dilakukan disini?

N : Ya, setelah disablon, bagian potongan yang disablon tersebut dibawa kesini untuk disatukan dengan bagian lainnya.

M : Apabila produksi kaos dan polo, berarti potongan kain tersebut diberikan kepada penjahit kaos dan polo?

N : Ya bagian serabutan akan mengirimkan kepada penjahit.

M : Apakah penjahit kaos dan polo tersebut tidak termasuk ke dalam struktur organisasi?

N : Ya, hitungannya orang luar. Bisa dibilang freelance. Penjahit tersebut juga menerima pemesanan produksi dari beberapa pengusaha konveksi seperti saya.

M : Untuk kemeja dan jaket prosesnya apakah sama?

N : Iya, bedanya hanya dijahit di workshop kami. Itupun kalau penuh biasanya untuk kemeja dan jaket kami berikan kepada partner kami untuk proses penjahitannya.

M : Kenapa hal tersebut dibedakan antara pejahitan kaos dan polo dengan kemeja dan jaket?

N : Karena biasanya tergantung skill bawaan dari penjahit. Biasanya penjahit kemeja dan jaket lebih unggul dan cepat dalam menjahit hanya pada jenis tersebut, begitu pula kaos dan polo.

M : Berarti jenis jahitan antara kedua tersebut beda?

N : Ya jenis dan cara jahitan beda. Biasanya perbedaan terlihat seperti obras dan pasang krah baju.

M : Apakah proses sablon hanya ada di kaos saja?

N : Tidak juga. Sebenarnya di jaket dan kemeja pun bisa. Sehingga terkadang ada produk yang melalui kedua proses sablon dan bordir sehingga proses produksinya menjadi lebih lama.

M : Berarti ada empat jenis produk yang dapat dibedakan berdasarkan urutan produksi?

N : Ya, produk polos, produk dengan sablon, produk dengan bordir dan produk dengan sablon dan bordir.

M : Apabila produk telah selesai, bagaimana proses penerimaan barang oleh pembeli?

N : Setelah selesai dijahit maka dilakukan packing. Setelah packing selesai, kami bawa dari tempat produksi kami di daerah Setro ke tempat kami di ITS. Kemudian dilakukan pelunasan.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah pihak manajemen tertinggi (Mas & Kepala Produksi) terlibat langsung dalam usaha peningkatan proses?

N : Iya, contohnya seperti pemberian feedback secara berkala, atau ketika terjadi kesalahan dalam produksi agar kualitas produk terjaga.

M : Apakah tujuan sub-proses diturunkan dan terkait dengan strategi organisasi?

N : Ya sih mbak, jadi ya bagaimana agar di akhir nanti strateginya tercapai.

M : Apakah usaha peningkatan proses diagendakan secara berkala?

N : Tidak ada agenda khusus seperti dirapatkan secara spesifik gitu. Cuma ya, informal aja gitu disampaikan.

M : Terkait target dan strategi yang perusahaan miliki, apakah Mas mengkomunikasikannya dengan pegawai?

N : Tidak terlalu ya, karena penjahit saya pun penjahit borongan, jadi ya hanya fokus (pada pekerjaan).

M : Kalau tidak salah di UMKM Mas ada yang bertugas sebagai marketing, itu bagaimana fokusan kerjanya?

N : Sempat ada sih kemarin, hanya sudah tidak bekerja lagi dengan kita karena hanya part-time saja. Fokus pekerjaannya sih karena anaknya punya koneksi banyak ke kampus-kampus dan kepanitiaan-kepanitiaan, jadi ya seperti menyambungkan kita dengan pelanggan gitu. Lebih ke sales ya jadinya, bukan marketing.

M : Lalu, apakah dalam peningkatan proses selalu bergantung pada pelanggan?

N : Lumayan, ya bisa dibilang berpengaruh sih.

M : Jadi apakah proses bisnis usaha Mas sudah didefinisikan dan didokumentasikan dengan baik?

N : Ya, dengan adanya SOP sudah lebih jelas.

M : Apakah masukan, keluaran, dan pemilik proses dalam SOP terdefinisikan dengan jelas?

N : Belum didetailkan sampai kesana, tapi sudah ada penanggungjawab tiap proses.

M : Apakah SOP ini bisa diakses seluruh karyawan?

N : Karena baru dibuat yang akses ya baru saya saja. Tapi saat SOP sudah selesai bisa diakses oleh pegawai-pegawai, tapi hanya yang pekerjaannya kompleks saja. Yang proses tidak kompleks tidak saya buatkan SOP karena pekerjaannya ya begitu-begitu saja.

M : Pekerjaan yang kompleks itu seperti apa Mas?

N : Ya pekerjaan yang detail gitu, kayak misalnya habis proses A, ada proses B. Karena berdasarkan evaluasi dari yang kemarin-kemarin, sering terjadi kesalahan pada pengerjaan proses yang kompleks, maka dari itu saya buatkan (SOP) agar meminimalisasi kesalahan.

M : Menurut mas, pekerjaan di usaha Mas lebih kompleks atau sederhana?

N : Lebih ke sederhana sih, satu orang handle satu pekerjaan, dan mengerjakan hal yang sama terus. Yang kompleks mungkin ya tugas kepala produksi ya, karena tanggungjawabnya banyak.

M : Apakah adanya struktur organisasi mendukung kelancaran proses bisnis UMKM?

N : Mendukung.

M : Apakah setiap pegawai dari divisi yang berbeda sering bekerjasama satu sama lain?

N : Untung saling berkonsultasi dan komunikasi sih iya, tapi pekerjaannya tetap sama.

M : Apakah kedudukan kepala produksi sama dengan kedudukan pegawai lainnya?

N : Berbeda, karena tanggungjawabnya lebih banyak.

M : Apakah Mas melakukan pengukuran kinerja setiap proses yang ada?

N : Proses yang penting aja sih seperti proses produksi, seperti ada nggak *rate of error*-nya? Berapa barang yang cacat?

M : Berarti diukurnya setelah barang jadi?

N : Iya, di akhir proses.

M : Apakah Mas menggunakan target perusahaan sebagai acuan kinerja?

N : Tidak.

M : Apakah perusahaan memiliki indikator-indikator tersendiri untuk mengukur kinerja?

N : Tidak ada. Yang penting pekerjaannya selesai.

M : Apakah kinerja pada proyek digunakan sebagai peningkatan kinerja pada proyek selanjutnya?

N : Tidak, karena setiap proyek membutuhkan perlakuan yang berbeda.

M : Apakah perusahaan pernah melakukan perubahan pada proses yang ada?

N : Tidak ada.

M : Apakah Mas menggunakan istilah-istilah formal seperti input, output, dsb pada bahasa keseharian?

N : Tentu tidak, lebih ke informal, agar lebih nyaman.

M : Apakah pegawai Mas melihat proses bisnis sebagai serangkaian aktivitas yang terkait?

N : Iya, mungkin iya, jadi tahu kalau misalnya pekerjaannya terhambat, pasti pekerjaan yang lain terhambat juga. Terus kalau ada yang melakukan kesalahan ya jadi sia-sia juga pekerjaannya, harus ulang dari awal.

M : Apakah pernah terjadi ketegangan saat beberapa pegawai Mas berkumpul?

N : Lumayan, ya walaupun nggak sering juga sih.

M : Ketegangan tersebut bentuknya seperti apa?

N : Kalau di UMKM saya sih bentuknya seperti “perbedaan kepentingan” ya, misalnya dengan sebuah

keadaan pihak A lebih diuntungkan secara finansial, jadi dia kerjanya bisa lebih cepat, tapi pihak B jadi lebih susah.

M : Apakah pegawai Mas memiliki pandangan kalau tujuan pekerjaan mereka itu sebenarnya selaras?

N : Ya kadang-kadang aku ingatkan begitu sih.

M : Tadi kan Mas sempat menyebutkan kalau pegawai-pegawainya Mas saling berkonsultasi, tapi menurut Mas apakah mereka nyaman saling berkonsultasi seperti itu?

N : Nyaman.

M : Apakah karyawan belajar hal-hal baru selama di tempat kerja?

N : Ya lumayan sih menambah skill (untuk penjahit). Ya mungkin menambah variasi skill seperti karena dia di tempat sebelumnya lebih ke jahit kemeja, tapi di tempat saya sering mengerjakan jaket.

M : Apakah Mas memberikan pelatihan khusus terhadap karyawan baru?

N : Kalau soal pelatihan sih lebih saya serahkan ke kepala produksi ya, tapi lebih ke hal-hal sederhana, seperti ‘nyeri’ (memisahkan bagian-bagian kain).

M : Apakah karyawan bertanggungjawab dengan tujuan perusahaan?

N : Ya mungkin, nggak terlalu. Biasa sih Mbak, kalau penjahit (borongan) ya sifatnya gitu. Dia punya banyak kepentingan.

M : Apakah Mas mempertimbangkan saran yang diberikan oleh karyawan Mas?

N : Oh, ya sering. Dan digunakan untuk meningkatkan kualitas aktivitas bisnis perusahaan juga, karena saya sendiri juga tidak punya *basic* menjahit ya, mereka yang lebih tahu.

M : Apakah UMKM Mas mengelola hubungan jangka panjang dengan *supplier*?

N : Belum, ya selain karena usaha saya juga tergolong baru, (usaha) saya juga tidak terlalu signifikan (bagi *supplier*).

M : Tapi supplier usaha Mas tetap atau sering berganti?

N : Sering ganti-ganti sih. Tapi ya hubungan usaha saya dengan *supplier* ya (sebatas) memesan barang saja.

M : Apakah Mas melakukan studi pasar/*market research*?

N : Tidak, karena usaha saya ya berdasarkan pesanan pelanggan, jadi pelanggan mintanya apa, saya buatkan. Saya juga tidak membuat stok produk, jadi tidak perlu.

M : Apa pegawai Mas paham karakteristik produk yang Mas miliki? Seperti produk mana yang paling bernilai, dsb?

N : Tidak.

M : Lalu, setelah Mas menyelesaikan sebuah proyek, apakah sering mendapat *feedback* dari pelanggan?

N : Kadang-kadang, karena semua saya yang urus sendiri, saya juga sering lupa untuk minta *feedback*. Tapi ya 80-90% pelanggan semua puas sama produk saya. Sisanya ya mungkin pernah *feedback* negatif, biasanya karena kualitas kain yang kurang sesuai.

M : Berarti memang di awal tidak disepakatkan dulu jenis kainnya yang seperti apa?

N : Ya selalu ada, hanya saja ya kain itu bukan sesuatu yang bisa saya kontrol, karena lebih dikontrol oleh supplier. Tugas saya ya hanya beli kain, dan jenis kain yang sama itu ketebalannya bisa berbeda.

M : Apa tidak dilakukan langkah preventif seperti di awal dibuatkan satu contoh produk dulu?

N : Biasanya hanya untuk yang pemesanan banyak, 100 pcs.

M : Lalu jika terjadi seperti itu, apakah selalu dijadikan masukan untuk kinerja UMKM?

N : Ya benar, digunakan acuan untuk proyek ke depannya.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi
Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Tidak ada.
M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 1.
M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?
N : Ada 1 laptop.
M : Apa jenis akses internet?
N : Wi-Fi Smartfren.
M : Berapa Bandwidth Internet?
N : Kurang tahu.
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Tidak ada

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang Mas gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Standar sih, Ms. Word dan Excel.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, saya gunakan untuk mencari informasi, memasarkan produk, berkomunikasi dengan pelanggan, serta dukungan pelanggan.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Ada, finest-garment.com
M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?
N : Ya.
M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?

N : Tidak ada.
M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?
N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
N : Saya sendiri.
M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
N : Saya sendiri.
M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?
N : Tidak.
M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?
N : Tidak ada, karena semua berdasarkan pesanan.
M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
N : Tidak.

Surabaya, 4 Juli 2017

Firdaus Nurfauzan

B.6. Hurtle Apparel (HRT)

1. Nama : Wahyu Pratomo
2. Jabatan : Pemilik
3. Telepon : +62 857-3142-3176
4. Nama Perusahaan : Hurtle Apparel
5. Alamat : Jl. Asem Mulya VI No.6/6A, Asem Rowo, Asemrowo
6. Kota/Kabupaten : Surabaya
7. Provinsi : Jawa Timur
8. Tahun Berdiri UMKM : 2013
9. Website : www.hurtleapparel.com
10. E-mail : hurtleapparel@yahoo.com
11. Omzet/tahun : Rp.600.000.000-

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Sebelum Mas memulai usaha garmen ini, apakah Mas memiliki pengalaman terkait bisnis garmen?

N : Dulu sih ya, nggak beda jauh sama teman-teman yang ‘nyambi’ jualan online, dulu tahun 2012 kan masih bisa dikatakan belum ada yang namanya (jualan) online. Tapi pada saat itu, aku mulai coba-coba, menawarkan gitu sejak kelas 1 SMA (2010), seperti menawarkan untuk membuatkan kaos kelas, juga ke teman-teman ekskul pada masa itu. Cuma ya sampai kelas 3 SMA hanya sebatas itu, tidak sampai produksi. Jadi misalnya ada orang pesan di saya, saya ajak ke konveksi kenalan, lalu saya dapat fee dari transaksi itu.

M : Tahun terbentuk konveksi Hurtle Apparel ini tahun berapa?

N : Jadi mulai tahun 2012 itu aku sudah mulai ‘menata’, jadi bagaimana sistem (produksi), promosinya bagaimana, saat itu juga mulai marak BlackBerry, jadi mulai BBM marak sampai BBM mati di tahun 2014, itu sudah aku alami sendiri, padahal dulu kontak BBM-ku itu mencapai 3000-an. Akhirnya ya memikirkan cara untuk beralih ke pengganti-penggantinya, seperti

Android. Jadi ya mulai mengkoordinasikan sendiri produksinya bagaimana pada tahun-tahun tersebut.

N : Jadi pada tahap kesepakatan itu saya yang handle, sebelum detail-detail seperti harga, warna, ukuran, design dsb itu belum fix, maka tidak akan dilakukan pembelian bahan baku. Lalu setelah fix, customer memberikan DP dan saya melakukan pembelian, atau tinggal telpon (*supplier*). Lalu di bagian pemotongan menggunakan desain yang sudah fix dari proses kesepakatan di awal tadi. Biasanya customer hanya memberi sketsa manual yang tidak seberapa jelas, oleh karena itu desain yang digunakan di proses pemotongan sudah didigitalkan jadi lebih jelas agar membantu kinerja tukang potong. Setelah proses pemotongan, proses lanjutannya proses bordir/sablon, tapi pihak eksternal. Tapi sebelum dibordir/disablon, ada istilahnya 'disortir' dulu yang saya/orang *finishing* yang handle. Jadi dari tukang potong, kain-kain itu nggak ada labelnya, misalnya 'bagian badan depan', 'harus dibordir A', dan nggak ada ukurannya juga, jadi saya beri label di pojok-pojok kain. Setelah selesai disortir, disendirikan tiap ukuran dan disesuaikan dengan pesanan. Sebenarnya ya, kalau tukang bordir/sablon-nya 'profesional', atau istilahnya 'pintar' gitu, nggak perlu dilabel kayak gini. Tapi berhubung pihak eksternal, jadinya takut kecampur.

M : Karena pihak bordir/sablonnya eksternal, itu Mas sendiri yang memilih mau menggunakan jasa siapa?

N : Ya, saya sendiri. Ya istilahnya saya seleksi lah, beberapa tempat bordir dan tempat sablon. Tapi kondisi usaha saya lebih sering ke bordir. Bordirnya juga saya bedakan, jadi nama dibordir manual, kalau yang lain bordir 'komputer'. Alasannya karena mesin bordir ada '5 kepala', kan kalau nama tiap jaket beda, kalau pakai mesin harus dijalankan bersamaan, pasti akan rugi kalau pakai mesin. Setelah dibordir, lalu dioper ke penjahit. Sebelumnya juga ada proses sortir lagi, jadi

sortirnya total 2 kali untuk meminimalisasi kesalahan, tapi ya di akhir tetap ada 1-2 pc barang yang salah. Setelah dijahit, baru dilempar ke finishing. Di finishing ini dibersihkan benangnya, cek kualitas barang, diberi kancing, lalu di-*packing*.

M : Apa saja produk yang pernah dikerjakan Hurtle Apparel?

N : Jaket, rompi, kemeja, tas (tapi dilempar ke eksternal), polo, kaos. Semua by order. Terus ada beberapa baju-baju seragam perawat.

M : Apakah pegawai Mas mengerti serangkaian proses bisnis perusahaan?

N : Tidak tahu. Jadi ya penjahit saya ini cuma tahu pekerjaan dia saja, seperti yang dijahit itu apa, jumlahnya berapa.

M : Untuk pemesanannya apakah lewat sosial media atau media lain?

N : Ya lewat sosial media sih, saya pakai IG, Twitter tapi jarang karena nyambung sama IG, FB, website, cuma website ini kesulitan mengelola. Web ini yang bikin orang lain. Lalu LINE dan WA untuk komunikasi. Untuk media promosinya yang paling kuat ya pakai OLX.

M : Terus untuk desainnya berarti dari pelanggan ya, tidak ada desain yang dari Mas sendiri?

N : Tergantung permintaan customer. Kalau customer yang kuliahan itu lebih tahu, atau punya contoh yang mereka inginkan seperti apa. Pernah juga ada yang request dibuatkan logo, ya saya buatkan logonya.

M : Apakah SOP di perusahaan Mas terdefinisikan dan didokumentasikan?

N : Tidak.

M : Apakah Mas memiliki rencana untuk memperbesar bisnis dalam waktu dekat?

N : Jadi ya, kalau di saya sih rezekinya lebih ke jaket dan kemeja, bukan kaos. Dan kalo di saya sih kendalanya di karyawan, mungkin Mbak bisa konfirmasi ke UMKM

lain. Jadi seringkali ‘kerugian’ usaha konveksi itu bukan karena pelanggan, tapi lebih ke kekurangan karyawan.

M : Apakah Mas melakukan pelatihan khusus terhadap karyawan baru?

N : Tidak, karena karyawan baru selalu sudah punya skill khusus.

M : Apakah Mas pernah mengalami kesulitan dalam mengukur kesehatan finansial UMKM?

N : Kalau kita produksi sendiri, itu kan melibatkan proses budgeting. Ya namanya orang budgeting itu ya ada pasnya, kurang-lebih sedikit.

M : Itu menggunakan aplikasi tertentu atau manual?

N : Kalo budgeting, ngitung (profit) produknya ya manual. Dan seringkali terjadi perbedaan harga di perencanaan HPP dan harga di dunia nyata. Terus juga misalnya ada kesalahan, seperti kesalahan motong, ya pasti mengurangi profit juga. Ya itu resikonya orang yang produksi ya gitu.

M : Bagaimana cara Mas memastikan karyawan Mas melakukan pekerjaan sesuai tanggungjawabnya?

N : Yang jelas saya pasti mengontrol, juga saat pembelian itu kan bisa saja aku, bisa saja orang lain (pekerja finishing/serabutan), ya aku memberi arahan barang yang mau dibeli, harga biasanya berapa. Kalau di pemotongan, aku jelaskan dulu sebelum motong, kalau desainnya A, aku suruh coba motong 1 dulu, benar atau nggak. Terutama untuk yang desain-desain tidak umum, seperti baju dengan 2 warna, itu namanya ‘pecah pola’.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah Mas sebagai pemilik UMKM selalu terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis?

N : Iya.

M : Apakah capaian proses bisnis didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi?

N : Ya mbak, ya terkait sih.

M : Apakah peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering diagendakan dalam rapat pemilik UMKM?

N : Ya ini karena nggak ada owner lain, ownernya hanya saya, ya saya lebih mikir operasional sih mbak. Peningkatan sih susah dilakukan karena terbentur kondisi karyawan yang seenaknya sendiri gitu, jadi susah juga.

M : Apakah kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan diturunkan pada organisasi?

N : Nggak mbak, ya mereka nggak tahu gitu sebenarnya, paling ya hanya tahu urusan pekerjaannya masing-masing.

M : Apakah rencana peningkatan proses bisnis dipengaruhi dan dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan?

N : Benar mbak, karena kami ini kan berdasarkan pesanan, jadi ya ngikut pelanggan maunya bagaimana.

M : Apakah proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dalam organisasi?

N : Ya saya saja yang paham sih mbak alurnya bagaimana, karyawan lebih tahu internal pekerjaannya.

M : Apakah proses bisnis dalam organisasi didefinisikan dengan jelas sehingga pihak internal paham bagaimana mengerjakan tugas mereka?

N : Ya mereka tahu sih pekerjaannya kayak gimana, kan saya juga ada acuannya, jadi mereka bisa paham gimana motongnya, jahitnya gimana, modelnya gimana.

M : Apakah deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk tiap karyawan dalam UMKM?

N : Ya nggak full proses dari awal sampai akhir, yang perlu-perlu aja yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pengerjaan baju ada deskripsi modelnya.

M : Apakah UMKM memakai metodologi standar untuk membuat proses bisnis?

N : Tidak ada metodologi standar.

M : Apakah pekerjaan yang ada bersifat multidimensi (kompleks) atau sederhana saja?

N : Ya sederhana sih mbak, penjahit ya tugasnya menjahit, paling ada yang finishing itu handle beberapa macam pekerjaan.

M : Apakah dengan adanya struktur organisasi mendukung kelancaran proses bisnis?

N : Iya Mbak, karena strukturnya ya singkat ya, mereka langsung ke saya.

M : Apakah karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari orang-orang dari unit berbeda?

N : Nggak mbak, lebih ke internal masing-masing.

M : Apakah kepemilikan proses bisnis terdefinisi dan terbentuk?

N : Ya mereka sudah tahu sih yang handle pekerjaan ini siapa.

M : Apakah pemilik proses bisnis berada dalam tingkatan yang sama dengan manajer?

N : Jadi nggak ada ya manajer, semuanya langsung ke saya.

M : Apakah karyawan langsung bertanggungjawab pada owner?

N : Ya, semua bertanggungjawab langsung ke saya.

M : Bagaimana struktur manajemen proses bisnis dalam organisasi?

N : Tidak sedetail harus didokumentasi semuanya sih mbak, nggak sampai hal-hal kecil dan spesifik gitu ada. Tapi paling ya desain-desain aja gitu, terus keuangan, HPP, ya gitu-gitu aja.

M : Apakah pengukuran tiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Nggak sih mbak.

M : Apakah kinerja proses bisnis diukur dalam UMKM?

N : Wah, kalau diukur spesifik nggak juga mbak, paling ya kalau saya rasa kurang ya saya tegur, saya ingatkan.

M : Apakah target kinerja digunakan untuk tiap sasaran proses?

N : Oh, nggak sih, jadi susah kalau dibuat kayak gitu ya, kayak tukang potongku itu ditarget nggak mau, padahal dia tukang potong borongan. Orang gaji borongan itu lho, semakin dia kerja banyak, harusnya makin seneng. Kalau dia kerjanya males-malesan terus dapetnya dikit ya, bukan salahku juga ya?

M : Apakah Mas mengkomunikasikan indikator kinerja secara rutin?

N : Tidak ada indikator kinerja sih, lebih ke target-target ya, tapi memang susahnya dengan penjahit itu mereka seperti 'tidak butuh pekerjaan'. Sebenarnya saya juga sering mengingatkan ke mereka, kalau mereka ambil kerjaannya kan keuntungannya bisa tambah banyak, tapi seringkali mereka males gitu, ogah-ogahan.

M : Apakah hasil dari kinerja yang ada digunakan sebagai target peningkatan?

N : Ya, sebenarnya karena karyawan saya itu mohon maaf ya, nggak professional, jadi kadang bisa banyak, kadang males-malesan, ya jadi nggak bisa ditarget mbak.

M : Apakah perubahan proses bisnis harus melalui proses perubahan secara formal?

N : Setelah berbentuk konveksi, tidak ada perubahan. Adapun pasti tidak secara formal.

M : Apakah perubahan proses bisnis dikomunikasikan pada pemangku kepentingan yang sesuai?

N : Ya, tidak pernah ada yang berubah, tapi kalaupun ada, pasti dikomunikasikan.

M : Apakah Mas menggunakan istilah-istilah seperti masukan, keluaran, proses bisnis, dalam percakapan sehari-hari?

N : Ya bahasa campuran sih Mbak, Indonesia-Jawa, santai-santai nggak kaku.

M : Apakah rata-rata karyawan Mas memandang proses dalam satu rangkaian terkait?

N : Iya, jadi nantinya akan timbul komunikasi. Seperti contohnya, ini (potongan kain) bisa dipanjangkan, biar nanti yang jahit lebih leluasa menjahit.

M : Ketika anggota beberapa departemen berkumpul, apakah sering terjadi ketegangan antar anggota?

N : Ya nggak sih, ketegangannya lebih kalo berhadapan sama saya. Ya itu tadi, ada karyawan yang ‘kemaruk’, bilangnya bisa selesai sekian pcs, ternyata nggak selesai. Kalau antardepartemen nggak kres sih, paling rasan-rasan kalau nggak ada orangnya.

M : Apakah karyawan dari departemen berbeda merasa tujuannya selaras?

N : Ya mbak.

M : Apakah manajer dari departemen berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk berdiskusi isu terkait proses bisnis?

N : Tidak ada manajer ya, semua langsung ke saya.

M : Apakah anggota unit nyaman berkonsultasi satu sama lain jika diperlukan?

N : Ya nyaman-nyaman aja. Alhamdulillah semua terbuka, semua saya bilangin kalau harus mau dikasih masukan.

M : Apakah karyawan belajar hal-hal baru dalam pekerjaan?

N : Biasa aja sih mbak, jadi skill dari awal sampai akhir ya gitu aja nggak nambah, pokoknya yang di UMKM saya harus bisa ini jahit jaket, soalnya kalau jaket bisa, kemungkinan besar juga bisa jahit kemeja dan kaos.

M : Apakah karyawan dilatih metode dan teknik peningkatan proses bisnis?

N : Nggak sih mbak, saya juga ga bisa megang karyawan karena ya mereka itu tergantung mood banget, ga bisa disuruh-suruh.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru/yang diubah?

N : Ya nggak pernah ada proses yang diubah sih mbak.

M : Apakah karyawan bertanggungjawab pada capaian proses bisnis?

N : Ya itu kendala utama saya mbak, karyawan saya itu padahal gaji borongan tapi tergantung mood ngerjainnya, jadi bisa dibilang kurang tanggungjawab juga.

M : Apakah bakat kreatif karyawan digunakan sebagai terobosan peningkatan proses?

N : Jadi penjahit itu gini, kemampuannya makin bagus itu dia bisa motong kain, nah kalau dia bisa melakukan semua proses ini mulai motong sampai finishing itu ya itu nilai plus bagiku, itu aku suka yang seperti itu. Tapi malah kalau ada yang bisa, udah kejadian itu dia malah kabur.

M : Apakah Mas bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama?

N : Jadi pemasok saya ya itu sih sebenarnya dari awal, sudah lama, soalnya di Surabaya ya kayaknya cuma satu itu doang buat kain jaket. Ya dari awal ya itu, soalnya juga setahu saya yang lainnya itu harganya hampir sama juga. Ada sih yang misalnya harga lebih murah, tapi ya gitu, kualitasnya jelek.

M : Apakah Mas bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis?

N : Ada sih, misalnya mereka ada bahan baru gitu, bahan A harganya sekian, mereka nanti titip ke saya, kalau ada order lagi suruh nawarin pakai bahan itu, ya kayak gitu sih kerjasamanya selain jual beli.

M : Apakah perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok?

N : Tidak, paling ya saat request kain di order yang berbeda tapi ya tidak formal.

M : Apakah Mas melakukan penelitian pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan?

N : Ya karena desain sudah dari pelanggan, jadi ya paling saya kasih saran untuk pemilihan bahannya, sebatas gitu saja sih.

M : Apakah karyawan paham karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan?

N : Nggak tahu sih, tahunya paling ya kainnya enak dibuat motong, tapi nggak tahu karakteristiknya yang paling bernilai itu bagaimana.

M : Apakah saran yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal?

N : Alhamdulillah pelanggan selalu puas karena di awal juga sudah melewati proses diskusi kesepakatan yang memang kalau belum deal nggak akan saya produksi barangnya, jadi nggak mungkin dapat feedback negatif.

M : Apakah UMKM mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin?

N : Nggak sih mbak, saya lebih ke menerima komentar-komentar, tapi saya nggak minta.

M : Apakah produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan?

N : Ya jelas mbak, melalui proses kesepakatan di awal itu tadi.

M : Apakah organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing?

N : Nggak juga sih Mbak, kita malah temenan gitu, saling kenal sama mereka, saling sharing tips-tips juga.

M : Apakah organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing?

N : Nggak sih Mbak, ya saya lebih mengurus internal UMKM saya saja.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Tidak ada.

M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Ada 2.
M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?
N : Ada 1 komputer desktop.
M : Apa jenis akses internet?
N : Wi-Fi Indihome.
M : Berapa bandwidth Internet?
N : Kurang tahu.
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Tidak ada.

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang Mas gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Standar sih, Ms. Excel untuk keuangan dan Corel Draw untuk desain.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, saya gunakan untuk mencari informasi, memasarkan produk, berkomunikasi dengan pelanggan, serta dukungan pelanggan.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Tidak, tapi dulu pernah ada. Karena saya anggap kurang menghasilkan ya, order jarang muncul dari sana, saya tidak handle lagi.
M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?
N : Ya. Untuk kebutuhan promosi ada Instagram dan Facebook.
M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?
N : Tidak ada.
M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?
N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
N : Saya sendiri. Tapi komputer itu sebenarnya ya jarang saya pakai.
M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
N : Saya sendiri.
M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?
N : Tidak.
M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?
N : Tidak ada, karena semua berdasarkan pesanan.
M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
N : Tidak.

Surabaya, Juli 2017

Wahyu Pratomo

B.7. Laris Manis Sablon dan Konveksi (LRS)

1. Nama : Laili Zahra Saputri
2. Umur : 28 tahun
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Jabatan : Pemilik
5. Pendidikan Terakhir : S1
6. Nama UMKM : Laris Manis Sablon dan Konveksi dan Hellowild Distro
7. Tahun Berdiri UMKM : Laris Manis (2007), Hellowild (2015)
8. Alamat : Jalan Kawi 02
9. Kota/Kabupaten : Kediri
10. Provinsi : Jawa Timur
11. No. HP : +6281357901819
12. E-mail : rendrarebel13@gmail.com
13. Aset Perusahaan : Rp50,000,000
14. Produk Utama : Kaos
15. Omzet/tahun : Rp50,000,000 - Rp60,000,000

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Mahasiswa

N : Narasumber

M : Sebelum mendirikan konveksi dan distro ini, apakah Anda memiliki pengalaman terkait bisnis garmen?

N : Tidak ada.

M : Bagaimana ide awal terbentuknya bisnis konveksi ini?

N : Berawal dari iseng sih. Jadi dulu waktu saya masih SMA, berawal dari bisnis clothing. Terus lulus SMA, bingung mau ngapain. Terus nyoba pengen belajar sablon. Dulu belajar di Blitar, terus dikembangin di Kediri.

M : Di UMKM ini ada berapa karyawan?

N : Di distronya ada 2, penjahit ada 2 (konveksi), sablon ada 4, tukang potong ada 1.

M : Bagaimana alur aktivitas bisnis UMKM ini?

N : Berawal dari online ya, kita kan ada Instagram, dari situ customer DM atau langsung WA, nah setelah itu customer biasanya langsung ke workshop yang ada di lantai 3 ini. Jadi yang belum pernah kesini, kita janjian dulu di distro, kita bikin kesepakatan, mau pesan berapa pcs, kualitas kainnya gimana, dsb. Kalau misalnya customer pengen tahu bahannya kualitasnya kayak gimana, nanti kita turunkan bahannya (dari workshop). Untuk proses selanjutnya kan kirim design, itu biasanya by e-mail. Design ini bisa saja disiapkan sendiri oleh customer, bisa saja mereka minta bantuan ke kita. Tapi kita sendiri juga nggak bisa design yang rumit-rumit, ya hanya sekedar bantuin aja lah. Setelah design fix baru kita melakukan pembelian bahan baku, kita stoknya dari Bandung. Karena letaknya jauh, jadi kita selalu pesan dalam jumlah besar, kan harus mempertimbangkan ongkos kirim juga. Setelah barangnya diterima, lalu kita buatkan filmnya, lalu dioper ke tukang potong. Jika pesanan ada sablon, disablon dulu, baru dijahit. Kalau ada bordir, kita lempar ke pihak eksternal.

M : Apakah struktur organisasi didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Kalau formal gitu kita belum buat.

M : Bagaimana SOP untuk setiap aktivitas bisnis yang ada pada UMKM? Apakah SOP didefinisikan dan didokumentasikan dengan baik?

N : Kalau SOP sebenarnya ada, hanya SOP kita tidak seketat perusahaan formal. Intinya standarnya ya seperti bagaimana SDM memperlakukan pelanggan, lalu untuk kualitas bahan itu kita biasa pakai cotton combed 30s, tapi ya berdasarkan pengalaman saja, tidak didokumentasikan.

M : Apakah ada rencana memperbesar bisnis dalam waktu dekat?

N : InsyaAllah kita ingin mengembangkan distro sih kayaknya, kan masih nyambung juga sama konveksi kita.

M : Apakah ada rencana jangka panjang?

N : Kalau jangka panjang konveksinya sih, kita pindah lokasi, terus kita bikin yang lebih besar lagi.

M : Produk-produk apa yang pernah dikerjakan di konveksi?

N : Kebanyakan kaos sih, ada kemeja worksite (bank, dsb), bomber, jaket, seragam sekolah.

M : Apakah pernah menemui kesulitan dalam mengukur tingkat kesehatan finansial dan keuntungan UMKM?

N : Kesulitannya lebih ke hubungan pelanggan sih Mbak, jadi kan kita sering (ada) langganan, kan cara bayarnya menggunakan jatuh tempo. Tapi kalau dari sisi kita tidak ada kesulitan sih mengukur sisi finansial UMKM.

M : Bagaimana cara Anda memastikan karyawan-karyawan UMKM bekerja sesuai tanggungjawabnya?

N : Modal kepercayaan aja sih, jadi kita mainnya kekeluargaan. Gimana kita didiknya itu ya kekeluargaan, karena kan sebetulnya mereka teman-teman kita sendiri. Jadi kita rekrut karyawan dari teman, dan dari situ kita ya didiknya secara kekeluargaan. Jadi *by touch from heart* gitu. Jadi nggak yang atasan-bawahan banget, kamu karyawanku, nggak seperti itu. Walaupun kita punya standar, misalnya proyek A harus selesai hari ini, kita juga harus ngecek pekerjaan mereka, kalau misalnya lambat kita cari penyebabnya kenapa, kalau telat kenapa, jadi nggak asal marahin gitu.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M **:** Apakah manajemen puncak terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses?

N : Ya pasti. Jadi setiap hari selalu controlling, karena memang ini usaha utama.

M : Apakah UMKM memiliki strategi yang diterapkan pada pada aktivitas bisnis?

N : Sudah terprogram secara harian sih Mbak, jadi pagi ada proses pemotongan, lalu siang sampai sore ada proses sablon. Jadi pekerjaan pagi akan diteruskan sama orang sore (shift kedua).

M : Apakah peningkatan proses dijadikan agenda pertemuan antar karyawan secara berkala?

N : Ada, jadi semacam briefing gitu kan ya. Paling lama sebulan sekali lah. Jadi yang didiskusikan soal semua hal, mulai dari pekerjaan, pengecekan alat-alat, apa ada yang rusak/tidak, seperti itu.

M : Apakah manajemen puncak selalu mengkomunikasikan strategi UMKM pada seluruh karyawan?

N : Tidak semua. Karyawan sebatas tahu cara bekerja yang baik itu seperti apa. Kan nggak mungkin kita floor-in semua ke karyawan.

M : Apakah peningkatan proses mengacu pada keinginan dan ekspektasi pelanggan?

N : Pasti. Jadi pengalaman sama klien pun, misalnya klien A orangnya bagaimana, jadi kita sesuaikan. Misalnya ada perlakuan yang nggak baik, nggak sesuai sama klien tersebut, ya nggak kita lakukan lagi ke depannya.

M : Apakah proses bisnis dan pemilik proses didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Tidak. Tetapi karyawan tahu proses ini penanggungjawabnya siapa, ya pokoknya saling tanggungjawab.

M : Apakah masukan dan keluaran proses didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Tidak, tapi semua tahu apa masukan dan keluaran per prosesnya, karena sudah hafal dengan sendirinya.

M : Apakah penanggungjawab tiap proses sudah didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Sudah ditetapkan sih Mbak, jadi proses jahit ya orangnya itu, proses potong ya orang itu.

M : Apakah pekerjaan di UMKM ini termasuk multidimensional atau sederhana?

N : Kalau pekerjaan sih tergantung pemesanan sih Mbak, kalau misalnya ordernya kaos ya nggak perlu pekerjaan yang ribet-ribet gitu sih, nggak pernah ada sedikitpun kendala insyaAllah. Beda lagi kalau kemeja atau jaket, itu detail pekerjaannya berbeda. Kalau kaos 2 minggu, 1 minggu itu sudah jadi. Kalau kemeja itu harus detail banget, 1 bulan 2 bulan bisa baru selesai. Kalau kaos sehari bisa 100-150 pcs sehari gitu bisa.

M : Apakah karyawan Mbak ini sering bekerja dalam tim yang terdiri dari departemen/unit yang berbeda?

N : Jadi kalau di UMKM saya ini alhamdulillah semuanya bisa *handle* semua jenis pekerjaan sebenarnya, jadi kalau ada yang nggak masuk gitu bisa di-*handle* sama yang lain.

M : Apakah kinerja proses diukur dalam UMKM?

N : Kalau di UMKM saya ini misalnya saat saya beli kain, kita pasti bisa prediksikan kain tersebut nanti jadinya berapa pcs, nggak mungkin nyisa, jadi akan pas gitu. Ya kayak kaos gitu kan hitungannya sudah pasti Mbak, 1 kilo jadi berapa gitu sudah pasti.

M : Apakah UMKM menerapkan target per proses?

N : Belum ada sih Mbak kalau target tiap prosesnya gitu, paling ya target per proyek order.

M : Apakah UMKM ini pernah mengalami perubahan proses bisnis?

N : Sama aja sih Mbak.

M : Apakah istilah-istilah seperti masukan, keluaran, proses bisnis digunakan dalam percakapan sehari-hari?

N : Oh nggak Mbak, nggak yang formal kayak gitu. Sehari-hari aja.

M : Apakah rata-rata karyawan melihat proses bisnis sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Betul, itu pasti.

M : Apakah pernah terjadi ketegangan saat beberapa anggota dari departemen yang berbeda berkumpul?

N : Nggak ada sih Mbak, karena ya itu tadi, berasal dari teman, tapi ya mereka bisa mengerti bagaimana harus memposisikan diri mereka. Jadi ketika bekerja harus bersikap seperti apa, ya kita kasih guyonan-guyonan lah biar nggak tegang.

M : Jadi walaupun mereka berbeda pekerjaan, tapi mereka tetap mengerti ya kalau tujuan mereka selaras?

N : Betul.

M : Apakah mereka nyaman berkonsultasi satu sama lain?

N : Ya, benar.

M : Apakah karyawan belajar hal-hal baru dalam pekerjaan?

N : Oh ada, contohnya kayak cluster, desain cluster kayak gini (menunjukkan contoh desain kaos yang dipajang). Jadi ya desain yang seperti itu kan lebih susah dibuat, jadi mereka ada yang belajar, tapi ya Alhamdulillah lancar-lancar aja sih.

M : Apakah karyawan diberi pelatihan terkait metode peningkatan proses bisnis?

N : Ya, saat awal masuk itu. Dilatih oleh teman-teman sesama karyawan sendiri.

M : Apakah karyawan Mbak bertanggungjawab dengan capaian tanggungjawabnya masing-masing?

N : Ya, mereka bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.

M : Apakah bakat kreatif/saran yang diberikan karyawan digunakan sebagai terobosan peningkatan proses bisnis?

N : Oh… Kalau di forum gitu kita lebih ke mendidik sih, jadi kapasitas mereka nggak memberikan saran-saran gitu ya. Misalnya kita komplain, kenapa kok terlambat, lalu kita yang ngasih arahan ke mereka. Selama ini belum ada seperti itu, anak-anak nggak pernah ngasih input seperti apa gitu.

M : Terkait supplier, apakah UMKM ini membangun hubungan jangka panjang dengan supplier utama?

N : Sudah sih Mbak, jadi sejak awal kita sudah meneken kontrak dengan supplier. Jadi supplier sebenarnya ada banyak sih kita, jadi sampai sekarang alhamdulillah masih tetap.

M : Apakah supplier membantu UMKM dalam meningkatkan proses bisnisnya?

N : Ya selain jual-beli, mereka juga karena sudah lama saling kenal dan teken kontrak jadi percaya sama kita.

M : Apakah UMKM Mbak melakukan studi pasar terkait yang ekspektasi dan harapan pelanggan?

N : Ya untuk barang-barang yang stok sih kita mengikuti "kekinian"-nya bagaimana, yang tren sekarang seperti apa. Kita lihat dari IG sih yang lagi in itu kayak gimana, jadi distro kita ini ngikutin gitu. Tapi tetap menghindari "*copy paste*" ya, yang sama persis gitu ya nggak ya. Kalau kita ngikutin pasar banget kan kita kadang juga nggak sreg gitu. Ya tetap disesuaikan dengan ciri khas distro Hellowild ini.

M : Apakah karyawan Mbak paham karakteristik produk yang seperti apa yang paling bernilai?

N : Ya anak-anak tahu sih yang mana yang paling laku dijual, desain kayak gimana yang lagi "in". Jadi dari info itu kita tahu yang harus direstock yang mana.

M : Apakah feedback yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses bisnis UMKM?

N : Kalau soal feedback kita lebih ngelihatnya dari perilaku pelanggan sih Mbak, jadi kalau pelanggan repeat order, itu berarti suka dengan produk kita, puas, gitu. Kalau nggak suka, mereka juga pasti bilang kayak misalnya sablonnya kurang, gitu. Tapi ya nggak secara sistematis juga.

M : Kalau mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis nggak Mbak?

N : Nggak juga sih Mbak kalau secara sistematis, tapi kita ngeliatnya apakah mereka order lagi, malah pernah kita dikasih bonus karena mereka puas. Kalaupun komplain, lebih terkait masalah durasi, kadang-kadang ya lama

proses produksinya. Nah, kaya gitu itu kadang juga terjadi karena dua belah pihak sih Mbak, kita telat produksi karena mereka nggak ngirim-ngirim desainnya, jadi terhambatnya di situ.

M : Kalau terjadi seperti itu bagaimana menyiasatinya Mbak?

N : Ya ngelembur produksinya Mbak.

M : Apakah organisasi memantau aktivitas kompetitor?

N : Nggak ya, soalnya kita kan ya malah kerjasama, misalnya pihak kompetitor lagi full ya akan dilempar ke pihak saya, berlaku sebaliknya. Jadi kita tahu misalnya, oh pihak A lagi kerepotan tuh, kita tau banget akan dilempar kesini tuh nanti, kayak gitu.

M : Apakah organisasi merespon cepat tindakan kompetitor?

N : Nggak sih kayaknya. Mungkin lebih ke lihat/belajar bikinnya produk mereka kayak gimana. Mempelajari gitu lah istilahnya Mbak. Jadi kita kan jaringan nih Mbak, sering sharing, kita beli bahan dimana, dll.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Tidak ada.

M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Ada 2.

M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?

N : Ada 2 komputer desktop.

M : Apa jenis akses internet?

N : Wi-Fi.

M : Berapa bandwidth Internet?

N : Unlimited sih kalau Wi-Fi.

M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?

N : Tidak ada.

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang Mas gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Standar sih, Ms. Excel untuk keuangan dan Corel Draw untuk desain.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, saya gunakan untuk mencari informasi, memasarkan produk, berkomunikasi dengan pelanggan, serta dukungan pelanggan.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Tidak ada.
M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?
N : Ya, WhatsApp untuk internal. Untuk kebutuhan promosi ada Instagram. Facebook, Twitter juga.
M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?
N : Tidak ada.
M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?
N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
N : Kalau pakai sebenarnya saya bebaskan untuk pakai semua, tapi kalau memang untuk urusan kerja, saya dan suami.
M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
N : 2 orang, saya dan suami.
M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?

N : Tidak.

M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?

N : Ya ada, karena saya juga bisnis distro.

M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?

N : Tidak.

B.8. Canvas Garment (CNV)

Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

1. Nama : Prawudya Dery
2. Jabatan : CEO
3. Telepon : 08997421068
4. E-mail : canvasgarment@gmail.com
5. Nama Perusahaan : Canvas Garment
6. Alamat : Jl. Jolotundo No. 36A, Pacar Keling, Tambaksari
7. Kota/Kabupaten : Surabaya
8. Provinsi : Jawa Timur
9. Tahun berdiri : 2014
10. Website : canvasgarment.com
11. Omzet/tahun :Rp500.000.000,- - Rp700.000.000,-

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apakah Mas memiliki pengalaman terkait sebelum memulai bisnis ini?

N : Nggak ada sih Mbak, ya ini bisnis garmen pertama saya.

M : Apakah bisa diceritakan bagaimana ide awal membangun bisnis Canvas Garment ini?

N : Nggak ada ide khusus sih, ya awalnya saya analisis terkait pasar, membaca situasi pasar gitu. Apa yang dibutuhkan, prosesnya seperti apa.

M : Apakah UMKM Mas telah menerapkan SOP?

N : Prosedur pasti ada, seperti surat PO setiap pesanan, per item pesanan itu harus dilakukan PO. Jadi ada terkait dengan modelnya, bahan, sampai dengan status pembayaran.

M : Bagaimana alur proses bisnis usaha ini?

N : Pertama dari customer melakukan permintaan order tadi, lalu kita sepakati terkait harga dan model, setelah deal, kita buatkan form approval, itu nanti untuk pemeriksaan kembali. Setelah model sudah fix, customer melakukan persetujuan, proses selanjutnya

adalah DP, bisa 50% minimal untuk tanda jadi. Terus setelah DP saya beri form approval lagi dengan status pembayaran sudah melakukan DP. Kemudian saya proses yang mencakup beberapa tahap, yang pertama ada pengadaan bahan baku, kemudian proses potong, setelah itu masuk ke bordir/sablon, lalu selesai, siap packing.

M : Apakah SOP yang ada sudah terdokumentasi dengan baik?

N : Belum, jadi masih sekedar pengetahuan. Jadi ya, misalnya seperti alur produksi, umumnya ya seperti itu. Kalau yang dibuat acuan untuk internal ya PO itu tadi saya buat 2, satu untuk customer, satu untuk internal.

M : Apakah struktur organisasi didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Struktur organisasi kalau secara struktural gitu nggak terlalu perlu lah untuk sementara, jadi usaha saya kan masih perseorangan, jadi bisa dibilang tidak terlalu perlu struktur organisasi. Tapi yang pasti per bagian sudah saya atur sesuai bidangnya.

M : Apa ada rencana jangka pendek untuk peningkatan usaha Mas ke depannya?

N : Ya selalu. Terkait dengan kapasitas, berarti kan terkait kapasitas produksinya, termasuk juga alat-alat yang dibutuhkan, tempat, lalu barang-barang yang dijual.

M : Kalau rencana jangka panjang?

N : Ya lebih ke arah IT-nya sih. Jadi kita memang sudah ada web, tapi baru sebatas company profile saja. Memang target ke depannya ingin agar web itu bisa interaktif dengan customer. Juga inginnya ada sistem monitoring yang bisa diakses customer, jadi terbuka gitu, dia bisa mengecek status pemesanan, status ordernya dia, terkait model atau pembayarannya. Terus juga saya ingin ada estimasi harga.

M : Apakah Mas melakukan pelatihan terhadap karyawan baru?

N : Kalau di saya ini ya memang saya rekrut yang sudah berpengalaman. Tapi misalkan belum berpengalaman juga kita akan latih.

M : Apakah Mas mengalami kendala terhadap mengukur kesehatan finansial UMKM?

N : Ya pasti ada dan bermacam-macam kendalanya, terkait dengan estimasi perhitungan harga bahan baku, itu kan kita nggak tahu ya harga di pasar bagaimana kondisinya, bisa saja berbeda dengan harga yang digunakan saat estimasi awal. Terus yang berkaitan dengan produksi pun juga bisa ada kendala, kalau misalnya produksi molor, produksi profitnya juga bisa semakin berkurang, karena bisa habis biaya operasional, karena produksi terus jalan, operasional juga pasti masih jalan juga. Kemudian terkait kesalahan produk, entah itu model ada yang salah.

M : Kalau kesalahan tersebut terjadi karena pihak UMKM, apakah customer mendapatkan produk pengganti?

N : Ya, tergantung keadaannya sih Mbak, kita telusuri nanti kesalahannya itu dari siapa, kalau memang dari pihak kita ya saya ganti.

M : Bagaimana cara Mas memastikan karyawan Mas mengetahui peran dan tanggungjawabnya masing-masing?

N : Lewat PO tadi. Itu sudah tertera jelas di PO ya deskripsi pesanannya seperti apa, berapa pcs.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah Mas terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis?

N : Ya, pasti. Karena segala keputusan ada di saya. Termasuk model, yang menyetujui juga saya. Baiknya seperti apa, kalau ada kesalahan, mengaturnya bagaimana. Jadi setiap proses itu tidak ada yang luput dari kontrol saya.

M : Apakah capaian tiap proses tersebut didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi?

N : Ya sebenarnya seharusnya memang seperti itu ya. Jadi sebenarnya ini strategi saya ini agar proses-proses ini bisa saya handle dari jauh. Seperti proses jahit, itu yang terpenting sih pemotongan kainnya di awal, setelah masuk proses produksi itu bisa sih sebenarnya ditinggal, tinggal saya pantau lewat e-mail atau WA-lah.

M : Apakah ada rapat/briefing khusus yang diadakan dalam internal UMKM?

N : Kalau briefing itu sih saya lebih ke arah tukang potong. Kalau terkait dengan produksi sih nggak mungkin ya diadakan briefing, karena mereka sudah fokus dengan tugasnya.

M : Apakah kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi?

N : Ya kalau strategi khusus gitu sih hanya saya saja yang mengetahui, kan mereka statusnya hanya pekerja.

M : Apakah rencana peningkatan proses bisnis selalu berkaca pada kebutuhan pelanggan dan strategi yang sedang berjalan?

N : Oh ya jelas. Kalau ada kesalahan-kesalahan ya itu pengalaman yang akan kita jadikan pembelajaran. Kalau pelanggan komplain, ya itu yang akan kita pertimbangkan. Selain itu juga dengan sesama teman konveksi juga sih, kita sharing, apa yang bisa dipelajari dari mereka.

M : Apakah karyawan Mas memahami alur proses bisnis utama dan pendukung dalam organisasi?

N : Oh iya, pasti. Mereka tahu alurnya seperti apa.

M : Apakah proses bisnis dalam UMKM terdokumentasi dengan baik dengan masukan dan keluaran yang jelas?

N : Nggak terdokumentasi sih. Soalnya proses bisnis kita juga itu bisa dibolak-balik, bisa kita bordir/sablon dulu baru jahit, atau sebaliknya tergantung kondisi. Jadi nggak selalu saklek selalu sama gitu, karena banyak pertimbangan.

M : Apakah peran dan tanggungjawab proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas?

N : Sudah jelas, tapi tetap saya tunjuk satu yang sekiranya bisa mengkoordinir. Jadi dia nanti bisa mengkomunikasikan ke yang lain.

M : Apakah proses yang ada sudah terdefinisikan sehingga karyawan paham bagaimana cara mereka bekerja?

N : Ya sudah jelas Mbak, dan mereka justru lebih ahli lah dari saya, lebih tahu bagaimana harus meng-*handle*. Ada ahlinya ya saya serahkan. Ya itu tadi, bagaimana cara komunikasi mereka dengan versi mereka sendiri.

M : Apakah pekerjaan yang ada di UMKM ini lebih bersifat multidimensional (kompleks) atau sederhana?

N : Kondisional sih. Bisa dikatakan multidimensional, bisa dikatakan sederhana. Tergantung orderannya sih. Kan ada yang order modelnya rumit, itu disederhanakan lah nanti misalnya jahitannya itu dalam bentuk seperti apa.

M : Apakah dengan adanya struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen?

N : Pasti. Karena mereka lebih ahli secara teknis, karena ya dibantu juga dengan orang yang saya tugaskan untuk mengkoordinir itu tadi.

M : Apakah pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan kepala penjahit?

N : Ya kalau secara tingkatan ya tetap setara sih. Tapi karena saya lebih percaya ke beliau, jadi secara tanggungjawab juga saya kasih poin plus. Jadi fungsinya dia itu lebih seperti konsultan lah, asisten gitu. Dia ngasih tahu ke saya, kalau A jadinya seperti ini, B jadinya seperti ini. Tapi di akhir ya tetap saya yang ambil keputusan.

M : Kepada siapakah karyawan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya?

N : Ya tadi Mbak, koordinator penjahit tadi bantuin saya untuk komunikasikan ke anak-anak jadi ya otomatis

tanggungjawab ke beliau juga, lalu beliaunya baru laporan pertanggungjawaban ke saya.

M : Apakah pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Tidak diukur sih Mbak, dan tidak didokumentasikan juga.

M : Bagaimana Mas mengukur kinerja proses bisnis dalam organisasi?

N : Ya nggak ada ukuran-ukuran sih, misalnya seperti mengukur kepuasan pelanggan gitu ya, saya juga jarang minta testimoni, karena saya juga agak repot ngurusi semua hal, dan bukan hal yang utama. Yang penting customer merasa senang, ya sudah.

M : Apakah UMKM Mas memiliki indikator khusus untuk kinerja?

N : Tidak ada.

M : Apakah hasil kinerja digunakan untuk menetapkan target peningkatan?

N : Tidak Mbak.

M : Apakah pernah ada perubahan terkait proses bisnis perusahaan?

N : Ada sih Mbak, jadi berdasarkan pengalaman yang tadi itu kalau proses bordir/sablon bisa ditukar dengan proses jahit atau sebaliknya.

M : Apakah perubahan tersebut dikomunikasikan pada pihak terkait?

N : Ya, kita harus komunikasikan sebelumnya. Jadi kan ada proses monitoring di situ. Semua orang tahu start ordernya itu pekerjaannya apa saja sih, prosesnya sampai mana, itu kan tetap ada. Jadi tercatat di semacam papan timeline gitu istilahnya. Mereka pun tahu saat ini ada pekerjaan apa aja sih? Walaupun mereka mengerjakan pekerjaannya sendiri-sendiri, mereka tetap tahu sekarang ini lagi proses apa.

M : Apakah Mas menggunakan istilah-istilah bisnis seperti masukan, keluaran, proses bisnis dsb dalam percakapan di organisasi?

N : Bahasanya ya semi-formal sih Mbak, tapi tetap menjaga sopan santun. Ya, pakai kata-kata seperti proses, penanggungjawab gitu-gitu sih Mbak.

M : Apakah rata-rata karyawan Mas memandang bisnis yang berjalan sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Ya, mereka paham. Terutama untuk dirinya sendiri lah, kurang lebihnya. Jadi memang di usaha saya ini beda-beda speed pengerjaannya, ada yang speednya kencang, ada yang kurang. Makanya memang harus saling menyesuaikan, dan itu juga berefek ke gaji mereka karena kan mereka karyawan borongan. Estimasi waktu itu penting.

M : Apakah sering ada ketegangan ketika anggota dari unit-unit yang berbeda berkumpul?

N : Nggak, biasa aja.

M : Apakah karyawan dari unit yang berbeda merasa memiliki keselerasan dalam tujuan unit-unit mereka?

N : Ya, pasti. Itu tadi, makanya ada satu koordinator.

M : Apakah mereka merasa nyaman berkonsultasi terhadap satu sama lain jika diperlukan?

N : Ya, pasti.

M : Apakah karyawan di UMKM Mas terus belajar hal-hal baru dalam pekerjaan?

N : Iya, pasti. Secara teknis, pasti ada. Apalagi komunikasi terkait istilah ya. Kan istilah per bagian itu memang sulit-sulit dan tidak familiar, per tempat konveksi pun kadang juga berbeda. Jadi itu sering bikin bingung, itu dijadikan pembelajaran.

M : Apakah karyawan dilatih metode dan tingkat peningkatan proses bisnis?

N : Nggak ya kalau dari saya, karena secara skill mereka juga lebih ahli. Jadi mereka tahu sendiri apa yang harus ditingkatkan. Cuma kan istilahnya “alarm”-nya, kalo kita istilahnya “titik buta”, nah tujuannya ada orang lain kan ya itu, untuk memberi input-input. Saya sebagai alarm mereka, begitu juga mereka. Kalau ada yang bisa ditingkatkan, ya kita sama-sama memperbaiki.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru atau yang diubah?

N : Ya mungkin istilah lebih tepatnya dibiasakan ya Mbak, jadi kan dulu belum ada tuh proses yang pakai form PO, nah saat ada pun juga tetap harus dikomunikasikan langsung, jadi PO saja itu nggak cukup. Ya mereka juga nggak langsung ngerti semuanya yang saya tuliskan, istilah-istilahnya, jadi memang tetap harus diberitahu.

M : Apakah karyawan bertanggungjawab pada capaian proses bisnis?

N : Tanggungjawab. Memang harus ada rasa tanggungjawab. Masalah dengan karyawan pasti ada, tapi bagaimana mengkomunikasikannya itu sih kuncinya. Jadi kadang saya juga agak sulit komunikasi dengan mereka.

M : Apakah bakat kreatif karyawan ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan proses?

N : Oh ya, saling mengingatkan seperti yang sudah saya jelaskan tadi, perannya juga seperti asisten sih, membantu memberikan masukan dengan beberapa pilihan, tapi tetap yang memilih ya saya, karena apapun resikonya kan memang saya yang harus nerima.

M : Apakah Mas memiliki satu *supplier* utama atau terus berganti?

N : Beda-beda sih, nggak mungkin sama.

M : Apakah ada salah satu dari *supplier* tersebut yang bermitra jangka panjang dengan UMKM Mas?

N : Ada sih, istilahnya langganan lah. Jadi tetap saya langganan itu berdasarkan prioritas. Kan tiap supplier pasti punya kelebihan masing-masing, cocoknya yang mana.

M : Berarti hubungannya lebih ke jual beli saja atau membantu peningkatan proses bisnis Mas juga?

N : Iya, jual beli saja. Karena rawan sih kalau sampai ke sana.

M : Apakah perubahan yang terjadi dalam proses bisnis dikomunikasikan pada pemasok?

N : Tidak.

M : Apakah UMKM melakukan penelitian pasar untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan?

N : Iya. Kalau saya ini nyari info soal pilihan bahan baku, diperbanyak lagi variasinya.

M : Apakah karyawan paham karakteristik produk mana yang paling bernilai untuk pelanggan?

N : Kalau karyawan nggak tahu ya, tapi kalau saya sendiri ya pasti mengerti.

M : Apakah saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal?

N : Ya kalau ngomongin feedback juga sejauh ini puas ya, paling kalau komplain terkait jenis kain yang kurang sesuai gitu. Selama ini selalu kita terima saran pelanggan untuk evaluasi ke depannya. Tapi nggak secara sistematis juga.

M : Apakah di UMKM mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin?

N : Nggak sih Mbak, saya jarang mintain testimoni. Jadi kita indikatornya dari mulut ke mulut sih Mbak, kalau mereka puas pasti mereka *repeat* atau minimal mereka merekomendasikan.

M : Apakah produk dan layanan dirancang berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan?

N : Itu pasti. Tapi saya sendiri juga sebagai pengusaha itu pasti punya sesuai dengan visi sendiri, jadi harus sejalan dengan visi tersebut. Jadi tetap harus ada pembeda antara produk saya dengan produk lain.

M : Apakah UMKM memantau aktivitas kompetitor/pesaing?

N : Nggak sih. Kalau misalnya saya di Surabaya nih, kondisi konveksi di Surabaya ya gitu-gitu aja. Ya itu yang saya pelajari, yang belum ada ya saya adakan.

M : Apakah UMKM merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing?

N : Tidak.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi
Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Tidak ada.
M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 2.
M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?
N : Ada 1 laptop.
M : Apa jenis akses internet?
N : Pakai paket data sih.
M : Berapa bandwidth Internet?
N : Kurang tahu ya, ya standarnya saja.
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Tidak ada.

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang Mas gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Standar sih, Ms. Word dan Ms. Excel.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, saya gunakan untuk mencari informasi, memasarkan produk, berkomunikasi dengan pelanggan, serta dukungan pelanggan.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Ada. Website-nya canvasgarment.com
M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?
N : Ya.
M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?

N : Ya. Untuk kebutuhan promosi ada Instagram dan Facebook.

M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?

N : Tidak ada.

M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?

N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?

N : Saya sendiri.

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?

N : Saya sendiri.

M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?

N : Tidak.

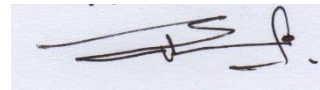
M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?

N : Tidak ada, karena semua berdasarkan pesanan.

M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?

N : Tidak.

Surabaya, 4 Juli 2017



Prawudya Dery

B.9. Konveksi Kediri (KDR)

Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

1. Nama : Yusuf Habibi
2. Umur : 30 tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki
4. Jabatan : Pemilik
5. Pendidikan Terakhir : SMA
6. Telepon : 082234711665
7. E-mail : yusufhabibi50@gmail.com
8. Nama Perusahaan : Konveksi Kediri
9. Alamat : Jalan Banjaran Gg. Carik No. 83
10. Kota/kabupaten : Kediri
11. Provinsi : Jawa Timur
12. Tahun berdiri : 2012
13. Website : konveksidikediri.blogspot.com (blog)
14. Aset Perusahaan : Rp50 juta
15. Omset/tahun : Rp120 juta
16. Jumlah Karyawan : 5 orang
17. Produk Utama : Kaos

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apakah Mas memiliki pengalaman terkait sebelum memulai bisnis ini?

N : Tahun 2006 itu saya ikut orang di Bali, setelah itu ikut orang di Surabaya, di daerah Kali Kepiting itu, selama 5 tahun.

M : Apakah bisa diceritakan bagaimana ide awal membangun bisnis ini?

N : Jadi konveksi ini mulai dibangun tahun 2012. Awal-awal cuma menerima permak baju aja. Dulu sempat produksi untuk stok, tapi gagal terus karena nggak mau bayar, akhirnya terima pesanan aja.

M : Apakah UMKM Mas telah menerapkan SOP?

N : Nggak ada sih Mbak.

M : Apakah ada proses dokumentasi dalam proses-proses yang ada?

N : Nggak terdokumentasi juga.

M : Bagaimana struktur organisasi di Konveksi Kediri?

N : Kalau di tempat konveksi saya ini (karyawan internal) ada 5 karyawan, yang 3 penjahit, yang 2 serabutan. Jadi setrika, memasang kancing, gitu. Yang motong, nyablon, itu saya. Jadi kan Kediri beda sama Surabaya Mbak, susah cari penjahit disini. Misalnya saya nerima order 1000 kaos, di sini paling hanya mengerjakan 400 kaos. Terus sisanya saya potong, saya sablon, terus saya lempar ke penjahit luar borongan. Jadi ya penjahit luar taunya ya potongan gitu, tinggal jahit.

M : Bagaimana alur proses bisnis usaha ini?

N : Pertama sebar brosur sih, ke sekolah, pabrik, kantor. Terus promosi lewat FB, blog. Dulu mulai ramai karena IG dan BBM. Jadi runutannya itu nerima order, lalu ada proses kesepakatan mulai harga, bahan, terus DP, terus beli bahan, dipotong, kalau ada sablon/bordir ya disablon/bordir dulu, lalu baru dijahit.

M : Apakah ada rencana jangka pendek Konveksi Kediri?

N : Ada sih, beli mesin bordir.

M : Bagaimana cara Mas mentargetkan rencana bisnis di masa yang akan datang?

N : Cari asisten sih Mbak.

M : Apakah Mas merekrut karyawan dan melatihnya dari 0 atau merekrut yang sudah memiliki skill?

N : Sudah punya pengalaman sih Mbak, saya nyarinya yang seperti itu.

M : Apakah Mas mengalami permasalahan dalam mengukur kesehatan finansial?

N : Sering, tapi lebih ke customer sih. Kayak customer terlambat membayar, terutama customer luar pulau. Kalau yang lain masalahnya lebih ke waktu sih, durasi pengerjaan gitu.

M : Bagaimana cara Mas memastikan karyawan Mas bekerja sesuai tanggungjawabnya?

N : Saya lebih berbekal kepercayaan sih Mbak. Jadi seringnya saya suruh bikin contoh satu dulu, kalau oke, ya lanjut.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah Mas terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis?

N : Iya, karena saya kan ikut kerja. Motong, belanja, kan masih saya yang mengerjakan.

M : Mas pasti memiliki strategi utama yang diterapkan di setiap proses-proses yang ada di UMKM Mas. Apakah capaian tiap proses tersebut didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi?

N : Kalau strategi saya sih main harga, Mbak. Kalau misal konveksi lain pasang harga ongkos jahit Rp3.000,- konveksi saya berani Rp1.500,-.

M : Apakah ada rapat/briefing khusus yang diadakan dalam internal UMKM?

N : Ya sebulan sekali mungkin ada evaluasi gitu.

M : Apakah kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi?

N : Anak-anak sudah sadar sendiri sih, sudah tanggungjawab dengan tugasnya masing-masing.

M : Apakah UMKM Mas pernah mengalami perubahan proses?

N : Ada sih Mbak, ya proses sablon itu baru-baru ini ada.

M : Apakah jika ada perubahan proses selalu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang terkait?

N : Ya Mbak, jadi ya walaupun yang sablon itu saya, ya karyawan juga bantu menjemur hasil sablon, bersihin alat cetaknya…

M : Apakah rencana peningkatan proses bisnis selalu berkaca pada kebutuhan pelanggan dan strategi yang sedang berjalan?

N : Iya. Seperti 2 tahun terakhir ini kan pesanan membludak sampai saya harus menolak pesanan, ya

memang berencana mau rekrut penjahit, tapi ya gitu, memang susah cari penjahit di Kediri. Kalau saya harus latih kan lama Mbak, jadi memang maunya yang siap pakai.

M : Apakah karyawan Mas memahami alur proses bisnis utama dan pendukung dalam organisasi?

N : Ya, mereka mengerti semua.

M : Apakah proses bisnis dalam UMKM terdokumentasi dengan baik dengan masukan dan keluaran yang jelas?

N : Nggak sih Mbak, belum ada dokumentasinya.

M : Apakah peran dan tanggungjawab proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas?

N : Ya sudah jelas masing-masing tugasnya, tapi ga ada dokumentasinya.

M : Apakah pekerjaan yang ada di UMKM ini lebih bersifat multidimensional (kompleks) atau sederhana?

N : Satu orang satu pekerjaan sih Mbak. Tapi ya saat pesanan banyak ya kadang ada satu pekerjaan dikerjakan banyak orang. Kan di konveksi saya ini satu orang bisa mengerjakan semua, kadang satu orang ini mengerjakan satu order, tapi kalau dekat deadline gitu ya satu order dikerjakan barengan.

M : Apakah dengan adanya struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen?

N : Ya Mbak, mendukung.

M : Apakah pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer?

N : Nggak ada manajer Mbak, jadi ya pemilik prosesnya ya anak-anak sesuai bidang. Tapi penanggungjawab keseluruhan ya saya.

M : Kepada siapakah karyawan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya?

N : Ya ke saya Mbak.

M : Apakah pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Nggak Mbak. Saya lebih ke mengantisipasi sih, misalnya saat memotong kain itu, ordernya 100, saya potong 110, jaga-jaga kalau ada yang salah/cacat. Saat proses sortir nanti kalau ada yang rusak tinggal diganti sama cadangan. Kalau ternyata nggak ada, ya cadangan itu disimpan saja.

M : Bagaimana Mas mengukur kinerja proses bisnis dalam organisasi?

N : Nggak melakukan pengukuran sih Mbak. Yang penting pekerjaannya selesai, tepat waktu.

M : Apakah UMKM Mas memiliki indikator khusus untuk kinerja?

N : Tidak ada.

M : Apakah hasil kinerja digunakan untuk menetapkan target peningkatan?

N : Nggak Mbak, nggak maksa juga saya.

M : Apakah perubahan dalam proses bisnis harus melalui proses perubahan formal?

N : Nggak sih Mbak.

M : Apakah Mas menggunakan istilah-istilah bisnis seperti masukan, keluaran, proses bisnis dsb dalam percakapan di organisasi?

N : Biasa aja.

M : Apakah rata-rata karyawan Mas memandang bisnis yang berjalan sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Iya, kan mereka tanggungjawabnya besar, jadi ya mengandalkan rasa saling memiliki.

M : Apakah sering ada ketegangan ketika anggota dari unit-unit yang berbeda berkumpul?

N : Sering sih, iri-irian gitu pasti ada. Misalnya ada yang ngerjain lebih banyak. Tapi memang saya buat seperti itu sih, kan malah enak di saya, jadi terpacu buat meningkatkan produksi.

M : Apakah karyawan dari unit yang berbeda merasa memiliki keselerasan dalam tujuan unit-unit mereka?

N : Iya.

M : Apakah mereka merasa nyaman berkonsultasi terhadap satu sama lain jika diperlukan?

N : Sering Mbak. Di sini itu ilmunya bukan buat diri sendiri aja, jadi memang harus dibagi.

M : Apakah karyawan di UMKM Mas terus belajar hal-hal baru dalam pekerjaan?

N : Ya sih Mbak, belajar skill-skill jahit produk lain. Dulu mereka spesialisasinya beda-beda, ada yang spesialisasinya tailor, lalu di sini aku latih biar bisa produksi cepat.

M : Apakah karyawan dilatih metode dan tingkat peningkatan proses bisnis?

N : Ya Mbak, ya agar produksinya makin cepat bagaimana.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru atau yang diubah?

N : Ya yang diubah itu masih saya yang handle. Mereka pekerjaannya itu-itu aja.

M : Apakah karyawan bertanggungjawab pada capaian proses bisnis?

N : Kebetulan berumahtangga semua, kan otomatis mereka punya beban kan. Enaknya itu sih, jadi tanggungjawab.

M : Apakah bakat kreatif karyawan ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan proses?

N : Sering. Misalnya waktu aku salah motong, atau potonganku kurang presisi. Mereka kasih saran, potongan yang bagus itu kayak gimana. Ya kan disini dari berbagai macam aliran, ada yang jahit kerudung, celana, jadi sisa-sisa ilmu dulu itu diterapkan di konveksi saya sekarang.

M : Apakah Mas memiliki satu *supplier* utama atau terus berganti?

N : Kalau kain itu-itu aja.

M : Apakah ada salah satu dari *supplier* tersebut yang bermitra jangka panjang dengan UMKM Mas?

N : Kalau kain tetap sih. Kecuali kalau jumlahnya partai, itu baru ke pemasok Surabaya.

M : Berarti hubungannya lebih ke jual beli saja atau membantu peningkatan proses bisnis Mas juga?

N : Murni jual-beli aja sih.

M : Apakah perubahan yang terjadi dalam proses bisnis dikomunikasikan pada pemasok?

N : Nggak sih Mbak.

M : Apakah UMKM melakukan penelitian pasar untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan?

N : Ya ada sih, misalnya kayak pelanggan gitu minta saran desain, suruh bikinkan desainnya, ya saya nyari info.

M : Apakah karyawan paham karakteristik produk mana yang paling bernilai untuk pelanggan?

N : Nggak ngerti Mbak.

M : Apakah saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal?

N : Ya tanggapan-tanggapan seperti itu pada bilang lumayan sih Mbak, paling komplainnya itu di waktu. Pas lagi saya lempar ke bordir itu memang jadi agak molor. Ya itu saya terima sih, makanya saya juga rencananya pengen beli bordir komputer biar cepat.

M : Apakah di UMKM mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin?

N : Saya lebih ke menawarkan penggantian barang sih Mbak kalo misalnya ada yang kurang, tapi pelanggan juga nggak pernah ada yang sampai seperti itu. Jadi lebih ke kritik dan saran aja.

M : Apakah produk dan layanan dirancang berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan?

N : Ya, melalui proses kesepakatan di awal.

M : Apakah UMKM memantau aktivitas kompetitor/pesaing?

N : Nggak.

M : Apakah UMKM merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing?

N : Ya nggak sih Mbak. Misalnya ada konveksi yang nawarin harga lebih murah gitu, ya yaudah, itu standarnya dia, ya kalau pelanggan mau pesan di sana ya monggo. Tapi sering sih kayak gitu biar kita nurunin harga, cuma "ngancem" doang. Tapi di akhir tetap ke sini.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi
Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Tidak ada.
M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Ada 1.
M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?
N : Ada 1 komputer desktop.
M : Apa jenis akses internet?
N : Paket data biasa.
M : Berapa bandwidth Internet?
N : Kurang tahu.
M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?
N : Tidak ada.

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang Mas gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?
N : Tidak pakai. Semua masih manual.
M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?
N : Ya, saya gunakan untuk mencari informasi, berkomunikasi dengan pelanggan, serta dukungan pelanggan.
M : Apakah saat ini sudah tersedia website?
N : Tidak, tapi saya ada blog dan itu cukup menguntungkan. Yang handle bukan saya, tapi ada

rekan, freelance istilahnya. Dia yang benerin SEO-nya, jadi alamat blog saya bisa di peringkat atas di Google.

M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?

N : Ya.

M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?

N : Ya, sesama karyawan pakai WA. Untuk kebutuhan promosi ada Instagram dan Facebook, blog juga.

M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?

N : Tidak ada.

M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?

N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?

N : Saya sendiri. Tapi komputer itu sebenarnya ya jarang saya pakai.

M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?

N : Saya sendiri.

M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?

N : Tidak.

M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?

N : Tidak ada, karena semua berdasarkan pesanan.

M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?

N : Tidak.

B.10. Back of Brand Merchandise (BOB)

Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

1. Nama : Rengga Primadika Akbar
2. Jabatan : CEO
3. Telepon : 0856 4598 3434
4. Nama Perusahaan : Bob Merchandise
5. Alamat : Jl. Karah Gang V No. 58
6. Kota/kabupaten : Surabaya
7. Provinsi : Jawa Timur
8. Tahun Berdiri UMKM : 2014
9. Omzet/tahun : Rp780.000.000,-
10. Aset : Rp78.000.000,-
11. Produk Utama : Kaos, jaket, kemeja

Bagian II – Informasi Umum UMKM

M : Apakah Mas memiliki pengalaman terkait sebelum memulai bisnis ini?

N : Kalau saya terus terang nggak ada pengalaman terkait bisnis garmen Mbak. Dulu ya karena kepepet ekonomi.

M : Apakah bisa diceritakan bagaimana ide awal membangun bisnis ini?

N : Jadi tahun 2012 saya memulai bisnis itu memikirkan apa kira-kira yang bisa saya lakukan. Saya searching di internet dan akhirnya saya jadi reseller. Dulu saya belanja Rp100.000,- itu dapat 3 (produk), ya dari situ. Caranya bagaimana, ya tanya-tanya orang, saya gali dari situ. Terus makin lama, kok profitnya lumayan, bisa diteruskan ini. Lalu saya belajar selama 2 tahun, baru di tahun 2014 saya bangun konveksi ini.

M : Apakah UMKM Mas telah menerapkan SOP?

N : Ya seperti biasa sih, kayak cara pembayaran, terus cara "*kulakan*", nggak ada langsung jadi gitu nggak, jadi bertahap.

M : Apakah ada proses dokumentasi dalam proses-proses yang ada?

N : Ya kalau pembayaran sih selama ini cuma nota Mbak. Karena kan saya memang masih belum berkembang

banget. Kalau konveksi itu bisa dikatakan “maju” ya 15 tahun. Kalau saya kan masih berapa, ya. Cuma di tahun kelima saya sudah buat CV.

M : Bagaimana struktur organisasi di Bob Merchandise?

N : Ada 6 karyawan. Pertama pemotong, penjahit, pekerja harian, dan desainer, masing-masing satu orang. Selain itu ada saya dan pacar saya. Jadi saya itu lebih *handle* ke eksternalnya Mbak, kalau pacar saya itu internal. Jadi gaji karyawan dan pengadaan itu dia yang *handle*. Misalnya kita lagi butuh benang 1 lusin, ditulis, lalu dibeli. Kalau saya yang tugas mencari order, misalnya kita mau menarget baju-baju suporter di Surabaya. Ya marketing lah istilahnya.

M : Bagaimana alur proses bisnis usaha ini?

N : Pertama terima order, lalu DP 50%. Setelah DP, beli kain. Itu semua saya sendiri yang handle karena memang belum punya sekretaris atau bendahara kan. Terus baru dipotong. Beli kain itu estimasi 4 hari, soalnya belum tentu dapat karena berebut dengan konveksi lain. Kalau customer minta sablon ya disablon. Terus kalo minta bordir saya antar ke tempat bordir, karena masih menggunakan tenaga eksternal, tapi masih keluarga sendiri, soalnya kalau orang lain kan susah diajak kerjasama. Kalau sudah selesai ya saya yang ambil. Terus ada quality checking yang meliputi membersihkan benang, pemasangan kancing dan restleting, dan packing. Itu yang handle pekerja harian. Lalu setelah selesai semua baru saya antar ke customer atau bisa diambil disini.

M : Apakah ada rencana jangka pendek Bob Merchanse?

N : Ada. Rencana jangka pendek saya berupa tenaga sablon. Baru saja tadi malam saya interview 5 orang untuk jadi tenaga sablon, jadi sudah dapat. Selain itu juga mau nambah mesin bordir sih, saya juga udah survey harga ke Bandung.

M : Bagaimana cara Mas mentargetkan rencana bisnis di masa yang akan datang?

N : Kalau masalah target saya lihat pasar sih Mbak. Jadi saya ini mulai awal targetnya memang komunitas. Karena kalau saya menarget pasar pabrik itu kan terlalu tinggi, jadi belum. Mungkin habis lebaran ya saya mulai target. Selain itu karena karyawan saya itu enggan gitu kerja di tempat terpusat, padahal saya sudah beli mesin-mesin di sini, jadi rencana ke depannya memusatkan mereka agar memantaunya juga mudah.

M : Apakah Mas merekrut karyawan dan melatihnya dari 0 atau merekrut yang sudah memiliki skill?

N : Ya, kalau saya sih memang yang sudah punya skill Mbak. Karena kalau bicara soal garapan ini kan nggak main-main. Jadi memang nggak melatih, tapi saya langsung ambil dari UKM-UKM penjahit.

M : Apakah Mas mengalami permasalahan dalam mengukur kesehatan finansial?

N : Kalau seperti itu sih masalahnya malah lebih ke customer Mbak. Jadi customer ini terlalu menekan harga, jadi kita kerepotan. Tapi prinsip saya disini memang jalan dulu, masalah keuntungan nomor terakhir. Yang penting pemeliharaan customer itu ada. Karena dari situ, customer percaya ke kita. Kalau konveksi lain kan banyak syaratnya. Ya memang kalau nekan harga ya memang saya harus menutupi kerugian itu sendiri dengan cari orderan terus-menerus. Jadi paling banyak memang di situ.

M : Bagaimana cara Mas memastikan karyawan Mas bekerja sesuai tanggungjawabnya?

N : Kalau saya itu 24 jam saya pantau Mbak, jam 8 sampai 4 gitu, jam 8 saya kirim kain, terus habis Dhuhur saya cek. Terus jam 4 itu saya telpon, cek lagi.

Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

M : Apakah Mas terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis?

N : Ya, selalu saya. Jadi memang saya ujung tombaknya.

M : Mas pasti memiliki strategi utama yang diterapkan di setiap proses-proses yang ada di UMKM Mas. Apakah capaian tiap proses tersebut didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi?

N : Ya, karena strateginya itu pertama-tama saya list dulu. Lalu dari list itu akan saya terapkan harian, misalnya hari ini jam 8-10 menjahit ini. Itu untuk mencegah keterlambatan. Jadi katakanlah order 100, saya cicil jahit 20.

M : Apakah ada rapat/briefing khusus yang diadakan dalam internal UMKM?

N : Sementara ini saya dengan pacar saya aja. Karena memang ujung tombaknya kan kita berdua. Kalau penjahit kan nggak boleh tahu, karena sebenarnya mereka juga nggak mau tahu sih. Sama desainer juga sih kadang-kadang. Kalau saya dengan pacar saya itu yang sering, bahas cara-cara promosi, misal mau promo di Facebook, Instagram, gitu-gitu.

M : Apakah kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi?

N : Nggak, karena kalau mereka diajak ngomong strategi gitu nggak nyambung. Jadi sebatas saya request tambahan apa, ya sudah gitu aja. Beliaunya itu bilang sendiri kalau nggak mampu, nggak mumpuni. Ya emang fokus ke pekerjaannya sendiri-sendiri biar nggak semrawut.

M : Apakah UMKM Mas pernah mengalami perubahan proses?

N : Ya, jadi dulu belum pakai tuh Mbak, yang print-print-an yang dibuat acuan penjahit itu. Dulu memang ada inisiasi dibuat seperti ini, jadi lengkap kan penjelasannya, ukuran-ukurannya, modelnya, gitu. Terus dulu juga belum pakai nota, sekarang pakai.

M : Apakah jika ada perubahan proses selalu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang terkait?

N : Ya, saya komunikasikan sama penjahit, pemotong, ya pokoknya yang berhubungan lah. Kalau nota yang *handle* saya sendiri.

M : Apakah rencana peningkatan proses bisnis selalu berkaca pada kebutuhan pelanggan dan strategi yang sedang berjalan?

N : Ya. Misalnya potongan kain buat customer ini kebesaran, ya diperbaiki lagi supaya bisa pas.

M : Apakah karyawan Mas memahami alur proses bisnis utama dan pendukung dalam organisasi?

N : Ya, nggak sih Mbak. Pahamnya ya pekerjaan masing-masing ya.

M : Apakah proses bisnis dalam UMKM terdokumentasi dengan baik dengan masukan dan keluaran yang jelas?

N : Ya itu sih belum saya dokumentasikan, karena memang penting ya kalau sekedar ngomong doang kan sayang juga. Jadi yang terdokumentasi ya baru gaji karyawan aja. Kalau yang berhubungan dengan produksi ya paling print-print-an rincian order ya, misalnya model kayak gimana, ukurannya berapa aja.

M : Apakah peran dan tanggungjawab proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas?

N : Ya, sudah jelas. Tapi memang belum didokumentasikan. Tapi ya tanpa didokumentasikan pun mereka juga tahu sendiri gitu.

M : Apakah pekerjaan yang ada di UMKM ini lebih bersifat multidimensional (kompleks) atau sederhana?

N : Ya sementara ya satu orang handle satu pekerjaan sih Mbak. Yang handle kompleks-kompleks paling ya saya, dan juga finishing yang handle beberapa jenis pekerjaan.

M : Apakah dengan adanya struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen?

N : Iya, pasti mendukung, karena kan di bidangnya masing-masing sesuai.

M : Apakah karyawan Mas sering bekerja dalam tim?

N : Ya sering, kalau misalnya pemotongnya ini nggak bisa mengerjakan, ya di-handle sama penjahit, ya daripada nggak dikerjakan Mbak.

M : Apakah pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer?

N : Nggak ada manajer atau kepala unit di saya, jadi ya langsung ke saya.

M : Kepada siapakah karyawan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya?

N : Ke saya Mbak.

M : Apakah pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan?

N : Kadang saya lakukan pengukuran, tapi nggak di semua lini Mbak. Produksi aja, tapi ya gitu, nggak ada dokumentasinya.

M : Bagaimana Mas mengukur kinerja proses bisnis dalam organisasi?

N : Jadi misalnya satu hari itu penjahit saya itu mampunya 10 kaos, atau 5 jaket, terus ke tukang sablon itu satu hari dia bisa selesai 100-200. Jadi penjahit itu kapasitasnya tergantung produk sih, kalau kaos kan gampang jadi bisa selesai banyak dalam waktu cepat, kalau kemeja, jaket itu kan rumit jadi agak lama.

M : Apakah UMKM Mas memiliki indikator khusus untuk kinerja?

N : Nggak ada. Ya itu yang bikin penjahit ga kerasan Mbak. Jadi mereka rasanya kepengen cepet pulang, atau malah pengen keluar gitu.

M : Apakah hasil kinerja digunakan untuk menetapkan target peningkatan?

N : Gini Mbak, kalau saya itu nggak memperlakukan penjahit itu kayak “karyawan” saya, ya saya paham kalau mereka itu manusia, bukan mesin, jadi nggak bisa ditarget.

M : Apakah perubahan dalam proses bisnis harus melalui proses perubahan formal?

N : Nggak Mbak, ya biasa.

M : Apakah Mas menggunakan istilah-istilah bisnis seperti masukan, keluaran, proses bisnis dsb dalam percakapan di organisasi?

N : Nggak sih Mbak, nggak pakai istilah-istilah kayak gitu. Nggak seneng Mbak, mereka.

M : Apakah rata-rata karyawan Mas memandang bisnis yang berjalan sebagai serangkaian proses yang terkait?

N : Ya, untuk itu saya juga antisipasi dengan cicil produksi.

M : Apakah sering ada ketegangan ketika anggota dari unit-unit yang berbeda berkumpul?

N : Pernah, kadang mereka saling mengingatkan, misalnya ada kain mahal gitu, nggak boleh salah potong/jahit. Ya itu kan resiko kerja Mbak.

M : Apakah karyawan dari unit yang berbeda merasa memiliki keselerasan dalam tujuan unit-unit mereka?

N : Ya.

M : Apakah mereka merasa nyaman berkonsultasi terhadap satu sama lain jika diperlukan?

N : Ya, sering. Kan karena mereka berdekatan juga.

M : Apakah karyawan di UMKM Mas terus belajar hal-hal baru dalam pekerjaan?

N : Belum ada.

M : Apakah karyawan dilatih metode dan tingkat peningkatan proses bisnis?

N : Nggak dilatih sih Mbak, kayak gitu ada tapi lebih ke *sharing* aja.

M : Apakah karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru atau yang diubah?

N : Ya, dibiasakan.

M : Apakah karyawan bertanggungjawab pada capaian proses bisnis?

N : Ya, mereka itu malah nggak bisa tidur kalau kerjaan belum selesai.

M : Apakah bakat kreatif karyawan ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan proses?

N : Ya, itu memang saya diarahkan. Saya terapkan juga, kan mereka yang lebih berpengalaman.

M : Apakah ada salah satu dari *supplier* tersebut yang bermitra jangka panjang dengan UMKM Mas?

N : Ya. Dari awal saya memang memasok barang ke dia terus, karena kan beda, kepercayaan kalau dengan orang baru/lama. Kalau orang baru itu banyak syarat, misal nggak boleh beli 1 kilo, nggak boleh ecer, kalau orang lama boleh.

M : Berarti hubungannya lebih ke jual beli saja atau membantu peningkatan proses bisnis Mas juga?

N : Ya, kadang sampai bantu meningkatkan.

M : Apakah perubahan yang terjadi dalam proses bisnis dikomunikasikan pada pemasok?

N : Nggak, karena dia nggak mau tahu.

M : Apakah UMKM melakukan penelitian pasar untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan?

N : Ya, misalnya saya main-main ke Bandung, Solo, itu lihat pasarnya kayak bagaimana.

M : Apakah karyawan paham karakteristik produk mana yang paling bernilai untuk pelanggan?

N : Paham, misal kaos atau kemeja yang bagaimana.

M : Apakah saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal?

N : Alhamdulillah selama ini testimoninya positif. Pernah ada sih yang negatif karena ya, kesalahan dari karyawan saya sendiri sih dalam pengukuran bajunya, jadi bajunya kekecilan gitu sampai bermasalah dengan customer. Ya karena itu ngefek banget, karyawan itu saya pecat, dan saya jadikan masukan agar nggak terulang lagi.

M : Apakah di UMKM mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin?

N : Kalau saya itu ya nggak mengukur secara khusus, tapi customer itu pasti memberi testimoni terkait produk yang sudah diterima. Itu saya screenshot dan masukkan

ke Instagram. Selain itu kalau mereka repeat order berarti ya mereka suka gitu.

M : Apakah produk dan layanan dirancang berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan?

N : Ya. Kan memang berbasis pesanan.

M : Apakah UMKM memantau aktivitas kompetitor/pesaing?

N : Oh, iya. Karena memang sebenarnya konveksi itu satu jaringan kan.

M : Apakah UMKM merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing?

N : Lebih ke membiarkan sih. Kalau misalnya mau pesan di aku ya sudah, kalau nggak ya gapapa. Kan mengurus semuanya itu memang butuh tenaga lebih ya. Kalau ngeliat kayak gitu ya paling dibuat acuan aja.

Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

Infrastruktur ICT

M : Berapa jumlah perangkat telpon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Tidak ada.

M : Berapa jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Ada 2.

M : Berapa jumlah komputer (desktop, laptop)?

N : Ada 1 komputer desktop.

M : Apa jenis akses internet?

N : Wi-Fi Speedy, kalau di HP ya paket data juga.

M : Berapa bandwidth Internet?

N : Kurang tahu.

M : Apakah untuk mendukung bisnis anda menggunakan Internet Server/Hosting dengan keamanan yang tinggi?

N : Tidak ada.

Aplikasi ICT

M : Apa standar aplikasi perangkat lunak yang Mas gunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?

N : Corel Draw untuk desain.

M : Apakah anda sering menggunakan internet untuk mendapatkan informasi?

N : Ya, saya gunakan untuk mencari pelanggan, memasarkan produk, berkomunikasi dengan pelanggan, serta dukungan pelanggan.

M : Apakah saat ini sudah tersedia website?

N : Tidak ada.

M : Apakah anda menggunakan e-mail untuk berkomunikasi?

N : Ya.

M : Apakah anda menggunakan forum jejaring sosial untuk bekerja sama?

N : Ya. Untuk kebutuhan promosi ada Instagram, Twitter, dan Facebook.

M : Apakah anda menggunakan Sistem Informasi Manajemen untuk mendukung bisnis?

N : Tidak ada.

M : Apakah ada manajemen aset yang diterapkan?

N : Tidak ada.

Sumberdaya ICT

M : Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
N : Desainer sih yang pakai untuk desain, jadi ya 1.
M : Berapa Jumlah karyawan yang menggunakan Internet?
N : Kalau ditotal ada 4, jadi saya, pacar saya, desainer, dan pemotong.
M : Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?
N : Tidak sih.
M : Apakah ada kapasitas CEO untuk berinovasi/menciptakan produk baru?
N : Tidak ada, karena semua berdasarkan pesanan.
M : Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
N : Tidak.

Surabaya, Juli 2017

Rengga Primadika Akbar

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS

Penulis lahir di Kediri pada tanggal 6 Februari 1996. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di sekolah negeri mulai dari SDN Burengan 2 Kediri hingga lulus pada tahun 2008, SMPN 1 Kediri hingga lulus pada tahun 2011, dan SMAN 1 Kediri hingga lulus pada tahun 2013. Setelah lulus, penulis melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi negeri di Surabaya, yakni Jurusan Sistem Informasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Sebagai mahasiswa penulis aktif dalam urusan akademik, non akademik maupun organisasi. Tercatat penulis pernah menjadi staff dan Kepala Departemen Hubungan Luar Himpunan Mahasiswa Sistem Informasi (HMSI) ITS Surabaya. Selain organisasi kemahasiswaan, penulis juga aktif dalam kepanitiaan, baik panitia dalam organisasi yang diikutinya, maupun di luar organisasi. Tercatat penulis berpartisipasi aktif menjadi tim Public Relation ITS EXPO 2014 dan 2015 serta tim Publikasi dan Dokumentasi Information Systems Expo (ISE) 2014 dan 2015.

Penulis juga pernah mengikuti program Magang Ormawa ITS-ASEAN Universities yang diadakan oleh International Office ITS selama 1 minggu di Malaysia. Selain itu, penulis juga menjadi salah satu delegasi ITS untuk Sandwich Exchange Program di Shibaura Institute of Technology, Jepang selama 1 semester. Dan pada tahun 2017, penulis berkesempatan mengikuti Young Entrepreneurs Academy yang diselenggarakan oleh Telkomsel, Kibar, dan GSVlabs selama 2 minggu di Silicon Valley, USA.

Untuk mendapatkan gelar Sarjana Komputer (S.Kom), penulis mengambil laboratorium bidang minat Sistem Enterprise (SE). Untuk kepentingan penelitian penulis juga dapat dihubungi melalui e-mail: nadyachann@gmail.com