

TESIS - IS185401

**ANALISIS FAKTOR INTERNAL, KAPABILITAS
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM), DAN
TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK UMKM GARMEN**

**DITA NURMADEWI
05211750010015**

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER., S.T., M.Sc., Ph.D.

Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Komputer (M.Kom)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

DITA NURMADEWI

NRP: 05211750010015

Tanggal Ujian: 19 Desember 2019

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

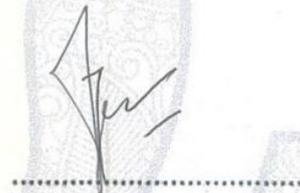
1. Mahendrawathi E.R, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP: 19761011 200604 2 001



.....

Penguji:

1. Dr. Apol Pribadi Subradi, S.T.,M.T.
NIP: 19700225 200912 1 001



.....

2. Faizal Mahananto, S.Kom., M.Eng, Ph.D
NIP: 19851031 201903 1 009



.....

Kepala Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi

Mahendrawathi E.R, S.T., M.Sc., Ph.D.

NIP: 19761011 200604 2 001



(halaman ini sengaja dikosongkan)

ANALISIS FAKTOR INTERNAL, KAPABILITAS *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM), DAN TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK UMKM GARMEN

Nama : Dita Nurmadewi
NRP : 05211750010015
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi ER.,S.T., M.Sc., Ph.D.

ABSTRAK

Munculnya Perkembangan industri yang semakin meningkat menyebabkan persaingan bisnis yang semakin ketat antar pelaku industri. UMKM garmen merupakan salah satu pelaku industri yang mempunyai kontribusi besar dalam menunjang pertumbuhan perekonomian Indonesia. Namun daya saing UMKM garmen dalam transaksi global masih rendah dibandingkan UMKM sektor lainnya sehingga diperlukan penguatan *Business Process Management* (BPM) dan teknologi informasi (TI). Penggunaan TI dalam mendukung proses bisnis menjadi salah satu peluang yang dapat digunakan UMKM garmen untuk mendukung langkah-langkah proses bisnis organisasi. Penelitian empiris menunjukkan penggunaan TI pada UMKM di Indonesia untuk mendukung proses bisnis masih tergolong rendah. Penerapan BPM pada UMKM juga seringkali dikaitkan dengan faktor internal organisasi. Untuk itu penelitian ini bertujuan ingin faktor internal yang mempengaruhi kapabilitas BPM dan menganalisis kebutuhan TI yang dibutuhkan untuk mendukung manajemen proses bisnis pada UMKM garmen. Analisis kebutuhan TI ini bertujuan sebagai peta jalan bagi organisasi dalam meningkatkan kapabilitas BPM dan TI.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan multi studi kasus pada beberapa UMKM garmen di Jawa Timur. Penggalan data dilakukan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan kajian dokumen. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik dan karyawan UMKM garmen. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi langsung, dan kajian dokumen. Data penelitian dianalisis menggunakan *grounded theory*.

Hasil penelitian ini menunjukkan faktor internal berpengaruh pada kapabilitas UMKM garmen dalam mengelola proses bisnis. Mendasarkan pada faktor internal dan kapabilitas BPM yang dimiliki, UMKM garmen dapat memperoleh gambaran kebutuhan TI apa saja yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung manajemen proses bisnis. Temuan penelitian ini dapat digunakan pemilik UMKM untuk melakukan perbaikan manajemen proses bisnis sehingga dapat meningkatkan kinerja dan daya saing UMKM garmen. Temuan ini juga dapat digunakan pengembang TI untuk mengembangkan aplikasi atau sistem yang sesuai kebutuhan UMKM garmen.

Kata kunci: faktor internal, *business process management*, teknologi informasi, UMKM garmen

(halaman ini sengaja dikosongkan)

ANALYSIS OF INTERNAL FACTOR, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) CAPABILITY, AND INFORMATION TECHNOLOGY FOR GARMENT SMEs

Name of Student : Dita Nurmadewi
NRP : 05211750010015
Supervisor : Mahendrawathi ER.,S.T., M.Sc., Ph.D.

ABSTRACT

The emergence of increasing industrial development, leads to increasingly fierce business competition among industry players. Garment SME is one of the industry players who has contributed greatly to support the growth of the Indonesian economy. However, garment SMEs competitiveness in global transactions is still low compared to the other sectors of SMEs, thus it is necessary to strengthen the Business Process Management (BPM) and Information Technology (IT). The use of IT in supporting business processes is one of the opportunities that garment SMEs can use to support the organization's business processes. Empirical research showed that the use of IT in SMEs in Indonesia to support business processes was still relatively low. The application of BPM in SMEs was also often associated with internal organizational factors. For this reason, this research aimed to know the internal factors that affected BPM capabilities and analyze the IT needs to support business process management in garment SMEs. This need analysis of IT aimed as a roadmap for organizations to improve their BPM and IT capabilities.

This was a qualitative research with a multi case study approach in several garment SMEs in East Java. The informants in this research were the owners and employees of garment SMEs. Observation, interview, and document review techniques were used to collect the data. The research data were analyzed using grounded theory.

The results of this research indicated that internal factors influenced the capability of garment SMEs in managing the business processes. Based on the internal factors and capabilities of BPM, garment SMEs got an idea of what IT needs can be utilized to support the business process management. The findings of this research can be used by SMEs owners to improve business process management so that they can improve the performance and competitiveness of garment SMEs. This finding can also be used by IT developers to develop applications or systems that meet the needs of garment SMEs.

Keywords: internal factor, business process management, information technology, garment SMEs

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT/Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan ridho-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Analisis Faktor Internal, Kapabilitas Business Process Management (BPM) dan Teknologi Informasi untuk UMKM Garmen”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Sistem Informasi, Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Penulis menyadari dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis mendapatkan banyak bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orangtua penulis (Bapak Totok Sumartono dan Ibu Sri Yuniati) yang telah mendo’akan dan senantiasa memberi dukungan penulis dalam keadaan apapun. Saudara laki-laki penulis (Alfin Kristyanto) yang selalu mendukung dan memberikan motivasi serta hiburan.
2. Ibu Mahendrawathi ER.,S.T.,M.Sc.,Ph.D. selaku dosen pembimbing dan Dosen Wali Akademik yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran, serta memberikan ilmu, dukungan, dan kesabaran selama membimbing penulis dari awal hingga tesis ini selesai.
3. Bapak Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T.,M.T. selaku Dosen Penguji I yang telah bersedia menguji dan memberikan masukan untuk penelitian ini.
4. Bapak Faizal Mahananto, S.Kom.,M.Eng.,Ph.D. selaku Dosen Penguji II yang telah bersedia menguji dan memberikan masukan untuk penelitian ini
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmu selama Penulis menempuh pendidikan di Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
6. Segenap staf dan karyawan di Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang membantu Penulis dalam pelaksanaan tesis ini.

7. Seluruh Bapak dan Ibu Pemilik Usaha UMKM Garmen yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan beberapa data kepada penulis untuk penelitian ini.
8. Teman-teman keluarga besar S2 SI ITS Angkatan 2017-ganjil yang telah menemani suka dan duka penulis selama menempuh pendidikan magister.
9. Keluarga “Jellyfish Squad” (Pradita, Nanda, Lolanda, Fina, Risky, Indra, Fajar, Yudha dan Taufiq) yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan kebersamaan selama penulis menempuh pendidikan magister.
10. Keluarga Lab. S2 SE selalu menemani suka dan duka penulis.
11. Sahabat (Khakim, Agil, Barok, Wili, Haris, Dion, Rian, Puput, Afina, Monita, Maya, Lintang dan Zalfa) yang memberi doa, semangat, dan sebagai pendengar yang baik untuk Penulis.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dan terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, Penulis bersedia menerima kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki diri. Penulis berharap tesis ini dapat memberi manfaat bagi kemajuan dunia pendidikan di Indonesia.

Surabaya, Desember 2019

Dita Nurmadewi

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kontribusi Penelitian	9
1.4.1 Kontribusi Teoritis.....	10
1.4.2 Kontribusi Praktis	10
1.5 Batasan Penelitian.....	10
1.6 Sistematika Penulisan	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Kajian Teori	13
2.1.1 Proses Bisnis.....	13
2.1.2 <i>Business Process Management (BPM)</i>	14
2.1.3 Teknologi Informasi	23
2.1.4 Model <i>Task Technology Fit</i>	24
2.1.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	25

2.1.6	Penelitian Kualitatif	28
2.1.7	Pendekatan Kualitatif Studi Kasus.....	32
2.1.8	Perancangan Penelitian Kualitatif.....	36
2.1.9	Analisis Data Kualitatif.....	37
2.1.10	Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif	39
2.2	Kajian Penelitian Terdahulu.....	44
2.2.1	Small Business Performance: Business, Strategy and Owner- manager Characteristics (Blackburn, 2013).....	44
2.2.2	Business Process Management in Small Business: A Case Study (Dallas & Wynn, 2014).....	46
2.2.3	On the Importance of Non-technical Process Capabilities to Support Digital Innovations (Van Looy, 2015)	47
2.2.4	On the Role of Context in Business Process Management (Brocke, Sarah Zelt, & Theresa Schmiedel, 2015)	49
2.2.5	IT Support for Business Processes in SMEs (Cragg & Annette Mills, 2011).....	50
2.2.6	Exploring Digital Creativity in the Workspace: The role of Enterprisemobile Applications on Perceived Job Performance and Creativity (Sunghun Chung, Kyung Young Lee, and Jinho Choi, 2015)	52
2.2.7	Avalaibility of Infrastructure and Adoption of Point of Sales of Selected Small and Medium Enterprises (SMEs) in Lagos State, Nigeria (Akerejola et.al, 2019)	53
2.2.8	A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation (Bharadwaj, 2000).....	54
BAB 3 METODE PENELITIAN		57
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	57

3.1.1	Model Konseptual.....	57
3.1.2	Analisis Domain	57
3.2	Proposisi.....	61
3.2.1	Proposisi Minor	61
3.2.2	Proposisi Mayor.....	61
BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN.....		63
4.1	Tahapan Penelitian.....	63
4.1.1	Identifikasi Masalah	64
4.1.2	Studi Literatur.....	64
4.1.3	Perumusan Masalah, Tujuan dan Kontribusi Penelitian.....	64
4.1.4	Penyusunan Model Konseptual	65
4.1.5	Rancangan Penelitian Kualitatif	65
4.1.6	Teknik Pengumpulan Data	68
4.1.7	Metode Analisis Data	70
4.1.8	Pengecekan Keabsahan Data Penelitian	71
4.1.9	Hasil Penelitian.....	72
4.1.10	Penyusunan Kesimpulan dan Saran.....	72
BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		73
5.1	Gambaran Umum Studi Kasus.....	73
5.1.1	Kualifikasi Studi Kasus	73
5.1.2	Profil Studi Kasus	74
5.1.3	Kualifikasi Informan.....	76
5.1.4	Profil Informan	77
5.2	Pengumpulan Data	81
5.3	Analisis Data Menggunakan Grounded Theory.....	83
5.3.1	Mengorganisasikan Data	83

5.3.2	<i>Open Coding</i>	84
5.3.3	<i>Axial Coding</i>	88
5.3.4	Membaca dan Membuat Memo	89
5.3.5	<i>Selective Coding</i>	89
5.3.6	Menafsirkan dan Menyajikan Data	90
5.4	Analisis Data Studi Kasus	90
5.4.1	Studi Kasus 1: UMKM Giyomi	90
5.4.2	Studi Kasus 2: UMKM BTJ.....	135
5.4.3	Studi Kasus 3: UMKM Fanella.....	170
5.5	Analisis Lintas Kasus	204
5.5.1	Penilaian Faktor Internal dan Eksternal.....	206
5.5.2	Penilaian Kapabilitas Manajemen Proses Bisnis	212
5.5.3	Kebutuhan TI	215
5.6	Temuan dan Model Akhir Penelitian	218
5.7	Diskusi.....	220
5.8	Pengecekan Keabsahan Data.....	228
5.8.1	Uji Kredibilitas.....	228
5.8.2	Uji Transferability.....	231
5.8.3	Uji Dependability dan Uji Confirmability	232
5.9	Kontribusi Penelitian.....	232
5.9.1	Kontribusi Teoritis	232
5.9.2	Kontribusi Praktis	232
5.10	Keterbatasan Penelitian	233
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN		235
6.1	Kesimpulan.....	235
6.2	Saran.....	237

DAFTAR PUSTAKA	239
LAMPIRAN 1.....	247
LAMPIRAN 2.....	303
LAMPIRAN 3.....	305
LAMPIRAN 4.....	307
LAMPIRAN 5.....	311
VALIDASI PENELITIAN	313
DOKUMENTASI PENELITIAN	327
BIODATA PENULIS.....	329

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan antara Teori, Standar, Sistem dan Software	15
Gambar 2.2 Siklus Hidup BPM	17
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Kapabilitas BPM.....	21
Gambar 2.4 Metode Studi Kasus	34
Gambar 2.5 Uji Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif.....	40
Gambar 2.6 Triangulasi Sumber	42
Gambar 2.7 Triangulasi Teknik	42
Gambar 2.8 Triangulasi Waktu	42
Gambar 3.1 Model Konseptual Penelitian	57
Gambar 4.1 Tahap Penelitian.....	63
Gambar 5.1 Struktur Organisasi UMKM Giyomi.....	99
Gambar 5.2 Struktur Organisasi UMKM BTJ	143
Gambar 5.3 Struktur Organisasi UMKM Fanella	178
Gambar 5.4 Faktor Internal yang Mempengaruhi BPM UMKM Garmen.....	209
Gambar 5.5 Faktor Eksternal yang Mempengaruhi BPM UMKM Garmen	211
Gambar 5.6 Kapabilitas BPM pada UMKM Garmen	214
Gambar 5.7 Teknologi Informasi pada UMKM Garmen.....	217
Gambar 5.8 Temuan Model Teoritis.....	218

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kontribusi UMKM di Indonesia	2
Tabel 2.1 Klasifikasi UMKM di Indonesia.....	28
Tabel 2.2 Perbedaan Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.....	29
Tabel 2.3 Tipe Penelitian Kualitatif	31
Tabel 2.4 Perbedaan Metode Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif	40
Tabel 2.5 Kapabilitas Teknis dan Non Teknis	48
Tabel 3.1 Analisis Hubungan Semantik Domain	58
Tabel 3.2 Rincian Domain dan Unsur Penelitian.....	59
Tabel 4.1 Analisis Data	70
Tabel 5.1 Peran Informan dan Jadwal Wawancara.....	82
Tabel 5.2 Identifikasi Kategori	84
Tabel 5.3 Deskripsi Subkategori	205
Tabel 5.4 <i>Open Coding</i> Faktor Internal	206
Tabel 5.5 <i>Open Coding</i> Faktor Eksternal.....	210
Tabel 5.6 <i>Open Coding</i> Kapabilitas BPM.....	212
Tabel 5.7 <i>Open Coding</i> Kebutuhan TI.....	215
Tabel 5.8 Pemetaan Kebutuhan TI untuk UMKM Garmen	219
Tabel 5.9 Triangulasi Sumber Data	229
Tabel 5.10 Triangulasi Waktu Pengumpulan Data	229

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia (Bank Indonesia, 2015). UMKM merupakan perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu (UU Nomor 20 Tahun 2008). Pada tahun 2014, jumlah UMKM di Indonesia mencapai 59,3 juta unit dan diperkirakan pada tahun 2015 mencapai hampir 60,7 juta unit dimana sebagian besar merupakan usaha berskala mikro. Pertumbuhan UMKM dalam periode 2011-2015 mencapai 2,4% dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 57,6% dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 6,7%. Sebagian besar PDB UMKM tersebut disumbangkan oleh usaha mikro (KUMKM, 2016). Berdasarkan sektor usaha, kontribusi terbesar PDB UMKM terdapat di sektor perdagangan, pertanian, dan industri pengolahan seperti industri makanan dan minuman, industri garmen, dan sebagainya.

UMKM merupakan salah satu kekuatan pendorong pertumbuhan perekonomian nasional suatu negara (Bouwman et al., 2018). UMKM telah diakui secara luas sebagai kontributor utama dalam meningkatkan pendapatan suatu negara (Japhta, 2016). UMKM tidak hanya berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan, tetapi termasuk penciptaan lapangan kerja baru dan pengurangan kemiskinan (Ng, 2017). Terkait penciptaan lapangan kerja baru, kapasitas UMKM dalam menyerap tenaga kerja mengalami peningkatan sejalan dengan peningkatan jumlah UMKM. Di Indonesia, rata-rata peningkatan jumlah tenaga kerja UMKM sebesar 5,9% per tahun. Pada tahun 2015, jumlah tenaga kerja UMKM mencapai lebih dari 132,3 juta orang namun sebagian besar dari tenaga kerja UMKM yaitu

88,6% merupakan tenaga kerja informal pada usaha-usaha berskala mikro (KUMKM, 2016). Mencermati kondisi tersebut maka pengembangan sektor UMKM di Indonesia menjadi prioritas utama pemerintah dalam upaya menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Tabel 1.1 Kontribusi UMKM di Indonesia

Kontribusi	Prosentase
Kontribusi tenaga kerja	96,7
Kontribusi PDB	57,6
Kontribusi ekspor	15,7
Kontribusi investasi	56,2

Sumber: Kementerian KUMKM dan Bank Indonesia (2016)

Namun di sisi lain, UMKM masih dihadapkan pada berbagai tantangan dan ancaman yang sangat kompetitif di pasar global (Prange & Pinho, 2017). Untuk meningkatkan daya saing UMKM, maka perlu ada penguatan dari sisi manajemen dan Teknologi Informasi (TI). Sebab persaingan pada perekonomian global saat ini lebih didasarkan pada kemampuan atau keterampilan dan akumulasi pengetahuan yang dilakukan melalui proses organisasi (McCormack et al., 2009). Kondisi ini mendorong meningkatnya minat UMKM dalam memperbaiki proses bisnis organisasi dengan menggunakan alat dan pendekatan manajemen proses bisnis di setiap industri di mana mereka beroperasi, agar dapat bersaing dan bertahan dalam lingkungan perekonomian global (Smith, 2003). Penerapan manajemen proses bisnis ini harus didukung oleh adopsi TI yang memungkinkan UMKM untuk mempertahankan atau memperkuat posisi kompetitif mereka (Abebe, 2014; Bocconcelli, Pagano, & Cioppi, 2017; Roman & Rodriguez, 2015).

Dalam konteks ini, penerapan manajemen proses bisnis dianggap sebagai hal signifikan yang harus dilakukan UMKM. Penerapan manajemen proses bisnis pada UMKM didasari oleh adanya organisasi yang berorientasi proses, dimana organisasi tersebut selalu berupaya untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan secara lebih baik dibandingkan organisasi yang tidak berorientasi proses

bisnis (Brink, 2017). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara BPM dan keberhasilan organisasi (Skrinjar & Trkman, 2010), dan ini menjadi alasan mengapa pentingnya memperhatikan manajemen proses bisnis dari suatu perusahaan.

Business Process Management (BPM) merupakan sebuah disiplin yang melibatkan berbagai kombinasi dari identifikasi, penemuan, analisis, perancangan ulang (re-desain), implementasi, kontrol, pengukuran dan optimasi aliran aktivitas bisnis dengan cara yang memungkinkan untuk mendukung tujuan organisasi dan melintasi batasan organisasi dan sistem dengan melibatkan karyawan, pelanggan, dan mitra di dalam maupun di luar perusahaan (ER, 2018). BPM dapat menghasilkan suatu model proses bisnis yang terstruktur dan sistematis yaitu otomatisasi proses dan analisis proses untuk manajemen operasi dan organisasi dengan memanfaatkan teknologi informasi (Aalst, 2012).

Manajemen proses bisnis mempunyai dua fungsi yaitu eksploitasi dan eksplorasi. Fungsi eksploitasi berarti BPM menggunakan pengetahuan, sumber daya, dan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan masalah di dalam proses bisnis. BPM berfungsi menciptakan proses bisnis yang sehat di dalam perusahaan. Fungsi eksplorasi menyangkut kemampuan BPM untuk menciptakan sebuah desain proses yang benar-benar merangsang konsumen, bagaimana BPM mampu menciptakan inovasi baru (Rosemann & Brocke, 2015). Penerapan BPM bagi perusahaan mempunyai tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Schmiedel et al., 2013) guna: (a) mencapai biaya yang lebih rendah; (b) meningkatkan kualitas; dan (c) memperoleh produktivitas dan kompetitif dalam kaitannya dengan organisasi lain dari area bisnis yang sama (Meidan et al., 2016).

Dalam BPM terdapat siklus berkelanjutan yang terdiri dari beberapa fase, yaitu identifikasi, penemuan, analisis, rancang ulang, implementasi, monitoring dan pengawasan dari proses bisnis (Dumas et al., 2013). Model BPM dapat disesuaikan sebagai implementasi peta jalan (*roadmap*) bagi usaha kecil seperti UMKM untuk menggambarkan proses bisnis dari sisi strategis (Imanipour et al., 2012). Selain itu, manajemen proses bisnis dapat dimanfaatkan untuk mengejar pertumbuhan bisnis yang cepat (Dallas & Wynn, 2014). Dengan demikian manajemen proses bisnis

dapat membantu pelaku usaha dalam menjalankan aktivitas bisnisnya dalam menghadapi tantangan dan kompetisi global seperti sekarang ini.

Selama ini sebagian besar penelitian BPM berfokus di perusahaan besar, sehingga keberhasilan dalam menerapkan BPM untuk UMKM tampaknya merupakan tantangan tersendiri. Sebab sebuah usaha kecil atau usaha menengah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan besar (Dallas & Wynn, 2014). Hal ini kemungkinan disebabkan antara lain kurangnya tenaga kerja internal yang didedikasikan untuk BPM dan tingkat kekakuan proses yang berbeda pada UMKM dibandingkan dengan perusahaan besar. Perusahaan yang lebih kecil cenderung memiliki proses yang fleksibel dan *ad-hoc* yang lebih tinggi sehingga akan lebih sulit bagi mereka untuk menerapkan pengukuran BPM yang ada didalam konteks UMKM (Kolář, 2014). Oleh karena itu penerapan BPM harus mempertimbangkan karakteristik yang berbeda dari setiap perusahaan (Brocke et al., 2014).

Beberapa penelitian empiris menunjukkan kemampuan UMKM dalam mengelola proses bisnis masih relatif rendah (Chotijah, 2017; Dewi, 2017; Mboniyane & Ladzani, 2011; Moy & Luk, 2003). Penelitian yang dilakukan terhadap 10 UMKM pada sektor industri anggur di Australia mengenai adopsi dan implementasi BPM menunjukkan bahwa kurangnya sumber daya keuangan, waktu, dan pengetahuan tentang BPM adalah faktor utama yang menghambat implementasi BPM pada UMKM tersebut (Chong, 2007). Penelitian lain terhadap 28 bisnis sektor *e-retail* di Iran menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi BPM, meliputi faktor organisasi, teknologi (inovasi), lingkungan, dan individu. Sementara salah faktor penghambat utama UMKM dalam mengadopsi BPM adalah pemahaman yang buruk tentang BPM, konsekuensi dan keuntungan penggunaannya, serta tentang pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarah pada kesempatan yang lebih rendah untuk keberhasilan penerapan BPM sebagai solusi holistik (Arasti et al., 2012).

Hasil penelitian lain yang dilakukan pada berbagai UMKM dari sektor garmen, makanan dan minuman, serta furnitur di Jawa Timur menemukan bahwa hampir semua UMKM memiliki tingkat kematangan manajemen proses bisnis yang relatif rendah dan tingkat kesiapan teknologi informasi yang juga masih rendah.

Faktor internal seperti sumber daya manusia mempunyai kontribusi terhadap tingkat kematangan proses bisnis (Chotijah, 2017; ER, 2016). Sementara studi yang dilakukan terhadap 137 UMKM di Jawa Timur menemukan gambaran bahwa UMKM masih lemah dari sisi dokumentasi aktivitas bisnis, pemodelan, struktur organisasi, pengukuran kinerja, dan orientasi pada pemasok (Dewi, 2017).

Penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar yang baik pada potensi pelaksanaan BPM pada UMKM. Namun, penelitian-penelitian tersebut terutama berfokus pada satu kasus, atau satu industri tertentu di suatu negara tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak berlaku di perusahaan lain, jenis-jenis industri dan negara-negara lainnya. Ada kebutuhan untuk studi serupa dari industri yang berbeda dan negara yang berbeda tentang pelaksanaan BPM, karena kapabilitas BPM pada jenis-jenis industri bisa berbeda-beda tergantung faktor internal UMKM yang bersangkutan.

Tantangan penerapan manajemen proses bisnis sering dikaitkan dengan *information technology* atau teknologi informasi (TI) karena semakin banyak proses bisnis dalam organisasi didukung oleh teknologi informasi dan sistem informasi (Weske, 2007). Dalam satu dekade terakhir, penggunaan TI telah mengubah cara perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya sehingga TI sangat strategis bagi kebanyakan perusahaan (Haug, 2011). Implementasi TI merupakan salah satu kekuatan pendorong untuk rekayasa ulang proses bisnis dalam organisasi. Sebab TI menawarkan manfaat untuk berbagai macam proses bisnis dan menawarkan kesempatan dengan jangkauan yang lebih luas serta mengubah cara perusahaan dalam menjalankan proses bisnis perusahaan menjadi lebih baik (Rahimi et al., 2016). TI dapat mendukung langkah-langkah proses bisnis, seperti otomasi, pemesanan produk, pembagian tugas kepada orang-orang yang tepat sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ray et al., 2007).

Teknologi informasi menjadi aset strategis bagi organisasi untuk memberikan layanan inovatif dan mencapai keunggulan kompetitif. Inovasi berbasis TI bertujuan untuk perbaikan produktivitas (Ekuobase & Olutayo, 2016). Penggunaan teknologi informasi dan sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan segmen pelanggan dan pasar produk yang lebih luas

(Nascimento & Silveira, 2016). Penggunaan TI juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta keuntungan kompetitif bagi perkembangan UMKM sehingga UMKM dapat bertahan hidup dalam lingkungan global yang semakin kompetitif (Vijayaraman & Bhatia, 2002). Namun pemanfaatan TI juga tidak dapat dilepaskan dari beberapa aspek antara lain *business conditions*, *organizational conditions*, dan *management conditions* yang ada pada sebuah perusahaan (Consoli, 2012).

Kondisi UMKM di Indonesia berbeda dengan UMKM di luar negeri seperti Taiwan atau Amerika Serikat dalam hal penggunaan TI. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kemampuan TI terhadap kinerja UMKM di luar negeri belum tentu berpengaruh positif apabila diterapkan di Indonesia (Sidiq & Astutik, 2017). UMKM di Indonesia umumnya memiliki sumber daya dan keahlian yang terbatas. Keterbatasan ini berujung pada ketidakmampuan UMKM dalam mengeksploitasi penggunaan TI mereka secara maksimal atau membangun sistem informasi yang mereka butuhkan. Bagi kebanyakan UMKM, penggunaan teknologi informasi atau Sistem Informasi (SI) memiliki peran untuk meningkatkan efisiensi usaha (Al-Qirim, 2014; Levy et al., 2001). Jika dibandingkan dengan perusahaan besar, UMKM memiliki karakteristik lebih sederhana, pengambilan keputusan yang terpusat dengan menitikberatkan pada perencanaan jangka pendek (Levy & Powell, 2003). Banyak perusahaan-perusahaan kecil tidak memiliki departemen TI dan oleh sebab itu cenderung kurang memiliki kemampuan di bidang TI/ SI di dalam organisasi mereka. Pada dasarnya perusahaan yang kecil tidak terlalu rumit dalam menerapkan TI, tidak serumit perusahaan yang besar.

Fokus lain dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana faktor-faktor internal dianggap menjadi kekuatan pendorong bagi UMKM untuk menerapkan BPM. Beberapa literatur menyatakan bahwa kemampuan UMKM untuk bersaing di era global bergantung pada faktor internal dan eksternal (Nicolescu, 2009). Faktor internal seperti skala usaha, kepribadian stakeholder, latar belakang pendidikan, dan budaya perusahaan (pelatihan internal), dapat mempengaruhi tingkat produktivitas dan inovasi perusahaan (Bank Indonesia, 2015). Dukungan pemilik menjadi salah satu faktor internal yang mempengaruhi implementasi BPM pada UMKM (Carson, 1995). Pemilik perusahaan bertanggung jawab untuk membuat keputusan-keputusan penting mengenai produk, pasar,

motivasi karyawan, rencana ekspansi, dan hal-hal strategis lainnya (Frese, 2000). Dukungan pemilik juga dapat mempengaruhi penggunaan TI pada UMKM (Ellison et al., 2015). Selain faktor internal, ada juga tekanan eksternal yang dapat menjadi kekuatan pendorong untuk meningkatkan manajemen proses bisnis di UMKM. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor di luar perusahaan seperti akses terhadap permodalan dan lingkungan kebijakan, baik kebijakan pemerintah ataupun kondisi ekonomi suatu negara (Bank Indonesia, 2015).

Sebuah penelitian yang dilakukan di Afrika Barat mengungkapkan bahwa adopsi dan penggunaan TI pada UMKM bergantung pada pemilik UMKM sebagai pembuat keputusan (Ghimire & Abo, 2013). Pemilik UMKM tidak mungkin menggunakan TI yang lebih canggih jika mereka tidak akrab dengan TI yang dasar (Reynolds & Savage, 1994). Sementara faktor eksternal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penggunaan TI pada UMKM (Mukamanzi & Ndikolowimana, 2018). Hasil penelitian lain yang dilakukan pada berbagai UMKM di sektor pengolahan makanan dan minuman di Jawa Timur menemukan bahwa karakteristik pemilik yaitu pendidikan formal, pendidikan nonformal, pengalaman wirausaha, pengalaman industri, dan perilaku inovatif berpengaruh terhadap tingkat kematangan proses bisnis (Ardellia, 2018).

Berdasarkan kondisi tersebut UMKM membutuhkan arahan yang lebih jelas dan detil tentang kapabilitas manajemen proses bisnis dan TI yang harus diterapkan untuk meningkatkan daya saing UMKM. Di Indonesia, kemampuan UMKM untuk menggunakan praktek-praktek manajemen proses bisnis, perencanaan strategis, teknologi informasi, masih sangat terbatas. Kondisi tersebut didukung oleh kurangnya pengetahuan manajer, anggaran yang terbatas, serta sulitnya menemukan teknologi informasi yang sesuai dengan proses bisnis UMKM (Perdana, 2011) dan kurangnya pemanfaatan TI dalam mendukung manajemen proses bisnis yang diterapkan (Bazhenova et al., 2012; Setiowati et al., 2015). Oleh karena itu optimasi penerapan BPM pada UMKM harus pula didukung oleh penggunaan TI yang tepat (Brocke et al., 2014).

Kondisi sumber daya ataupun pengalaman dalam mengelola proses bisnis yang berbeda di setiap organisasi akan menghasilkan penerapan manajemen proses bisnis yang berbeda (Millers & Sceulovs, 2017). Penerapan proses bisnis yang

berbeda akan menghasilkan kebutuhan TI yang berbeda-beda meskipun misalnya sama-sama merupakan UMKM di sektor garmen (Gunawan, 2010). UMKM garmen yang cenderung sangat heterogen dalam proses bisnisnya menyebabkan kebutuhan teknologi informasinya bisa berbeda-beda. Penerapan TI pada UMKM tergantung pada kebutuhan masing-masing pemilik (Ellison et al., 2015). Hal ini menimbulkan resiko terjadinya kegagalan dalam menerapkan manajemen proses bisnis dan menentukan teknologi informasi yang sesuai dengan proses bisnis UMKM.

Pada penelitian ini, analisis BPM difokuskan pada kapabilitas BPM yang menyangkut kapabilitas teknis dan kapabilitas nonteknis (Looy, 2015). Sementara TI sebagai salah satu konstruk yang perlu dilihat secara lebih detil, sehingga dapat diketahui kebutuhan TI yang dapat diterapkan untuk mendukung proses bisnis dan manajemen proses bisnis UMKM. Dalam menganalisis kebutuhan TI perlu dilakukan sebuah pemetaan terhadap kondisi yang terjadi saat ini di UMKM. Kebutuhan TI pada UMKM akan didasarkan pada kebutuhan fungsional TI, yaitu kebutuhan yang didasarkan pada fungsi sistem atau layanan (Wieggers & Beatty, 2003). Dari analisis tersebut akan dapat diketahui kapabilitas BPM dan kebutuhan TI apa yang dapat diterapkan pada UMKM garmen dalam mendukung proses bisnisnya.

Penelitian ini ditujukan pada industri garmen karena sebagian besar industri garmen didominasi oleh UMKM. UMKM garmen merupakan usaha yang bergerak di bidang pembuatan pakaian jadi dalam bentuk kemeja, blus, pakaian olahraga, polo shirt, dalaman, celana, jaket, rok, baju gamis, dan sebagainya. Di Indonesia, industri garmen menjadi salah satu dari lima skala prioritas dalam program industri 4.0. Penetapan prioritas ini tidak terlepas dari kontribusi tekstil dan produk tekstil terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yang mencapai rata-rata 7% per tahun (Kemenperin, 2018). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan multi studi kasus dengan alasan agar dapat dilakukan eksplorasi penyelidikan yang mendalam dan dekat terhadap fenomena atau kasus yang terjadi. Dari penelitian yang dilakukan terhadap beberapa UMKM garmen diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor internal untuk mendukung kapabilitas BPM maupun kebutuhan TI yang dapat diterapkan pada UMKM sektor

garmen untuk mendukung proses bisnisnya, sehingga nantinya dapat digunakan sebagai acuan oleh pemilik UMKM garmen dalam melakukan perbaikan manajemen proses bisnis dan mengembangkan kebutuhan TI yang sesuai untuk meningkatkan kinerja dan daya saing UMKM garmen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan yang diperoleh dari penelitian sebelumnya, penulis merumuskan permasalahan utama penelitian (*research question*), yaitu:

1. Bagaimana faktor-faktor internal mempengaruhi penerapan BPM pada UMKM sektor garmen?
2. Bagaimana kapabilitas BPM mempengaruhi kebutuhan TI di UMKM garmen?
3. Bagaimana TI yang dibutuhkan UMKM garmen untuk mendukung proses bisnis dan manajemen proses bisnis?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui faktor internal, kapabilitas BPM, dan kebutuhan TI pada UMKM garmen. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi penerapan BPM pada UMKM sektor garmen.
2. Menganalisis kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM garmen untuk meningkatkan daya saingnya.
3. Menganalisis TI yang sesuai untuk mendukung proses bisnis dan manajemen proses bisnis UMKM garmen.

1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis dan kontribusi secara praktis.

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah sebagai berikut:

1. Keterbatasan penelitian mengenai penerapan BPM pada UMKM khususnya UMKM garmen di Indonesia menjadi alasan dilakukannya penelitian untuk melihat kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM garmen untuk meningkatkan daya saingnya.
2. Menghasilkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi kapabilitas BPM pada UMKM garmen berdasarkan faktor-faktor internal yang terdapat pada UMKM garmen.
3. Menghasilkan kebutuhan TI yang sesuai untuk mendukung kapabilitas BPM pada UMKM garmen berdasarkan faktor-faktor pendukung BPM dan faktor internal supaya nantinya dapat digunakan sebagai panduan dalam meningkatkan daya saing UMKM garmen.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi UMKM garmen antara lain:

1. Memberikan pengetahuan kepada pemilik UMKM garmen mengenai faktor-faktor internal untuk mendukung kapabilitas BPM dan kebutuhan TI yang dapat diterapkan pada UMKM sektor garmen.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan pola pikir atau referensi bagi pemilik UMKM garmen dalam mengelola proses bisnisnya dan mengambil keputusan terkait TI yang dibutuhkan UMKM garmen.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang menjadi batasan dalam penelitian ini. Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, informan adalah pemangku kepentingan pada UMKM dengan jabatan sebagai pemilik usaha (*owner*) dan karyawan yang memahami teknologi informasi.

2. Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah UMKM yang bergerak di sektor garmen.
3. UMKM garmen yang diteliti hanya UMKM sektor garmen yang berada di Jawa Timur.
4. UMKM garmen yang dipilih dalam penelitian ini adalah UMKM garmen yang berskala kecil dan menengah.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kontribusi penelitian baik kontribusi teoritis dan kontribusi praktis, keterbaruan, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

2. Bab 2 Kajian Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang kajian teori dan penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya. Kajian pustaka digunakan sebagai landasan untuk melakukan penelitian.

3. Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah yang dilakukan di dalam penelitian. Langkah-langkah tersebut berupa tahapan penelitian yang terdiri dari identifikasi masalah, studi literatur, akuisisi data, praproses teks, klasifikasi, dan analisa dan penarikan kesimpulan.

4. Daftar Pustaka

Daftar pustaka berisi daftar referensi yang digunakan di dalam penelitian ini. Referensi yang digunakan dapat berupa jurnal, buku, dan artikel.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Pada bagian ini berisi kajian teori yang mendukung penelitian serta kajian pustaka yang menjadi latar belakang penelitian. Kajian teori ini digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian.

2.1.1 Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih input serta menghasilkan output yang bermanfaat atau bernilai bagi pelanggan (Hammer & Champy, 1993). Perusahaan yang baik seharusnya memiliki proses bisnis yang terdefinisi dengan baik sebagai salah satu penopang segala kegiatan bisnisnya secara terkonsep, terstruktur, dan berjalan secara berurut dalam setiap aktivitasnya sehingga mencapai efisiensi serta efektivitas yang maksimal (Delgado & Calegari, 2016).

Pengertian mengenai proses bisnis dapat pula dilihat dari perspektif yang berbeda. Proses merupakan urutan aktifitas teknis yang terdiri dari proses pengubahan input menjadi output yang diinginkan, misalnya dari proses menerima order barang, mencatat order, hingga menghasilkan faktur atau proses bisnis sebagai satu kesatuan tugas logis yang dilakukan untuk mencapai hasil bisnis yang ditetapkan (Davenport & Short, 1990). Proses bisnis adalah kolektivitas kejadian (*event*) yang saling berhubungan, aktivitas, dan poin penentuan keputusan yang melibatkan sejumlah aktor dan objek, dimana kolektivitas tersebut menghasilkan keluaran yang bernilai paling tidak untuk satu aktor bisnis (Dumas et al., 2013).

Pada dasarnya proses bisnis dapat dikatakan sebagai sebuah instrumen yang dikoordinasikan untuk mencapai suatu tujuan bisnis tertentu (Weske, 2007). Dalam pelaksanaannya, proses bisnis memerlukan adanya peranan *Business Process Management* (BPM) yang bertujuan untuk mengontrol, menganalisa serta senantiasa melakukan pengembangan atas proses bisnis yang ada agar perusahaan dapat terus memenuhi kebutuhan para konsumennya dengan baik. BPM merupakan

kolaborasi antara area bisnis dengan teknologi informasi untuk dapat membantu mengembangkan proses bisnis yang efektif, *agile*, transparan, dan jelas (Garimella et al., 2008).

Proses bisnis menurut Porter dapat dibedakan menjadi 2 kategori yaitu: 1) proses inti (disebut aktivitas primer); dan 2) proses pendukung (kegiatan pendukung). Proses inti mencakup penciptaan nilai esensial dari sebuah perusahaan, berupa produksi barang dan jasa yang dibayar pelanggan. Porter menyebutkan logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, dan layanan sebagai proses dukungan yang memungkinkan pelaksanaan proses inti. Porter mencantumkan infrastruktur, sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan sebagai proses pendukung. Dumas memperluas dua kategori tersebut dengan menambahkan proses manajemen, misalnya proses periodik untuk menilai kekuatan proses manajemen. Perbedaan proses inti, dukungan, dan manajemen sangat penting dalam menunjang aktivitas bisnis perusahaan (Dumas et al., 2013).

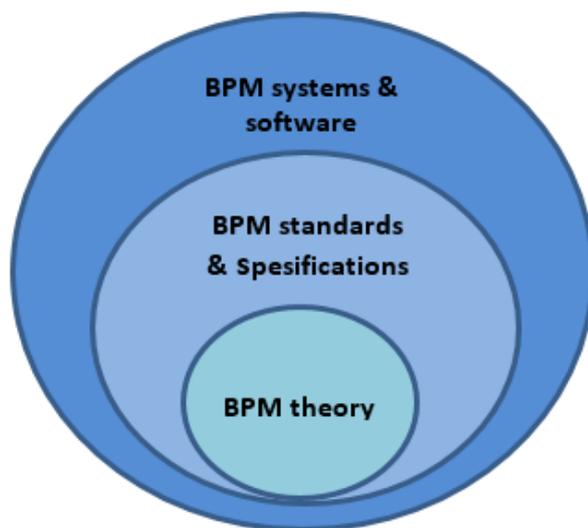
Saat ini dunia bisnis dihadapkan pada ketidakpastian dan ancaman kompetitif pada skala global. Perusahaan menghadapi tekanan untuk meningkatkan kinerja strategis dan operasional dalam pengembangan produk, pengiriman produk, serta layanan pelanggan dan manajemen. Perusahaan berusaha untuk mengurangi biaya dan waktu kirim sekaligus meningkatkan kualitas, pelayanan, dan manajemen risiko. Perusahaan merasa perlu untuk mengembangkan kemampuan kerja yang berorientasi tim, lebih fleksibel, koordinasi, dan berbasis komunikasi. Oleh karena itu untuk memaksimalkan kinerja individu, perusahaan harus memaksimalkan seluruh organisasi dalam serangkaian aktivitas yang disusun untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan. Proses bisnis menjadi pendekatan baru untuk koordinasi antara entitas organisasi dan teknologi informasi (Davenport & Short, 1990).

2.1.2 *Business Process Management (BPM)*

Business Process Management (BPM) adalah disiplin ilmu manajemen berorientasi proses yang berisi teknik untuk mendukung desain, proses penerapan, manajemen, serta analisis proses bisnis operasional yang melibatkan sumberdaya manusia, organisasi, aplikasi, dokumen, serta sumber informasi lain (Koster, 2009).

Manajemen proses bisnis sebagai disiplin ilmu yang berfokus pada proses bisnis sebagai kontributor yang signifikan untuk mencapai tujuan dari perusahaan dengan cara peningkatan kinerja, manajemen kinerja yang berkelanjutan, dan tata kelola dari proses bisnis dalam suatu perusahaan (Jeston & Nelis, 2014). Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa BPM terkait dengan suatu program atau aktivitas kerja di dalam perusahaan yang dapat mengubah bisnis dengan berbagai mekanisme untuk mendapatkan keuntungan kompetitif.

Manajemen proses bisnis merupakan metode, teknik, dan perangkat atau *tools* yang digunakan untuk mendukung desain, manajemen dan analisis dari proses bisnis operasional. Sedangkan *tools* yang digunakan untuk mendukung manajemen proses operasional tersebut disebut dengan *Business Process Management System* (BPMS). Manajemen proses bisnis secara menyeluruh bukan hanya membahas mengenai *tools* saja, melainkan juga membahas teori, standar atau spesifikasi, serta sistem dan *software* BPM. Gambar 2.1 menjelaskan mengenai hubungan antara teori, standar, sistem, dan *software* BPM.



Gambar 2.1 Hubungan antara Teori, Standar, Sistem dan Software (Sumber : Lee et al, 2007)

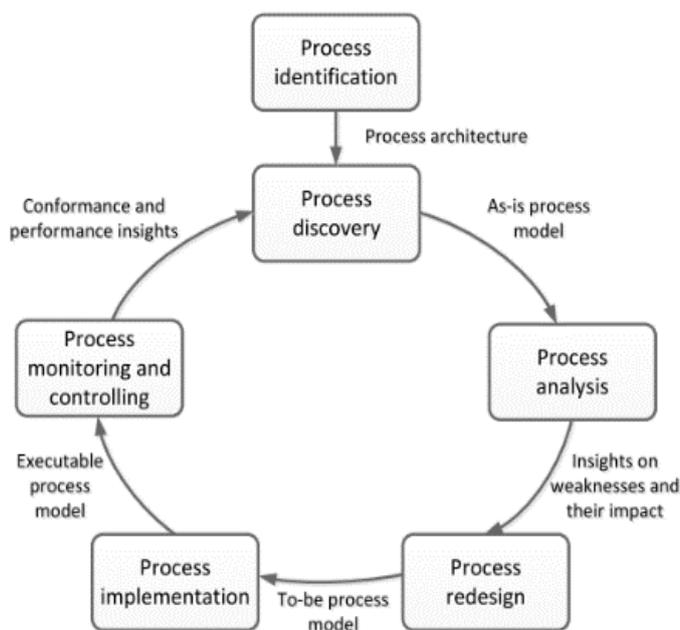
Gambar 2.1 menunjukkan bahwa BPM standard dan spesifikasi (misal: *Business Process Execution Language* – BPEL) didasarkan pada teori BPM (misal: Picalculus dan Petri net) dan akhirnya diadopsi menjadi sebuah sistem atau *software* (misal: Intalio Designer, KAISHA-Tec Active Modeler). Proses yang dipilih harus

diidentifikasi dan digambarkan dalam peta proses, yang disebut *process discovery*. Sebuah ‘*as-is*’ model menggambarkan proses bisnis saat ini dengan semua kegiatan, individu, data, dan sumber daya yang terlibat seperti *software*, *hardware*, atau *printer*. *As-is* model ini harus dianalisis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi kekurangan dan kendala yang ada. *To-Be* model dapat dikembangkan berdasarkan *as-is* model. *To-Be* model harus mengacu pada tujuan proses dan mempertimbangkan keterbatasan organisasi dan teknis yang ada. Proses *discovery* ini menggambarkan skenario alternatif masa depan untuk suatu proses bisnis. Salah satu *to-be* model ini akan dipilih dan diimplementasikan. Proses baru akan *go live* dan dieksekusi. Pada saat yang sama, mereka terus dipantau dan dikontrol (Ko et al., 2009).

Oleh karena itu tujuan BPM adalah untuk menempatkan *platform* yang diperlukan untuk memastikan proses berjalan dengan optimal dan ada jalan untuk perbaikan sepanjang kegiatan seperti yang dipersyaratkan oleh pelanggan atau pemangku kepentingan internal. BPM mempunyai beberapa elemen kunci yaitu sebagai berikut (Nadarajah & Sharifah, 2016): a) proses terdokumentasi; b) hubungan horizontal antar struktur organisasi; c) tersedianya sistem dan prosedur untuk memastikan konsistensi atau kinerja; d) implementasi pelacakan atau *tracking* dan pengukuran kinerja; e) perbaikan secara terus menerus melalui pemecahan masalah; dan f) perubahan budaya yang diarahkan pada orientasi proses.

Secara umum BPM memberikan keuntungan pada organisasi karena menghasilkan proses berkinerja tinggi yang dijalankan dengan biaya lebih murah, lebih cepat, lebih akurat, dan menurunkan aset serta meningkatkan fleksibilitas. Melalui BPM, sebuah perusahaan dapat memastikan bahwa proses bisnis yang dijalankan dapat memenuhi apa yang dijanjikan dan berjalan dengan konsisten pada tingkat yang mampu dicapai. Jika sebuah proses bisnis tidak lagi dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan pelanggan maka proses bisnis itu harus diganti (Hammer, 2015). Selain itu BPM memberikan keuntungan strategis bagi perusahaan, sebab BPM memungkinkan organisasi untuk merespon perubahan yang cepat dengan lebih baik. BPM dapat menjadi payung untuk berbagai inisiatif peningkatan kinerja (ER, 2018).

Beberapa peneliti mencoba mengembangkan beberapa metode atau pendekatan yang dapat digunakan untuk mendukung aktivitas bisnis perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir, BPM menjadi salah satu metode yang banyak digunakan untuk mendukung aktivitas operasional dalam sebuah organisasi. BPM adalah disiplin yang menggabungkan pengetahuan dari teknologi informasi dan pengetahuan dari ilmu manajemen yang berlaku untuk proses bisnis (Aalst, 2012). Untuk memahami terminologi dan fitur BPM secara efektif, maka diperlukan pemahaman terhadap siklus hidup BPM. Siklus hidup BPM berguna untuk membantu memahami peran TI. Siklus hidup BPM memiliki beberapa kriteria seperti dikemukakan beberapa peneliti. Secara rinci fase atau tahapan BPM seperti dijelaskan pada gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2 Siklus Hidup BPM
(Dumas et al., 2013)

Berdasarkan gambar di atas terdapat 6 (enam) tahapan siklus BPM sebagai berikut:

1) *Process identification*

Process identification merupakan proses penentuan dan identifikasi permasalahan bisnis, pembatasan, dan hubungan penentuan relevansi proses yang relevan satu sama lain terhadap setiap permasalahan. Hasil dari identifikasi proses adalah arsitektur proses yang menjelaskan proses dan

hubungan antar proses secara menyeluruh. Pada beberapa kasus, identifikasi proses dilakukan secara paralel dengan identifikasi pengukuran kinerja.

2) *Process discovery*

Process discovery terkait dengan proses dokumentasi terhadap proses-proses yang relevan dalam bentuk sebuah model proses. Proses ini juga disebut proses desain (*design process*).

3) *Process analysis*

Process analysis merupakan proses identifikasi, dokumentasi, dan jika dimungkinkan dilakukan pengukuran kinerja secara kuantitatif pada setiap permasalahan yang dikaitkan dengan proses yang ada di dalam perusahaan. Hasil dari tahapan ini adalah kumpulan permasalahan yang terstruktur. Permasalahan ini biasanya diprioritaskan berdasarkan dampak yang diakibatkan, dan kadang berdasarkan usaha yang diperkirakan diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

4) *Process redesign*

Tujuan dari tahapan *process redesign* adalah untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan pada setiap proses untuk mengatasi permasalahan yang diidentifikasi sebelumnya. Pada tahapan ini, beberapa pilihan perubahan dianalisis dan dibandingkan dengan menggunakan pengukuran kinerja yang dipilih. Hasil dari tahapan ini biasanya adalah proses selanjutnya, sebagai dasar untuk dilakukan fase berikutnya.

5) *Process implementation*

Process implementation merupakan perubahan dari proses yang telah ada menjadi proses yang diharapkan. Implementasi dalam proses ini terdiri dari dua aspek: manajemen perubahan organisasi (*change management*) dan otomatisasi proses. Manajemen perubahan organisasi mengacu pada serangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk merubah cara kerja seluruh partisipan yang terkait dengan proses. Otomatisasi proses merujuk pada pengembangan dan pengaplikasian sistem TI yang mendukung proses.

6) *Process monitoring and controlling*

Process monitoring and controlling merupakan proses yang menentukan seberapa baik kinerja proses dapat berjalan terhadap pengukuran kinerja serta

tujuan kinerja berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis dari proses sebelumnya. Dalam hal ini penyimpangan atau kesalahan baru diidentifikasi dan kemudian dilakukan langkah koreksi. Permasalahan baru mungkin saja dapat muncul kembali pada proses yang sama atau proses yang lain. Apabila hal tersebut muncul maka perlu dilakukan pengulangan siklus secara berkelanjutan.

BPM seringkali dikaitkan dengan pemanfaatan TI untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan. Pemanfaatan TI menjadi salah satu aspek dalam penilaian BPM. Terdapat 9 elemen yang digunakan untuk menilai kematangan BPM menurut Skrinjar & Trkman (2010), yaitu :

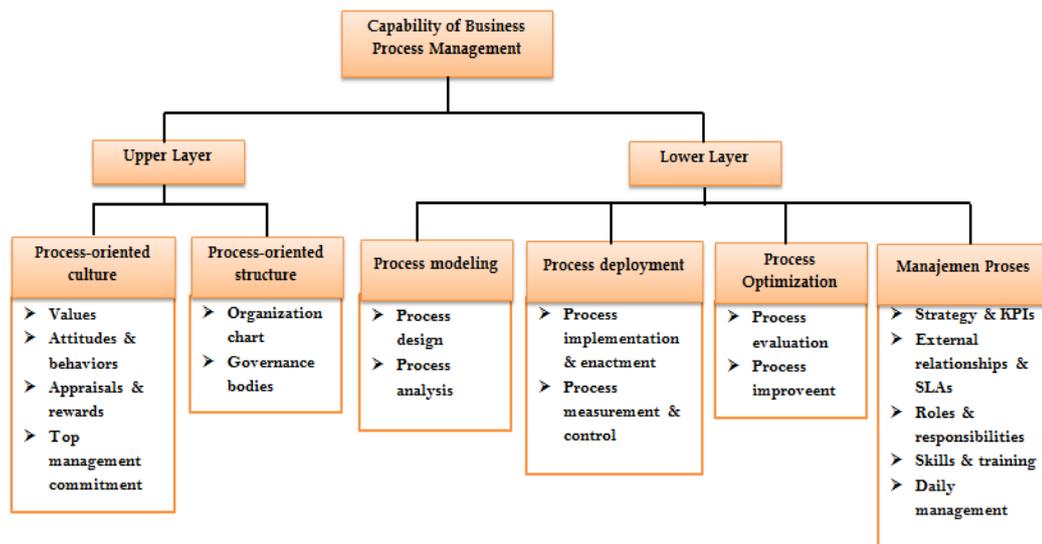
1. *Strategic vision*, menunjukkan adanya keselarasan antara proses bisnis dan strategi perusahaan yang dapat dicapai dengan menghubungkan tujuan proses bisnis dan tujuan perusahaan. Dibutuhkan dukungan dan keterlibatan *top managemen* dalam kegiatan penerapan proses bisnis ke dalam fungsi perusahaan.
2. *Process definition and documentation*, bahwa semua sistem yang sukses dimulai dengan pemahaman yang baik mengenai proses bisnis awal atau proses bisnis asli perusahaan, dan proses tersebut harus diidentifikasi dan didefinisikan pada tahap awal. Selanjutnya, perusahaan harus memahami bagaimana proses bisnis tersebut dilakukan dan bagaimana hubungan antar proses bisnis dalam perusahaan. Selain itu dokumentasi proses memungkinkan dalam membantu karyawan untuk memahami bagaimana proses berjalan dari awal hingga akhir dan bagaimana peran mereka terhadap proses tersebut.
3. *Process measurement and management*, menunjukkan bahwa hal-hal yang tidak dapat diukur maka juga tidak dapat dikelola. Hal tersebut ditunjukkan dengan keterkaitan yang erat antara manajemen dan pengukuran. Pengukuran proses merupakan prasyarat untuk melakukan *redesign* proses karena memungkinkan adanya penyesuaian proses dan strategi organisasi.
4. *Process organizational sructure*, bahwa struktur organisasi merupakan salah satu elemen yang dianggap penting. Struktur organisasi menjelaskan aturan kegiatan dan tugas-tugas dalam perusahaan, sehingga struktur organisasi yang

bersifat hierarki tidak akan sesuai dengan *Business Process Organization* (BPO).

5. *People management*, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan karena menjadi salah satu faktor penentu dalam menjalankan BPO. Aspek yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah *training* dan pendidikan mengenai bagaimana karyawan dapat menyelaraskan kemampuannya dengan strategi bisnis perusahaan.
6. *Market/Customer orientation*, bahwa tujuan dasar dari proses ini adalah menciptakan *value* bagi pelanggan (eksternal atau internal). Dalam hal ini, memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan berkaitan erat dengan *process orientation*. Perusahaan perlu memahami keinginan pelanggan untuk dapat merancang proses yang tepat yang memenuhi keinginan tersebut. Perusahaan harus mengetahui siapa saja pelanggannya secara internal ataupun eksternal, karena pelanggan dapat menjadi sumber informasi berharga dalam upaya perbaikan proses.
7. *Supplier perspective*, dimana kerjasama yang baik dengan *supplier* merupakan salah satu elemen kunci. Proses optimasi orientasi proses tidak dapat optimal jika proses dengan *supplier* diabaikan, sehingga organisasi tidak memiliki pengaruh yang jelas terhadap *supplier*. Namun hubungan jangka panjang dapat membantu optimasi orientasi proses karena akan memberikan banyak kemungkinan *process redesign* yang terkoordinasi yang melibatkan beberapa perusahaan atau organisasi.
8. *Process organizational culture*, bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam kemampuan organisasi untuk berubah. Berikut merupakan nilai-nilai kunci dan aspek budaya organisasi yang paling sering dikutip dalam literatur berkenaan dengan implementasi orientasi proses yaitu: keterbukaan dan kerjasama, kreativitas dan sikap positif karyawan, fleksibilitas, dan sebagainya.
9. *Information technology process support*, bahwa peran teknologi informasi dilakukan dengan mengkombinasikan *process redesign* dan teknologi

informasi, sehingga akan menghasilkan potensi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam memulai transformasi perubahan proses bisnis.

Setiap perusahaan atau organisasi seharusnya memiliki manajemen proses bisnis yang terstandar dengan baik untuk menunjang aktivitas bisnisnya sehingga dapat efektif dan efisien. Van Looy (2015) telah menyusun sebuah *framework* (kerangka kerja) yang digunakan untuk menilai kapabilitas BPM pada organisasi. Kerangka kerja tersebut terbagi menjadi 2 (dua) yaitu *upper layer* dan *lower layer*, dimana keduanya saling melengkapi untuk mencapai keunggulan proses bisnis (Brocke & Schmiedel, 2015). Gambar 2.3 menjelaskan mengenai kerangka kerja kapabilitas BPM.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Kapabilitas BPM (Sumber : Brocke & Theresa Schmiedel, 2015)

Lapisan atas (*upper layer*) terkait dengan kemampuan organisasi yang dapat mempengaruhi seluruh proses portofolio dalam suatu organisasi. Selain upaya yang diperlukan per proses bisnis, lapisan atas menambahkan beberapa kemampuan organisasi yang dapat mempengaruhi seluruh proses portofolio dalam suatu organisasi, terutama mengacu pada proses orientasi budaya dan proses orientasi struktur yang mendukung keunggulan proses (Brocke & Schmiedel, 2014). Budaya yang berorientasi pada proses berarti proses bisnis pada umumnya dilihat dan dipromosikan sebagai cara melakukan bisnis, sementara struktur yang berorientasi

pada proses juga melembagakan sudut pandang ini dalam bagan organisasi yang secara metodologis mendukung kemampuan proses di level bawah.

Lapisan bawah (*lower layer*) berisi kemampuan yang harus ada per proses bisnis yaitu proses pemodelan, penyebaran, optimasi, dan manajemen (oleh pemilik proses dan mungkin tim kerja). Kemampuan ini merujuk pada siklus hidup proses tradisional BPM (Weske, 2007), di mana fase antar elemen secara logis dan iteratif terkait dalam suatu siklus. Kemampuan manajemen proses bisnis mengelilingi (atau mendukung) tiga kemampuan proses lainnya dalam proses lingkaran hidup. Terkait penerapan BPM pada UMKM, beberapa penelitian yang telah dilakukan memperlihatkan adanya efektivitas proses optimasi yang ditimbulkan oleh penerapan BPM pada UMKM (Alshathry, 2016; Dallas & Wynn, 2014; Skrinjar & Trkman, 2010).

Penerapan manajemen proses bisnis harus sesuai dengan *principle of contexts awareness*. Prinsip ini menekankan bahwa penerapan manajemen proses bisnis harus sesuai dengan konteks dan tidak selalu menggunakan panduan yang seragam. Konteks organisasi antara lain ukuran, strategi, industri, pasar, tujuan proses bisnis, maupun faktor internal di dalam perusahaan (Brocke & Schmiedel, 2014). Dengan kata lain penerapan manajemen proses bisnis pada UMKM harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing UMKM. Sebab kegagalan penerapan manajemen proses bisnis pada perusahaan acapkali dipicu oleh ketidaksesuaian antara konteks organisasi dan manajemen proses bisnis yang diterapkan.

Kemampuan UMKM di Indonesia untuk menggunakan praktek-praktek manajemen proses, perencanaan strategis, dan manajemen kinerja masih sangat terbatas (Handayani et al., 2013). Kondisi ini juga didukung dengan kurangnya pemanfaatan TI dalam mendukung manajemen proses bisnis yang diterapkan (Bazhenova et al., 2012; Setiowati et al., 2015). Oleh karena itu optimasi penerapan BPM pada UMKM juga harus didukung oleh penggunaan TI yang tepat (Brocke et al., 2014). Namun kondisi sumber daya ataupun pengalaman dalam mengelola proses bisnis yang berbeda akan menghasilkan *outcome* penerapan manajemen proses bisnis yang berbeda (Millers & Sceulovs, 2017). Demikian pula kebutuhan TI untuk masing-masing UMKM dapat berbeda-beda meskipun misalnya sama-sama merupakan UMKM di sektor garmen.

2.1.3 Teknologi Informasi

Teknologi Informasi (TI) adalah kemampuan yang ditawarkan oleh komputer, aplikasi perangkat lunak, telekomunikasi dan analisis desain ulang proses bisnis, dan desain proses alur kerja dalam sebuah organisasi (Davenport & Short, 1990). TI meliputi semua teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan, memproses, melindungi dan menyimpan informasi. TI mencakup semua sarana teknis yang digunakan untuk menangani informasi dan memfasilitasi komunikasi yang terdiri dari perangkat keras (*hardware*), program komputer (*software*), dan jaringan komputer (Celebic & Rendulic, 2011).

Teknologi informasi mampu memberikan layanan yang inovatif dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, meningkatkan produktivitas organisasi bisnis dan membantu organisasi untuk mengelola organisasi secara internal dan eksternal. TI mendukung organisasi untuk melakukan komunikasi personal dengan pelanggan seperti transaksi bisnis dan operasional perbankan secara lebih fleksibel dan efisien (Azam, 2015). Selain itu TI memberikan banyak manfaat di berbagai transaksi proses bisnis internal dan eksternal perusahaan. Aplikasi TI mampu meningkatkan informasi dan manajemen perusahaan, mengurangi biaya transaksi, dan meningkatkan kecepatan dan keandalan transaksi untuk *business-to-business* (B2B) dan *business-to-consumer* (B2C). Dengan demikian TI menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan komunikasi dengan pihak eksternal perusahaan dan meningkatkan kualitas layanan bagi pelanggan baru (OECD, 2004).

Penerapan TI dalam dunia bisnis dapat meningkatkan daya saing perusahaan. TI berkontribusi terhadap pengelolaan pengetahuan yang lebih baik, akses terhadap informasi bisnis yang kuat, administrasi, pengendalian dan akuntabilitas yang efisien, akses ke pasar, dan pertumbuhan perusahaan baik di negara maju maupun negara berkembang. TI juga berkontribusi terhadap pengelolaan sumber daya perusahaan secara ekonomi dan efektif (Ongori, 2009).

Berdasarkan fungsinya, kebutuhan TI dapat diklasifikasikan ke dalam: (a) kebutuhan fungsional, yang menjelaskan fungsi sistem atau layanan; (b) kebutuhan non fungsional, yang menentukan sifat sistem dan kendala. Kebutuhan fungsional

dan non fungsional dapat diklasifikasikan lebih lanjut ke dalam beberapa jenis (Wieggers & Beatty, 2003) yaitu:

- 1) Kebutuhan bisnis, yang mewakili tujuan *high level* organisasi atau *customer* yang meminta sistem, misalnya menjelaskan mengapa organisasi harus menerapkan sistem (harapan tujuan organisasi yang ingin dicapai).
- 2) Kebutuhan pengguna, yang mendeskripsikan tujuan *user* atau tugas yang harus dapat *user* lakukan dengan sistem.
- 3) Aturan bisnis, yaitu aturan dalam organisasi yang mempengaruhi sistem, yang meliputi kebijakan perusahaan, peraturan pemerintah, standar industri, praktik akuntansi, dan algoritma komputasi.

2.1.4 Model *Task Technology Fit*

Salah satu model untuk mengidentifikasi kebutuhan TI/SI adalah *Task Technology Fit* (TTF) sebagai sebuah konstruk yang menjelaskan hubungan kausal antara TI dan kinerja perusahaan. TTF yang dikembangkan oleh Goodhue dan Thomson merupakan salah satu teori yang digunakan untuk mengkaji proses adopsi teknologi informasi oleh pengguna akhir. Inti dari model TTF berupa sebuah konstruk formal untuk menunjukkan kesesuaian dari kapabilitas teknologi untuk kebutuhan tugas dalam pekerjaan (Goodhue & Thompson, 1995).

Model TTF mengasumsikan bahwa TI hanya akan digunakan jika berfungsi dan bermanfaat untuk mendukung aktivitas pengguna. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ganest (1995) yang menyatakan bahwa investasi teknologi bagi suatu organisasi akan memberikan dampak positif pada kinerja hanya jika penggunaan teknologi tersebut sesuai dengan tugas-tugas individu dan digunakan secara optimal (Gunawan, 2010). Model TTF mengindikasikan bahwa kinerja akan meningkat ketika sebuah teknologi menyediakan fitur dan dukungan yang tepat yang berkaitan dengan tugas. Pengaruh kinerja di dalam konteks ini berhubungan dengan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja berpengaruh terhadap efisiensi, efektivitas, dan atau peningkatan kualitas perusahaan (Goodhue & Thompson, 1995).

Model TTF ini diadopsi oleh Chung (2015) dalam sebuah penelitiannya dan mengusulkan faktor-faktor yaitu karakteristik tugas dan karakteristik teknologi. Karakteristik tugas (Chung et al., 2015) berkaitan dengan:

- 1) *Task mobility*, yaitu sejauhmana organisasi menggunakan perangkat teknologi untuk mendukung tugas-tugas mereka di lokasi geografis yang berbeda.
- 2) *Task feedback*, yaitu sejauhmana tugas-tugas yang dijalankan organisasi memberikan *feedback* tentang seberapa baik organisasi melakukan pekerjaannya.

Sementara karakteristik yang berkaitan dengan teknologi atau sistem (Chung et al., 2015), terdiri atas:

- 1) *System reliability*, yaitu mengacu pada sejauhmana ketergantungan terhadap sistem operasi.
- 2) *System accesibility*, yaitu mengacu pada sejauhmana kemudahan informasi dapat diakses atau diekstrak dari sistem.
- 3) *System quality*, yang digunakan untuk mendokumentasikan atribut yang berhubungan dengan kualitas yang tidak dapat didokumentasikan oleh *system reliability* ataupun *system accesibility*.

Dalam penerapan TI supaya nantinya bisa tepat dengan manajemen proses bisnis yang dijalankan UMKM garmen, maka kebutuhan TI mengacu pada kesesuaian antara karakteristik tugas dan karakteristik teknologi informasi yang diinginkan. Dalam konteks penelitian ini, kebutuhan TI akan didasarkan pada kebutuhan fungsional yang merupakan interaksi antara karakteristik tugas yang berkaitan dengan proses bisnis pada UMKM garmen dan karakteristik TI yang dibutuhkan. Identifikasi terhadap kebutuhan teknologi informasi akan dikaitkan dengan kapabilitas BPM dari masing-masing UMKM garmen, sehingga dari sini akan dapat diketahui kebutuhan TI yang sesuai untuk UMKM garmen.

2.1.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) didefinisikan sebagai usaha produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh orang perorangan atau sekelompok kecil orang atau badan usaha

yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh undang-undang. Berdasarkan komoditas yang dihasilkan, UMKM memiliki karakteristik tersendiri (Bank Indonesia, 2015) antara lain:

- 1) Kualitasnya belum standar. Sebagian besar UMKM belum memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Produk yang dihasilkan biasanya dalam bentuk *handmade* sehingga standar kualitasnya beragam.
- 2) Desain produknya terbatas. Hal ini dipicu keterbatasan pengetahuan dan pengalaman mengenai produk. Mayoritas UMKM bekerja berdasarkan pesanan, belum banyak yang berani mencoba berkreasi dengan desain baru.
- 3) Jenis produknya terbatas. Biasanya UMKM hanya memproduksi beberapa jenis produk saja. Apabila ada permintaan model baru, UMKM sulit untuk memenuhinya dan walaupun menerima, membutuhkan waktu yang lama.
- 4) Kapasitas dan daftar harga produknya terbatas, sehingga menimbulkan kesulitan bagi konsumen.
- 5) Bahan baku kurang terstandar, karena bahan bakunya diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda.
- 6) Kontinuitas produk tidak terjamin dan kurang sempurna, karena produksi belum teratur sehingga produk-produk yang dihasilkan biasanya sering apa adanya.

Beberapa karakteristik lain yang dimiliki UMKM dalam menjalankan aktivitas bisnisnya antara lain sebagai berikut (Holátová & Březinová, 2013) :

1. Mayoritas UMKM tidak memiliki dokumentasi aktivitas bisnis yang mencerminkan strategi perusahaan.
2. Struktur organisasinya bersifat sederhana tanpa adanya *job description* secara jelas.
3. Tujuan UMKM seringkali didasarkan pada tujuan dan preferensi pemilik secara pribadi.
4. Tujuan UMKM sebagian besar hanya bersifat jangka pendek.

5. Tujuan utama sebagian besar UMKM hanya untuk menghasilkan *profit* atau keuntungan sebanyak-banyaknya.
6. Tidak adanya sistem akuntansi yang baik untuk memisahkan antara kekayaan pribadi dan kekayaan perusahaan.
7. Kemampuan pasar yang cenderung terbatas.

Mengacu pada ketentuan UU Nomor 20 Tahun 2008, UMKM di Indonesia dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2008. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang 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 Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam UU Nomor 20 Tahun 2008. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan 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 kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2008.

Kriteria UMKM di atas didasarkan pada jumlah kekayaan bersih yang dimiliki dan hasil penjualan tahunan yang diperoleh UMKM. Sementara Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan kriteria UMKM berdasarkan penggunaan jumlah tenaga kerja pada setiap jenis usaha (Badan Pusat Statistika, 2017). Tabel 2.1 memperlihatkan kriteria UMKM di Indonesia sesuai ketentuan UU Nomor 20 Tahun 2008 dan kriteria BPS.

Tabel 2.1 Klasifikasi UMKM di Indonesia

Ukuran Usaha	Kriteria		
	Jumlah Kekayaan Bersih	Hasil Penjualan Tahunan	Jumlah Tenaga Kerja
Usaha Mikro	≥ Rp 50.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha)	≤ Rp 300.000.000	1-4 orang
Usaha Kecil	> Rp 50.000.000 -Rp 500.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha)	> Rp 300.000.000 -Rp 2.500.000.000	5-19 orang
Usaha Menengah	> Rp 500.000.000 -Rp 10.000.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha)	> Rp 2.500.000.000 - Rp 50.000.000.000	20-99 orang

Sumber: diolah dari UU No.20 Tahun 2008 dan BPS, 2015)

UMKM garmen adalah usaha yang bergerak di bidang pembuatan pakaian jadi dalam bentuk kemeja, kaus, blus, pakaian olahraga, polo shirt, celana, jaket, rok, dan sebagainya. Jenis produk yang dihasilkan oleh UMKM garmen dapat diklasifikasikan atas: pakaian pria, pakaian wanita, dan pakaian anak-anak. Industri garmen sebagian besar merupakan industry yang tergolong dalam skala usaha mikro dan kecil.

2.1.6 Penelitian Kualitatif

Metode penelitian kualitatif merupakan sebuah cara untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan data yang objektif. Terdapat dua paradigma dalam

mengembangkan metode penelitian yaitu paradigma postpositivisme dan paradigma positivisme. Paradigma postpositivisme memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik atau utuh, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Paradigma positivisme memandang gejala lebih bersifat statis, tunggal, dan konkrit. Paradigma postpositivisme mengembangkan metode penelitian kualitatif, sedangkan paradigma positivisme mengembangkan metode penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2014).

Penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretatif yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan. Keterlibatan inilah yang nantinya akan memunculkan serangkaian isu-isu strategis, etis, dan personal dalam proses penelitian kualitatif (Locke et al., 2007). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam setting dan konteks naturalnya (bukan di dalam laboratorium), yakni peneliti tidak berusaha memanipulasi fenomena yang diamati (Sarosa, 2017).

Pengertian lain dari penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2014). Terdapat perbedaan antara penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif yang disarikan ke dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Perbedaan Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif

	Kuantitatif	Kualitatif
Asumsi	Realitas merupakan suatu hal yang objektif	Realitas merupakan bentukan komunitas sosial
	Variabel realitas akan diidentifikasi dan diukur	Variabel realitas sulit diukur, kompleks dan saling terkait
	Peneliti terlepas dari objek pengamatan	Peneliti berinteraksi dekat dengan objek yang diamati
Tujuan	Generalisasi hasil	Menjelaskan konteks fenomena
	Prediktif	Interpretatif
	Penjelasan	Memahami perspektif partisipan

Proses	Dimulai dengan teori dan hipotesis	Diakhiri dengan hipotesis/teori
	Manipulasi dan pengendalian variable	Mengikuti data dan hasil temuan
	Menggunakan instrumen pengukuran formal	Peneliti sebagai instrumen utama
	Deduktif	Induktif
	Analisis terhadap komponen temuan	Mencari pola dan keterkaitan dalam data
	Mencari konsensus/generalisasi	Mengungkap kompleksitas fenomena
	Mereduksi data ke dalam angka	Data numerik/ statistik sebagai pelengkap untuk melengkapi gambaran kompleksitas fenomena
Peran Peneliti	Lepas dan imparial	Keterlibatan personal
	Pengungkapan objektif	Pemahaman empatik

(Sumber : Sarosa, 2017)

Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah atau *natural setting*, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai penelitian naturalistik. Obyek yang alamiah adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek, dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah. Kriteria data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna di balik yang terlihat dan terucap tersebut (Sugiyono, 2014).

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Creswell (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), dimana para peneliti kualitatif mengumpulkan data lapangan di lokasi dimana para partisipan mengalami isu atau masalah yang akan diteliti.

- 2) Peneliti sebagai instrumen kunci (*researcher as key instrument*), peneliti mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi perilaku, atau wawancara dengan para partisipan.
- 3) Penelitian kualitatif bersumber dari beragam sumber data (*multiple sources of data*), seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, daripada hanya bertumpu pada satu sumber data saja.
- 4) Data dianalisis secara induktif (*inductive data analysis*), proses induktif mengilustrasikan usaha peneliti dalam mengolah secara berulang-ulang tema-tema dan *database* penelitian hingga peneliti berhasil membangun serangkaian tema yang utuh.
- 5) Penelitian kualitatif membuat gambaran kompleks (*holistic account*) dari suatu masalah atau isu yang diteliti, oleh sebab itu peneliti kualitatif diharapkan dapat membuat suatu model visual dari berbagai aspek mengenai proses atau fenomena utama yang diteliti. Model inilah yang akan membantu mereka membangun gambaran holistik.

Tipe pendekatan yang digunakan dalam metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2014) antara lain : (1) Studi naratif (*narrative study*); (2) Studi fenomenologi (*phenomenology study*); (3) Studi *grounded theory* (*grounded theory study*); (4) Studi etnografis (*ethnography study*); dan (5) Studi kasus (*case study*). Tabel 2.3 dibawah ini merupakan rangkuman dari definisi dan implikasi pengumpulan data dari beberapa pendekatan penelitian kualitatif yang diolah dari berbagai sumber.

Tabel 2.3 Tipe Penelitian Kualitatif

Tipe Pendekatan	Definisi/ Tujuan	Implikasi Pengumpulan Data
<i>Phenomenology</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap pengalaman individu dan persepsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanyaan dan observasi bertujuan untuk menggali persepsi dan pengalaman individu • Wawancara yang mendalam dan <i>focus group</i> adalah metode yang ideal untuk mengumpulkan data fenomenologis

<i>Ethnography</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cenderung kepada permasalahan budaya/ sejarah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanyaan dan observasi umumnya terkait dengan proses sosial dan budaya • Pengamatan partisipan adalah metode yang cocok untuk pendekatan etnografi
<i>Grounded Theory</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data bersifat induktif • Membangun teori dari analisis data yang dilakukan secara sistematis dan lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara yang mendalam dan <i>focus group</i> adalah metode yang ideal untuk mengumpulkan data <i>Grounded Theory</i> • Ukuran sampel lebih sedikit, karena proses analisis lebih intens dan memakan waktu
<i>Case Studies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis dari satu atau beberapa kasus yang sesuai dengan topik penelitian • Analisis terutama fokus untuk mengeksplor studi kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Obyek (kasus) yang dipilih adalah yang berkualitas • Pertanyaan dan pengamatan fokus pada penggalian informasi secara mendalam terkait topik
<i>Narrative Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Narasi (<i>story telling</i>) digunakan sebagai sumber data • Narasi dapat diperoleh dari beberapa sumber (wawancara, literatur, surat, buku harian) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jika menghasilkan narasi melalui wawancara yang mendalam, maka pertanyaan harus difokuskan untuk memunculkan cerita serta pentingnya cerita. Juga memungkinkan untuk menemukan makna yang lebih luas.

(Sumber: diolah oleh penulis, 2018)

2.1.7 Pendekatan Kualitatif Studi Kasus

Definisi utama dari studi kasus adalah penyelidikan empiris yang meneliti secara dekat fenomena masa kini (kasus) dalam konteks dunia nyatanya. Definisi utama dari studi kasus adalah sebuah metodologi penelitian yang menggunakan bukti empiris (bukan hasil eksperimen laboratorium) untuk membuktikan apakah suatu teori dapat diimplementasikan pada suatu kondisi atau tidak (Sarosa, 2017). Obyek yang dapat diangkat sebagai kasus bersifat kontemporer, yaitu yang sedang berlangsung atau telah berlangsung tetapi masih menyisakan dampak dan pengaruh

yang luas, kuat atau khusus pada saat penelitian dilakukan (Yin, 2014). Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan kematangan industri-industri.

Tujuan penggunaan penelitian studi kasus adalah untuk menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi. Penelitian studi kasus bukan sekedar menjawab pertanyaan penelitian tentang ‘apa’ (what) obyek yang diteliti, tetapi lebih menyeluruh dan komprehensif lagi adalah tentang ‘bagaimana’ (how) dan ‘mengapa’ (why) (Yin, 2014). Merujuk pada tujuan tersebut maka penelitian studi kasus dapat digunakan untuk menemukan permasalahan yang relevan dan dapat diaplikasikan ke dalam situasi yang mirip.

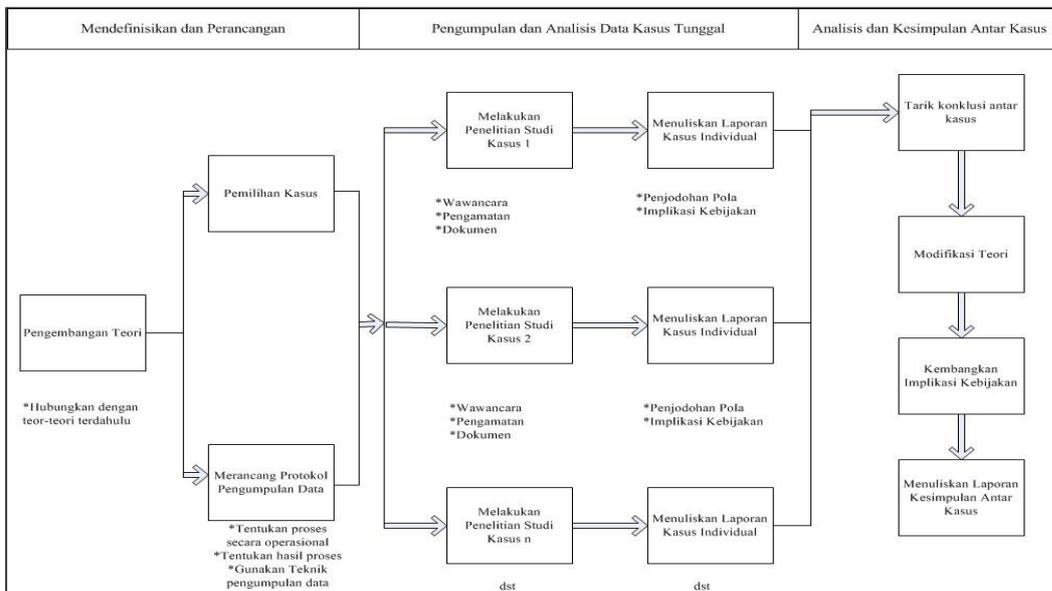
Penelitian studi kasus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut (Creswell, 2015) :

- 1) Mengidentifikasi “kasus” untuk suatu studi.
- 2) Kasus tersebut merupakan sebuah “sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat.
- 3) Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara terinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa.
- 4) Menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan “menghabiskan waktu” dalam menggambarkan konteks atau *setting* untuk suatu kasus. Hal ini mengisyaratkan bahwa suatu kasus dapat dikaji menjadi sebuah objek studi maupun mempertimbangkannya menjadi sebuah metodologi.

Penelitian studi kasus terdiri dari sebuah kasus tunggal (*a single-case study*) atau dua atau lebih kasus (*a multiple-case study*). Perbedaannya adalah pada jumlah kasus pada studi kasus jamak lebih dari satu. Artinya, membutuhkan replikatif proses yang lebih panjang untuk mengintegrasikan hasil-hasil kajian dari tiap-tiap kasus (Yin, 2014). Penggunaan jumlah kasus lebih dari satu pada penelitian studi kasus pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih detail, sehingga deskripsi hasil penelitian menjadi semakin jelas dan terperinci. Penggunaan jumlah kasus yang banyak dimaksudkan untuk menutupi kelemahan

yang terdapat pada penggunaan kasus tunggal, yang dianggap tidak dapat digeneralisasikan.

Pada penelitian beberapa studi kasus, proses analisis yang dilakukan berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan jumlah responden yang banyak. Pada penelitian kualitatif, data dari responden dapat diolah secara terintegrasi dengan formula tertentu, sehingga menghasilkan satu kesatuan konsep dalam bentuk model hubungan antar data. Di dalam penelitian beberapa studi kasus (Yin, 2014), setiap kasus harus mengalami prosedur penelitian yang sama, hingga menghasilkan hasil penelitian masing-masing. Selanjutnya, hasil dari masing-masing penelitian di bandingkan untuk menentukan kesamaan dan perbedaannya. Hasilnya pada umumnya dipergunakan untuk menjelaskan pertanyaan penelitian dan khususnya pencapaian atas maksud dan tujuan penelitian. Proses penelitian studi kasus seperti diperlihatkan pada Gambar 2.4 di bawah ini.



Gambar 2.4 Metode Studi Kasus (Sumber : Yin, 2014)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa langkah awal dalam mendesain penelitian studi kasus harus berisi pengembangan teori, dan kemudian menunjukkan bahwa pemilihan kasus dan definisi ukuran yang spesifik merupakan langkah-langkah penting dalam desain dan proses pemilihan datanya. Setiap studi

kasus individual terdiri atas “keseluruhan” penelitian, dimana masing-masing buktinya dicari sehubungan dengan fakta dan konklusi-konklusi untuk kasus yang bersangkutan. Data yang terkumpul pada setiap satu penyelenggaraan studi kasus tidak langsung dikumpulkan secara melintas. Data ini mungkin akan bersifat lebih kuantitatif, namun hanya digunakan untuk menafsirkan keberhasilan atau pelaksanaan pada studi kasus tersebut. Sebaliknya, jika data survei tiap studi kasus dikumpulkan secara melintas, maka desain *Multiple Case Study* tidak dapat lagi digunakan, dan penelitian tersebut akan menggunakan survei, bukan desain studi kasus (Yin, 2014).

Namun penelitian studi kasus juga memiliki kekurangan, di antaranya studi kasus dipersoalkan dari segi validitas, reliabilitas, dan generalisasi. Padahal studi kasus yang sifatnya unik dan kualitatif tidak dapat diukur dengan parameter yang digunakan dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mencari generalisasi. Kekurangan lainnya yaitu semakin kompleks sebuah kasus, semakin sulit analisis dibuat. Hal ini secara khusus terjadi karena studi kasus itu bersifat holistik, hubungan antara berbagai kejadian, variabel, dan hasil-hasilnya. Selain itu aspek-aspek kontekstualisasi kasus kadang-kadang berhadapan dengan hal yang rumit, sehingga sulit mengetahui di mana “konteks” itu mulai dan berakhir (Denzim & Lincoln, 2009).

Lebih lanjut (Creswell, 2015) merinci beberapa tantangan dalam perkembangan penelitian studi kasus kualitatif sebagai berikut:

- 1) Peneliti hendaknya dapat mengidentifikasi kasusnya dengan baik.
- 2) Peneliti hendaknya mempertimbangkan apakah akan mempelajari sebuah kasus tunggal atau multikasus.
- 3) Dalam memilih suatu kasus diperlukan dasar pemikiran dari peneliti untuk melakukan strategi sampling yang baik sehingga dapat pula mengumpulkan informasi tentang kasus dengan baik pula.
- 4) Memiliki banyak informasi untuk menggambarkan secara mendalam suatu kasus tertentu. Dalam merancang sebuah studi kasus, peneliti dapat mengembangkan sebuah matriks pengumpulan data dengan berbagai informasi yang dikumpulkan mengenai suatu kasus.

- 5) Memutuskan “batasan” sebuah kasus. Batasan-batasan tersebut dapat dilihat dari aspek waktu, peristiwa, dan proses.

2.1.8 Perancangan Penelitian Kualitatif

Pada tahap awal penelitian studi kasus adalah melaksanakan perencanaan 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 (Yin, 2014). Tahap selanjutnya 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 (Yin, 2014). Tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pertanyaan Penelitian

Komponen pertama telah dijelaskan pada bagian pertanyaan penelitian. 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.

2.1.9 Analisis Data Kualitatif

Analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *grounded theory*. Analisis *grounded theory* pertama kali diperkenalkan oleh Barney & Anselm Strauss pada tahun 1967. Penelitian *grounded theory* merupakan desain penelitian kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk membentuk konstruk dan membangun teori dari data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti, bukan dari teori yang telah ada (Creswell, 2014). Penelitian *grounded theory* memberikan peneliti suatu kemampuan untuk menurunkan teori dalam konteks data yang dikumpulkan. Perbedaan antara metode penelitian *grounded theory* dengan metode penelitian lain secara khusus adalah pada pendekatan filosofis pengembangan teori, yaitu yang menyarankan adanya hubungan kontinyu antara pengumpulan data dan analisis data (Wardhono, 2011).

Tujuan penelitian *grounded theory* adalah untuk menghasilkan atau membangun suatu teori, memperluas atau memodifikasi teori yang sudah ada terkait suatu fenomena yang berhubungan dengan suatu situasi tertentu (Holloway et al., 2008; Creswell, 2014). Fenomena merupakan ide utama, kejadian, peristiwa, ataupun insiden dimana sekumpulan tindakan atau interaksi diarahkan, dikelola, atau ditangani secara kontekstual yang berhubungan dengan sekumpulan tindakan tersebut. Sedangkan yang dimaksud situasi adalah situasi dimana individu berinteraksi, melakukan aktivitas, tindakan, atau melakukan suatu proses yang merupakan respon terhadap suatu fenomena (Corbin & Strauss, 1990). *Grounded theory* digunakan untuk analisis data yang berlaku dalam ilmu-ilmu sosial, namun telah diterapkan secara umum dalam penelitian-penelitian sistem informasi (Matavire & Brown, 2013). *Grounded theory* juga dapat diterapkan dalam bidang studi apapun (Christine & Holloway, 2008).

Salah satu kekuatan dari penelitian *grounded theory* adalah sifat komprehensif dari perspektif yang dapat diperoleh oleh peneliti. Dengan menggunakan *grounded theory*, peneliti biasanya melakukan wawancara dengan melakukan beberapa kali kunjungan lapangan untuk mengumpulkan data hingga

menentukan kategori-kategori hingga mencapai saturasi/ kejenuhan, atau mencari informasi dan terus menerus menambahkannya hingga tidak dapat ditemukan informasi baru lagi (Umanailo, 2018). Penelitian *grounded theory* cocok digunakan dalam rangka menjelaskan fenomena, proses atau merumuskan teori umum tentang sebuah fenomena yang tidak bisa dijelaskan dengan teori yang ada.

Secara umum, prosedur penelitian *grounded theory* dilakukan dengan melalui beberapa tahapan (Creswell, 2012) sebagai berikut:

1. Peneliti menentukan apakah masalah penelitiannya sesuai dengan pendekatan *grounded theory*.
2. Fenomena yang menarik untuk diteliti.
3. Data dikumpulkan dari lembaga atau individu yang dijadikan subyek penelitian
4. Pengambilan sampel teoritis untuk mendapatkan data yang mendalam. Tujuan pengambilan sampel teoritis ini bukan untuk meningkatkan generalisasi dari yang dipelajari, tetapi untuk mengembangkan teori yang muncul.
5. Selama proses pengumpulan data, semua data perlu diberi kode. Proses pengkodean data bertujuan memandu peneliti untuk menentukan data apa yang akan dikumpulkan selanjutnya.
6. Melakukan pengkodean selektif untuk mengembangkan teori. Langkah ini untuk memperbaiki dan mengembangkan paradigma pengkodean serta menyajikannya sebagai model konseptual atau teori dari fenomena yang diteliti.
7. Melakukan validasi teori yang muncul. Setelah membentuk teori, peneliti diharuskan untuk memvalidasi teori dengan cara membandingkannya dengan teori-teori yang ditemukan dalam literatur.
8. Menulis laporan penelitian. Penulisan laporan dalam penelitian *grounded theory* harus ilmiah termasuk di dalamnya penjelasan tentang rumusan masalah, metode, pembahasan, dan temuan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif dengan *grounded theory*, proses pengumpulan data, analisis data, dan penulisan data bukanlah proses yang mandiri namun semuanya saling terkait satu sama lain. Pada kenyataannya, pengumpulan data

penelitian *grounded theory* merupakan proses “zig-zag” ke lapangan untuk mengumpulkan informasi/ data, menganalisisnya, kembali ke lapangan untuk lebih banyak mengumpulkan informasi/ data, menganalisisnya, dan seterusnya (Creswell, 2012).

Strauss dan Corbin (Creswell, 2012; Wiesche et al., 2017) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif dalam penelitian *grounded theory* berlangsung secara bertahap yang terdiri atas beberapa jenis pengkodean yaitu:

1. Pengkodean terbuka (*open coding*), digunakan untuk menghasilkan kategori-kategori yang berasal dari data-data empiris. Pada masing-masing kategori, peneliti menemukan beberapa sifat atau subkategori.
2. Pengkodean berporos (*axial coding*), digunakan untuk menemukan hubungan antara kategori-kategori tersebut. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan pada tema kode awal dan bukan pada data mentah. Kode-kode tambahan atau ide-ide baru dapat saja muncul pada tahap ini, namun tujuan utamanya adalah untuk mengamati dan mempelajari eksistensi konsep awal. Pada tahap ini peneliti menanyakan mengenai sebab dan konsekuensi, kondisi dan interaksi, strategi dan proses serta mencari kategori atau konsep yang dapat dikelompokkan dalam satu kelompok tertentu.

Pengkodean selektif (*selective coding*), upaya untuk menentukan satu atau dua kategori inti dan membatasi penelitian di seputar kategori inti tersebut. Pada tahap ini peneliti dapat menulis “alur cerita” yang menghubungkan beberapa kategori. Tahap terakhir ini dilakukan ketika peneliti telah siap untuk melakukan pengkodean terakhir dan ia telah mengidentifikasi secara selektif tema-tema utama dari penelitian.

2.1.10 Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif

Uji keabsahan data dalam penelitian sering ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian kuantitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel, dan obyektif. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang

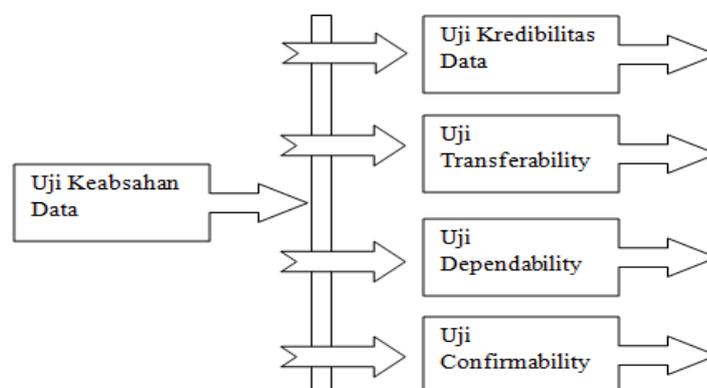
tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Perbedaan tersebut dijelaskan pada Tabel 2.4 sebagai berikut.

Tabel 2.4 Perbedaan Metode Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif

Aspek	Metode Kualitatif	Metode Kuantitatif
Nilai Kebenaran	Validitas Internal	Kredibilitas
Penerapan	Validitas Eksternal (generalisasi)	<i>Transferability</i>
Konsistensi	Reliabilitas	<i>Auditability</i> <i>Dependability</i>
Netralitas	Obyektivitas	<i>Confirmability</i>

(Sumber : Sugiyono, 2014)

Pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2014), meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (kredibilitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas) seperti ditampilkan pada Gambar 2.5 di bawah ini.



Gambar 2.5 Uji Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif

(Sumber : Sugiyono, 2014)

1. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilakukan antara lain dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negatif, dan *member check*.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilakukan untuk melakukan pengamatan wawancara dengan informan. Dengan perpanjangan pengamatan, maka hubungan antara peneliti dengan informan akan semakin akrab (tidak ada jarak, tidak ada kecanggungan lagi), semakin terbuka sehingga tujuan akhirnya adalah tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Untuk pengujian kredibilitas dalam perpanjangan pengamatan ini, peneliti fokus pada pengujian kebenaran dan kesesuaian antara data yang diperoleh saat awal bertemu dengan data setelah perpanjangan apakah berubah atau tidak.

b. Meningkatkan Ketekunan

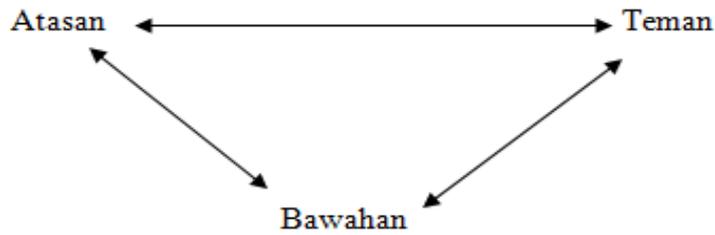
Meningkatkan ketekunan dalam uji kredibilitas penelitian kualitatif sangat diperlukan. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti akan melakukan pengamatan lebih cermat. Cara yang dapat dilakukan yaitu dengan mengecek kembali instrumen wawancara apakah ada yang salah atau tidak dalam kesesuaian dengan tujuan instrumen, selain itu peneliti juga dapat mengecek kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak.

c. Triangulasi

Triangulasi dalam uji kredibilitas dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Menurut Sugiyono (2014), ada tiga jenis triangulasi yang digunakan dalam uji kredibilitas yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

a) Triangulasi Sumber

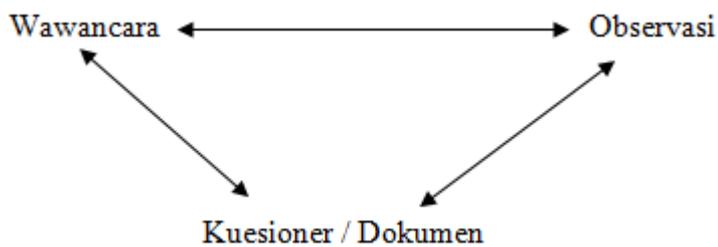
Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sumber yang dimaksud dapat berupa bawahan, atasan, dan teman.



Gambar 2.6 Triangulasi Sumber
(Sumber : Sugiyono, 2014)

b) Triangulasi Teknik

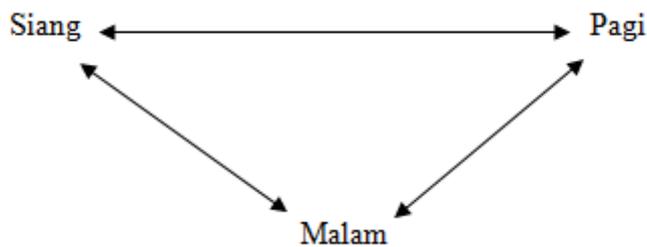
Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.



Gambar 2.7 Triangulasi Teknik
(Sumber : Sugiyono, 2014)

c) Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari, belum banyak masalah, sehingga lebih valid.



Gambar 2.8 Triangulasi Waktu
(Sumber : Sugiyono, 2014)

d. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

f. Mengadakan *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada informan. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para informan berarti data tersebut valid. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan.

2. Uji *Transferability*

Uji *transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Peneliti harus membuat laporannya dengan memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya sehingga pembaca menjadi jelas dengan hasil penelitian tersebut.

3. Uji *Dependability*

Uji *dependability* (reliabilitas) dilakukan untuk mengaudit data yang telah diperoleh di lapangan apakah data tersebut merupakan data yang valid. Uji *dependability* dapat dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Uji *Confirmability*

Sebuah penelitian dikatakan obyektif apabila hasil penelitiannya telah terkonfirmasi atau disepakati oleh banyak orang. Uji *confirmability* dapat dilakukan bersamaan dengan uji *dependability*. Uji *confirmability* dapat dilakukan dengan mengaudit proses-proses yang menjadi tahapan selama penelitian apakah telah dilakukan sesuai standar yang berlaku

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian-penelitian yang akan dibahas adalah kajian dari teori-teori yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya mengenai faktor internal, implementasi BPM dan TI pada UMKM, potensi dan tantangan BPM dan TI, prinsip-prinsip BPM dan TI yang baik, sehingga dapat menemukan celah yang bisa diteliti lebih lanjut dan menggali lebih dalam hasil dari penelitian yang disesuaikan dengan kebutuhan pada penelitian ini.

2.2.1 Small Business Performance: Business, Strategy and Owner-manager Characteristics (Blackburn, 2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Blackburn bertujuan untuk meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha kecil khususnya terkait pertumbuhan. Indikator kinerja dan pertumbuhan pada usaha kecil ada 3 (tiga) yaitu: omset, lapangan kerja, dan keuntungan. Pertumbuhan omset dan jumlah lapangan kerja lebih sering menjadi perhatian daripada kenaikan keuntungan, karena keuntungan merupakan pengukuran kinerja bisnis yang paling sulit. Peneliti menggunakan 3 (tiga) pengukuran kinerja dalam melihat pertumbuhan bisnis, yaitu: perubahan lapangan pekerjaan selama dua tahun sebelumnya, perubahan omset selama tiga tahun sebelumnya, dan keuntungan (apakah perusahaan telah menghasilkan keuntungan selama dua tahun sebelumnya).

Penelitian ini menggunakan kerangka kerja yang dikembangkan oleh Storey. Kerangka kerja ini menyediakan atribut yang berkaitan dengan munculnya pertumbuhan, yaitu: pengusaha, strategi dan perusahaan. Karakteristik untuk pemilik/ manajer yang digunakan adalah umur, jenis kelamin, pendidikan, dan gaya

pemilik/manajer. Karakteristik untuk strategi bisnis yang digunakan adalah perencanaan bisnis dan aktivitas kolaboratif. Karakteristik untuk perusahaan adalah ukuran, umur, dan sektor perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan survei ke 360 perusahaan. Sampel diambil dari wilayah Inggris yaitu bagian Barat Daya, Selatan, Tenggara, dan London Raya. Wawancara dilakukan dengan pemilik/manajer, *managing director* atau CEO perusahaan. Analisa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, bergantung pada kumpulan data *cross-sectional* dari UMKM yang membatasi kedalaman analisis. Kedua, mengingat sifat pertumbuhan bisnis yang tidak terputus, survei *snapshot* mungkin tidak dapat menangkap variasi kinerja dalam jangka waktu yang lama. Ketiga, variabel kinerja dikumpulkan dari survei yang sama, sehingga dapat menimbulkan bias metode umum. Namun hal ini merupakan ciri khas dari sebagian besar penelitian UMKM karena tidak adanya data kinerja sekunder

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor tingkat pendidikan pemilik bisnis telah terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja dan pertumbuhan bisnis. Pemilik bisnis yang lebih muda cenderung memiliki pengalaman pendidikan lebih tinggi daripada manajer/ pemilik yang lebih tua. Pemilik bisnis berpendidikan lebih tinggi lebih mungkin terlibat dalam kolaborasi, memperluas kontak jaringan dan menunjukkan praktik bisnis yang baik. Pendidikan pemilik bisnis digunakan untuk meningkatkan pengetahuan pada peran manajerial dan bukan peran operasional. Faktor gaya bisnis manajer/ pemilik memiliki pengaruh terhadap kinerja dan pertumbuhan bisnis. Mereka yang menganggap diri mereka sebagai "pengusaha abad kedua puluh satu", "inovatif", "kemauan menggunakan teknologi terbaru" dan "pengambil risiko" secara signifikan lebih cenderung memiliki rencana bisnis. Dalam pertumbuhan omset, kehadiran manajer pemilik yang menganggap diri mereka sebagai "inovator" atau "pencipta perubahan" meningkatkan kemungkinan pertumbuhan secara substansial. Temuan ini akan digunakan untuk memperkuat penelitian ini terkait dengan faktor internal yang dapat mempengaruhi kapabilitas manajemen proses bisnis pada UMKM terutama pada UMKM sektor garmen.

2.2.2 Business Process Management in Small Business: A Case Study (Dallas & Wynn, 2014)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan utama yang dihadapi oleh beberapa usaha kecil di Australia terkait kemerosotan dalam produktivitas. Dallas dan Wynn mengusulkan kepada sektor usaha kecil untuk mempertimbangkan mengadopsi manajemen proses bisnis sebagai standar proses bisnisnya. Dengan mengadopsi manajemen proses bisnis, usaha kecil memperoleh manfaat dalam mengatasi dampak negatif dari karakteristik usaha kecil antara lain: 1) melakukan manajemen keuangan, sumber daya, dan investasi dimana diketahui bahwa permasalahan umum yang dihadapi oleh usaha kecil adalah terbatasnya sumber daya; 2) melakukan otomasi, karena usaha kecil umumnya memiliki keterbatasan dalam akses teknologi informasi, sehingga masih melakukan tugas-tugas secara manual; 3) melakukan manajemen waktu, sehingga dicapai pertumbuhan produktivitas pada bisnisnya.

Penelitian tersebut menggunakan sampel beberapa usaha kecil yang ada di Australia. Metode yang digunakan adalah pengamatan langsung (observasi) kepada *stakeholder*, dalam hal ini adalah manajemen (pemilik organisasi yang memegang tanggung jawab manajemen eksekutif), staf personil yang terlibat dalam proses bisnis, dan konsultan. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengeksplorasi dan menguji elemen kunci infrastruktur proses untuk usaha kecil antara lain: 1) mempersiapkan kerangka kerja tata kelola proses; 2) mempersiapkan arsitektur proses; 3) pemodelan proses layanan; 4) mengembangkan proses *pilot* dan prosedur perpustakaan; dan 5) mengembangkan sistem alokasi sumber daya. Hal itu dilakukan untuk memperoleh pemahaman tentang perencanaan organisasi, strategi, metode keterlibatan pelanggan, dan struktur organisasi.

Berdasarkan studi kasus yang dilakukan ditemukan bahwa usaha kecil membutuhkan dokumentasi dari proses untuk tujuan berikut: 1) mendukung keselarasan perspektif *stakeholder* yang berbeda dari proses; 2) panduan pelatihan dan sumber referensi bagi staf; 3) membantu dalam desain dan perbaikan proses; dan 4) membantu menginformasikan pengembangan sistem informasi. Usaha kecil juga membutuhkan sebuah pedoman praktik tentang kerangka tata kelola proses yang baik sehingga proses bisnis lebih efisien dan tidak akan memakan waktu.

Didapatkan temuan terkait belum adanya pedoman terbaik mengenai arsitektur proses dan relevansinya dengan usaha kecil. Adanya temuan tersebut diharapkan dapat lebih mengeksplorasi penelitian ini apakah temuan dan pengamatan tersebut akan sama-sama berlaku untuk organisasi dari berbagai ukuran atau organisasi yang beroperasi pada bidang yang berbeda serta berbeda budaya dan yurisdiksi, sebagaimana pada UMKM garmen di Indonesia.

2.2.3 On the Importance of Non-technical Process Capabilities to Support Digital Innovations (Van Looy, 2015)

Penelitian yang dilakukan Van Looy, secara khusus bertujuan menjelaskan keterkaitan antara proses bisnis dan teknologi informasi. Penelitian ini menghasilkan kerangka kerja kapabilitas proses bisnis yang dapat dipisahkan menjadi dua tipe yaitu lapisan atas (*upper layer*) dan lapisan bawah (*lower layer*). Lapisan atas terkait dengan kemampuan organisasi yang dapat mempengaruhi seluruh proses portofolio dalam suatu organisasi. Ini terutama mengacu pada budaya dan struktur yang mendukung atau tidak menghambat keunggulan proses bisnis. Budaya yang berorientasi pada proses berarti proses bisnis pada umumnya dilihat dan dipromosikan sebagai cara melakukan bisnis, sementara struktur yang berorientasi pada proses juga melembagakan sudut pandang ini dalam bagan organisasi yang secara metodologis mendukung kemampuan proses di level bawah.

Lapisan bawah berisi kemampuan yang harus ada per proses bisnis: proses pemodelan, penyebaran, optimasi, dan manajemen, baik oleh pemilik ataupun mungkin tim pengoptimasi. Kemampuan ini merujuk pada siklus hidup proses tradisional manajemen proses bisnis, dimana fase antar-dependen secara logis dan iteratif terkait dalam suatu siklus. Kemampuan manajemen proses akan mengelilingi atau mendukung tiga kemampuan proses lainnya dalam proses lingkaran kehidupan.

Dalam kaitannya dengan TI, kapabilitas BPM dapat dibedakan antara kemampuan teknis dan non teknis sebagaimana dijelaskan pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Kapabilitas Teknis dan Non Teknis

Kapabilitas Teknis		Kapabilitas Non Teknis	
Proses pemodelan	- Proses design	Proses manajemen	- Strategi dan KPis
	- Proses analisis		- Hubungan eksternal dan SLAs
			- Aturan dan tanggung jawab
			- Keahlian dan pelatihan
			- Manajemen sehari-hari
Proses penyebaran	- Proses pembuatan dan implementasi	Proses orientasi	- Peta organisasi
	- Proses ukuran dan Kontrol	struktur	- Bagian-bagian organisasi
Proses optimalisasi	- Proses evaluasi	Proses orientasi budaya	- Nilai
	- Proses perbaikan		- Sikap dan perilaku
			- Harapan dan ganjaran
			- Komitmen manajemen puncak

(Sumber : Van Looy, 2015)

Lapisan bawah kerangka kerja Van Looy (2015) sebagian besar bersifat teknis, karena pemodelan, penyebaran, dan pengoptimalan proses sering kali menggunakan TI (yaitu melalui metode dan TI, seperti dalam suite BPM). Namun demikian, dalam prosesnya kemampuan manajemen mengambil perspektif orang pada proses bisnis, dan dapat diklasifikasikan sebagai non-teknis. Sisi manusia dari proses bisnis dominan di lapisan atas, dengan budaya dan struktur menjadi kemampuan non-teknis yang khas. Namun manajemen proses dan budaya yang berorientasi proses dan struktur juga dapat memiliki sisi teknis dalam penggunaan

metode dan TI, sedangkan pemodelan, penerapan, dan pengoptimalan proses juga dapat memiliki non-teknis atau sisi manusia. Dengan kata lain, apa yang disebut kemampuan non-teknis cenderung memiliki sisi teknis juga, demikian sebaliknya. Berdasarkan temuan tersebut, diharapkan pada penelitian ini dapat lebih mengeksplorasi temuan dan pengamatan tersebut dalam menjelaskan kapabilitas BPM dan kebutuhan TI untuk UMKM di Indonesia yang beroperasi pada sektor garmen .

2.2.4 On the Role of Context in Business Process Management (Brocke, Sarah Zelt, & Theresa Schmiedel, 2015)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan terkait dengan perkembangan manajemen proses bisnis. Sebagian besar penerapan BPM mengalami kegagalan karena tidak memperhitungkan kebutuhan situasional. Oleh karena itu perlunya pemahaman kontekstual agar penerapan BPM dapat efektif dan efisien. Secara umum belum banyak penelitian tentang bagaimana mengidentifikasi dan mengkarakterisasi konteks bisnis dalam penerapan BPM. Penelitian ini bertujuan ingin meneliti faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi penerapan BPM dan mengusulkan kerangka kerja untuk mengidentifikasi konteks dimana BPM nantinya diterapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan Brocke et.al tersebut menunjukkan bahwa faktor kontekstual yang berkaitan dengan BPM adalah: Pertama, faktor kontekstual yang berkaitan dengan tujuan organisasi, karena tujuan langsung mempengaruhi bagaimana BPM harus dilaksanakan atau alat/ teknik bagaimana yang harus diterapkan. Sebagai contoh, beberapa penulis membedakan antara eksploitasi dan eksplorasi sebagai dua tujuan yang berbeda dari BPM. Faktor kedua adalah faktor kontekstual yang berkaitan dengan proses. Karakteristik proses di dalam sebuah organisasi memainkan peran penting untuk mengelola proses bisnis. Faktor ketiga yaitu faktor kontekstual yang berkaitan dengan organisasi. Karakteristik organisasi di mana BPM diterapkan juga relevan untuk mengidentifikasi penerapan BPM. Faktor ini merujuk pada faktor di dalam organisasi dan ukuran organisasi. Keempat adalah faktor kontekstual yang berkaitan dengan lingkungan. Faktor lingkungan dapat didefinisikan sebagai faktor

luar organisasi termasuk di dalamnya karakteristik pasar dan faktor-faktor sosial-budaya atau politik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Brocke et.al mengusulkan suatu kerangka terpadu mengenai faktor kontekstual BPM dengan mempertimbangkan tujuan, proses, organisasi, dan lingkungan.

Penelitian ini berkontribusi tidak hanya menciptakan kesadaran mengenai BPM kontekstual, tetapi juga berniat untuk merangsang penelitian tentang peran konteks BPM sekaligus untuk membantu praktisi lebih memahami konteks bisnis yang spesifik di mana BPM akan diterapkan. Temuan ini akan mendukung penelitian yang dilakukan terkait pentingnya pemahaman konteks atau kondisi UMKM terkait dengan tujuan, proses, organisasi, lingkungan dimana BPM akan diterapkan nantinya.

2.2.5 IT Support for Business Processes in SMEs (Cragg & Annette Mills, 2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Cragg & Mills dilatarbelakangi permasalahan utama yang dihadapi oleh beberapa usaha kecil di Italia Utara terkait penggunaan TI dalam mendukung proses bisnis. TI berperan penting pada usaha kecil karena dapat meningkatkan arus informasi, memungkinkan inovasi, meningkatkan pendapatan, dan mengurangi biaya. Di sisi lain beberapa penelitian menunjukkan penggunaan TI pada beberapa proses bisnis di usaha kecil masih rendah. Oleh karena itu, usaha kecil perlu memfokuskan penggunaan TI mereka untuk mendukung secara khusus proses bisnis yang penting bagi bisnis mereka.

Penelitian ini dilakukan pada 66 UMKM di Italia Utara. UMKM di sini didefinisikan sebagai perusahaan independen yang memiliki karyawan hingga 250 orang. Data dikumpulkan dari kuesioner yang menggabungkan 12 proses mengacu pada kerangka klasifikasi dari *the American Productivity and Quality Center's* (APQC). Kuesioner disusun berdasarkan Skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi). Selain itu digunakan wawancara terstruktur dengan manajer di 66 UMKM. Perusahaan-perusahaan dipilih dari daftar perusahaan di wilayah Milan Utara Italia dari berbagai ukuran dan sektor industri. Dengan menggunakan definisi *European Community*, maka sampelnya terdiri atas 30 persen dari "mikro" perusahaan (dari satu hingga sepuluh karyawan),

53 persen dari perusahaan “kecil” (dari 11 menjadi 50 karyawan), dan 17 persen perusahaan “menengah” (dari 51 hingga 250 karyawan).

Hasil penelitian menunjukkan pentingnya penggunaan TI untuk mendukung masing-masing proses bisnis. Proses bisnis yang diidentifikasi untuk mengukur pentingnya TI pada usaha kecil adalah: 1) mengirimkan produk dan layanan; 2) mengelola layanan pelanggan; 3) merancang dan mengembangkan produk dan layanan; 4) mengembangkan visi dan strategi; 5) pasar dan penjualan produk dan layanan; 6) mengelola sumberdaya keuangan; 7) mengelola teknologi informasi; 8) mengelola dan meningkatkan pengetahuan; 9) mengelola dan mengembangkan sumberdaya manusia; 10) mengelola kesehatan lingkungan dan keselamatan; 11) memperoleh, membangun, dan mengelola aset; dan 12) mengelola hubungan eksternal. Dari 12 proses bisnis tersebut, nomor 1-5 didukung oleh TI sedangkan nomor 6-12 kurang didukung oleh TI. Diantara 5 proses yang didukung TI, maka 2 proses bisnis yang diidentifikasi paling penting secara strategis, yaitu mengirimkan produk dan layanan, dan mengelola layanan pelanggan. Meskipun bukti menunjukkan bahwa proses bisnis yang paling penting dapat diterima dan didukung oleh UMKM, namun dukungan terhadap TI ditemukan rendah pada banyak proses bisnis. Dukungan TI juga sangat beragam di seluruh sampel, hanya beberapa perusahaan memiliki dukungan TI yang lebih tinggi untuk proses bisnis daripada yang lain.

Penelitian ini berkontribusi dalam menambah literatur terkait peningkatan bisnis untuk UMKM karena menyediakan instrumen sederhana yang bisa digunakan oleh manajer untuk mengevaluasi TI. Secara khusus, manajer UMKM dapat menggunakan pendekatan yang berorientasi pada proses dengan melihat TI sebagai kebutuhan fungsional. Secara praktis penelitian ini menunjukkan bahwa proses bisnis memberikan manfaat untuk mempelajari penggunaan TI. Terdapat banyak potensi pada UMKM yang memungkinkan untuk meningkatkan penggunaan TI untuk mendukung beberapa proses bisnisnya. Dalam kaitan dengan penelitian ini, temuan penelitian yang dilakukan Cragg & Annette Mills tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan pentingnya penggunaan TI dalam mendukung penerapan manajemen proses bisnis pada UMKM.

2.2.6 Exploring Digital Creativity in the Workspace: The role of Enterprisemobile Applications on Perceived Job Performance and Creativity (Sunghun Chung, Kyung Young Lee, and Jinho Choi, 2015)

Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis menyebabkan organisasi mencari cara-cara inovatif dengan memanfaatkan sumberdaya internal mereka. Kelincahan bisnis dan kecepatan menjangkau pasar telah diakui sebagai masalah penting dalam manajemen TI selama beberapa tahun terakhir. Upaya mengadopsi TI dengan berbagai aplikasi diyakini dapat meningkatkan efisiensi kinerja, meningkatkan respon dan daya saing, dan menumbuhkan inovasi. Penelitian ini ingin menguji kinerja organisasi terkait pemanfaatan TI dalam bidang *Enterprise Mobile Applications* (EMA). EMA dapat didefinisikan sebagai teknologi mobile dan aplikasi berbasis peran, sebagai perusahaan desain yang secara spesifik mempunyai peran dan fungsi dalam organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode survei terhadap 411 responden sebagai sampel penelitian dari industri manufaktur. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner elektronik. Berdasarkan survei yang dilakukan menunjukkan bahwa dampak penggunaan TI terhadap kinerja organisasi adalah positif dan signifikan, baik dari segi kebiasaan penggunaan maupun terkait tugas-tugas TI. Hasil penelitian ini juga menunjukkan efek moderasi positif dari kecepatan organisasi pada hubungan antara *Task-Technology Fit* (TTF) dengan kinerja. Selain itu penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa *task* (mobilitas dan umpan balik) dan *technology* (keandalan, aksesibilitas, dan kualitas secara keseluruhan) berhubungan positif dengan model *Task-Technology Fit* (TTF).

Temuan ini memungkinkan para peneliti dan praktisi untuk memahami peran TI dalam memfasilitasi proses kerja kreatif organisasi, serta mengilhami eksplorasi kreativitas digital di tempat kerja. Temuan ini dapat digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan terkait pemanfaatan TI dalam meningkatkan kinerja organisasi khususnya pada UMKM sektor garmen.

2.2.7 Availability of Infrastructure and Adoption of Point of Sales of Selected Small and Medium Enterprises (SMEs) in Lagos State, Nigeria (Akerejola et.al, 2019)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ketergantungan organisasi pada TI untuk mendukung kegiatan bisnis. Mengingat saat ini Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) telah demikian berkembang pesat dan menjadi kebutuhan masyarakat yang tidak terbantahkan lagi. Oleh karena itu infrastruktur TIK menjadi elemen kunci dalam pelaksanaan adopsi teknologi di dalam organisasi. Infrastruktur ini terdiri atas perangkat keras, perangkat lunak, layanan dan prosedur, keamanan data, proses dan orang, jaringan dan periferal, dan semua perangkat yang diperlukan untuk membuatnya bekerja. Ketersediaan infrastruktur merupakan kunci untuk penggunaan *Point of Sales* (POS) karena membentuk dasar untuk kesalingterkaitan dalam suatu organisasi, namun hal ini bisa mengalami kegagalan misalnya faktor jaringan, sering pemadaman listrik, tidak tersedianya POS ke pedagang, dan *bandwidth* tidak cukup. Kondisi ini dapat menghambat adopsi TI dalam suatu organisasi. Penelitian ini secara khusus fokus pada bagaimana ketersediaan infrastruktur dapat meningkatkan adopsi POS dalam organisasi.

Penelitian ini mengadopsi *cross-sectional desain* penelitian survei. Populasi penelitian terdiri dari UMKM yang dipilih yang merupakan pengguna POS di Lagos, dengan jumlah populasi sebanyak 11.663 UMKM. Dari jumlah populasi tersebut sampel yang diambil sebanyak 2.059 UMKM. Para responden dipilih dari kalangan UMKM yang digunakan untuk penelitian ini. Dari 2.059 eksemplar kuesioner yang diberikan, tingkat tanggapan responden mencapai 77,1%. Data penelitian dianalisis menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*, statistik deskriptif dan inferensial.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketersediaan infrastruktur memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan adopsi POS organisasi bisnis yang dipilih UMKM di Lagos State, Nigeria. Penyediaan infrastruktur merupakan komponen penting dalam adopsi POS, tidak hanya disediakan tapi juga dalam kondisi memadai. Operator TI harus didorong untuk terus meningkatkan pada keamanan POS, karena ditemukan bahwa keamanan POS memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan adopsi POS. Hal ini akan menimbulkan

kepercayaan pelanggan UMKM dalam penggunaan POS. Temuan penelitian ini dapat digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan terkait dengan ketersediaan infrastruktur TI pada UMKM. Ketersediaan infrastruktur yang memadai akan meningkatkan kapabilitas TI UMKM.

2.2.8 A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation (Bharadwaj, 2000)

Penelitian ini dilatarbelakangi suatu pandangan bahwa TI merupakan dasar bagi kelangsungan dan pertumbuhan suatu perusahaan. Beberapa studi kasus menunjukkan bahwa banyak perusahaan sukses karena kemampuannya menerapkan TI, salah satunya perusahaan Maskapai Amerika Merrill-Lynch yang memiliki kinerja bisnis unggul karena kemampuan TI-nya. Namun studi lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara TI, investasi, dan ukuran profitabilitas perusahaan termasuk pengembalian aset, laba atas ekuitas, dan nilai tambah ekonomis. Studi empiris lainnya juga memberikan hasil yang seragam. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hasil seperti itu disebabkan alasan metodologis seperti: 1) penggunaan pengukuran intensitas TI yang tidak sesuai; 2) kegagalan untuk mengendalikan faktor-faktor lain yang mendorong laba perusahaan; dan 3) masalah yang terkait dengan pemilihan sampel dan ukuran sampel. Penelitian ini berfokus pada efek kinerja TI dengan menggunakan perspektif TI berbasis sumber daya.

Perspektif berbasis sumber daya berpandangan bahwa sumber daya diperlukan untuk menyusun, memilih, dan menerapkan strategi yang didistribusikan secara heterogen di seluruh perusahaan dari waktu ke waktu. Konsep TI dipandang sebagai kemampuan organisasi dan secara empiris memeriksa hubungan antara kemampuan TI dan kinerja perusahaan. Sumber daya TI diklasifikasikan sebagai infrastruktur TI, sumber daya manusia di bidang TI, dan TI. Aset fisik TI yang membentuk inti dari infrastruktur TI perusahaan secara keseluruhan, terdiri dari komputer, platform teknis, dan basis data. Sumber daya manusia di bidang TI terdiri dari pelatihan, pengalaman, hubungan, dan wawasan karyawannya. Sedangkan TI adalah sumber daya yang menghasilkan nilai kompetitif meliputi orientasi

pelanggan, aset pengetahuan, dan sinergi antar divisi di dalam organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan membuat perbandingan kelompok sampel yang cocok dan peringkat yang tersedia secara umum yang digunakan untuk menilai kemampuan TI dan kinerja perusahaan. Studi ini menggunakan peringkat eksternal dari pemimpin TI sebagai indikator kemampuan TI yang unggul.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan TI yang tinggi cenderung mengungguli sampel kontrol perusahaan pada berbagai keuntungan dan kinerja berbasis biaya. Hasil penelitian ini juga memberikan identifikasi bahwa sumber daya dalam hal infrastruktur TI, ketrampilan sumber daya manusia di bidang TI, dan kemampuan organisasi berpengaruh pada kemampuan dan kinerja perusahaan. Infrastruktur TI menyediakan platform untuk meluncurkan aplikasi TI secara lebih cepat, sumber daya manusia TI memungkinkan perusahaan untuk memahami dan mengimplementasikan aplikasi lebih cepat, dan kemampuan organisasi yang didukung TI memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan atau mengeksploitasi kemampuan organisasi yang sudah ada sebelumnya seperti orientasi pelanggan dan sinergi antar divisi di dalam perusahaan. Temuan ini dapat digunakan untuk mendukung penelitian ini bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan yang meliputi infrastruktur TI, sumber daya manusia di bidang TI, dan kemampuan organisasi dalam penggunaan TI berpengaruh pada kinerja bisnis perusahaan.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3

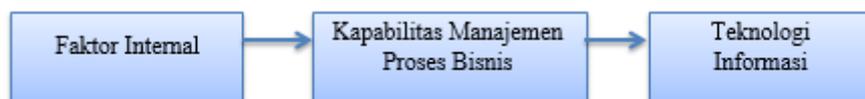
METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Pada bab ini akan dibahas mengenai kerangka konseptual yang meliputi model konseptual, analisis domain, proposisi minor, dan proposisi mayor.

3.1.1 Model Konseptual

Dalam penelitian ini akan dikembangkan sebuah model yang akan dijelaskan sebagai kerangka konseptual. Kerangka konseptual merupakan penjelasan yang menyeluruh tentang teori yang menjadi acuan dasar yang dipadukan dengan hasil penelitian yang telah ada sebelumnya sehingga memunculkan sebuah gagasan atas suatu permasalahan untuk dapat dikaji lebih lanjut. Kerangka konseptual dibentuk agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Berdasarkan studi literatur dan studi pendahuluan terhadap fenomena yang terjadi di lapangan, maka secara umum konstruk model penelitian dapat dibangun seperti Gambar 3.1 di bawah ini



Gambar 3.1 Model Konseptual Penelitian
(Sumber: diolah oleh penulis)

3.1.2 Analisis Domain

Analisis domain merupakan langkah pertama dalam penelitian kualitatif. Analisis domain dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang obyek penelitian (Sugiyono, 2014). Data diperoleh dari peneliti yang dalam hal ini sebagai *grand tour observation* dan peneliti sudah melakukan pengamatan (observasi) yang telah dipersempit untuk difokuskan pada aspek tertentu (*minitour question*). Hasilnya berupa gambaran umum tentang obyek yang diteliti yang sebelumnya belum pernah diketahui. Dalam analisis ini, informasi

yang diperoleh belum mendalam, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari situasi yang diteliti. Untuk menemukan domain dari obyek yang diteliti, perlu dilakukan analisis hubungan semantik antar kategori. Tujuannya adalah untuk mencari hubungan antar elemen dengan domainnya (Spradley, 1980).

Untuk memudahkan dalam melakukan analisis domain terhadap data-data yang telah terkumpul, berikut ini adalah deskripsi dari 3 (tiga) domain yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: faktor internal, konsep BPM, dan kebutuhan TI. Tabel 3.1 menunjukkan lembar kerja dari analisis domain pada penelitian ini.

Tabel 3.1 Analisis Hubungan Semantik Domain

No	Rincian Domain	Hubungan Semantik	Cover Term/ Domain	Referensi
1	Faktor Internal			
1.1	Karakteristik pemilik	Atribut untuk menilai	Faktor Internal	(Blackburn, 2013); (Yeboah, 2015); (Rodríguez, 2015); (Setyaningsih, 2012)
1.2	Struktur organisasi			(Van Looy, 2015); (Caldeira & Ward, 2003)
1.3	Budaya organisasi			(Van Looy, 2015); (Bruque & Moyano, 2007)
1.4	Tujuan bisnis			(Rangiha & Karakostas, 2014)
1.5	Konteks bisnis			(Van Looy, 2015); (Dumas, 2013)
2	Konsep BPM			
2.1	Dokumentasi proses bisnis	Atribut untuk menilai	Kapabilitas BPM	(Van Looy, 2015); (Dumas, 2013)
2.2	Otomasi proses bisnis			(Van Looy, 2015); (Dumas, 2013)
3	TI			

3.1	Infrastruktur	Atribut untuk menilai	Kebutuhan TI	(Chung et al., 2015); (Pham, 2015); (Bharadwaj, 2000)
3.2	Penggunaan TI			(Chung et al., 2015); (Pham, 2015)

(Sumber: Peneliti, diolah)

Berdasarkan lembar kerja domain di atas, semua rincian domain yang sejenis dikelompokkan (*include term*). Selanjutnya *include term* tersebut dimasukkan dalam tipe hubungan semantik sehingga dapat ditentukan domainnya (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini, penentuan domain dan rincian domain didasarkan pada kajian pustaka serta penelitian terdahulu dan fenomena yang terkait penerapan BPM di UMKM. Tabel 3.2 memaparkan lebih rinci domain serta unsur dari penelitian.

Tabel 3.2 Rincian Domain dan Unsur Penelitian

No	Domain dan Elemen dalam Domain	Unsur	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
1	Faktor Internal	Keseluruhan elemen pertanyaan tentang faktor internal yang mempengaruhi penerapan BPM pada UMKM garmen	
		1.1 Karakteristik pemilik	Pertanyaan tentang karakteristik pemilik UMKM garmen dalam mendorong penerapan BPM
		1.2 Struktur organisasi	Pertanyaan tentang struktur organisasi yang ada pada UMKM garmen dalam mendorong penerapan BPM

		1.3 Budaya organisasi	Pertanyaan tentang budaya organisasi dalam mendorong penerapan BPM pada UMKM garmen
		1.4 Tujuan bisnis	Pertanyaan tentang tujuan bisnis yang ditetapkan UMKM garmen dalam mendorong penerapan BPM
		1.5 Konteks bisnis	Pertanyaan tentang konteks bisnis dalam mendorong penerapan BPM pada UMKM garmen
2	Konsep BPM	Keseluruhan elemen pertanyaan tentang kapabilitas BPM yang dibutuhkan untuk mendukung proses bisnis UMKM garmen	
		2.1 Dokumentasi Manajemen proses bisnis	Pertanyaan tentang dokumentasi BPM yang diterapkan untuk mendukung proses bisnis UMKM garmen
		2.2 Otomasi manajemen Proses bisnis	Pertanyaan tentang otomasi BPM yang dilakukan untuk mendukung proses bisnis UMKM garmen
3	TI	Keseluruhan elemen pertanyaan tentang kebutuhan TI untuk mendukung proses bisnis dan manajemen proses bisnis pada UMKM garmen.	
		3.1 Infrastruktur	Pertanyaan tentang infrastruktur yang tersedia untuk mendukung proses bisnis BPM pada UMKM garmen.
		3.2 Penggunaan TI	Pertanyaan tentang penggunaan TI/SI untuk mendukung proses bisnis dan BPM pada UMKM garmen.

(Sumber : diolah oleh penulis)

3.2 Proposisi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016), proposisi adalah rancangan usulan, ungkapan yang dapat dipercaya, disangsikan, disangkal, atau dibuktikan benar tidaknya. Dalam penelitian ini, terdapat dua proposisi yang digunakan yaitu proposisi minor dan proposisi mayor seperti dijelaskan di bawah ini.

3.2.1 Proposisi Minor

Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada. Proposisi minor pada penelitian ini adalah:

1. Faktor internal mempengaruhi kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM garmen.
2. Kapabilitas BPM yang diterapkan berhubungan dengan kebutuhan TI UMKM garmen.
3. Kapabilitas BPM dan kebutuhan TI yang sesuai berpengaruh dalam mendukung proses bisnis UMKM garmen.

3.2.2 Proposisi Mayor

Proposisi mayor merupakan pernyataan simpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Proposisi mayor pada penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan antara faktor internal dengan kapabilitas BPM pada UMKM garmen.
2. Kapabilitas BPM yang ada pada UMKM garmen menentukan kebutuhan TI.

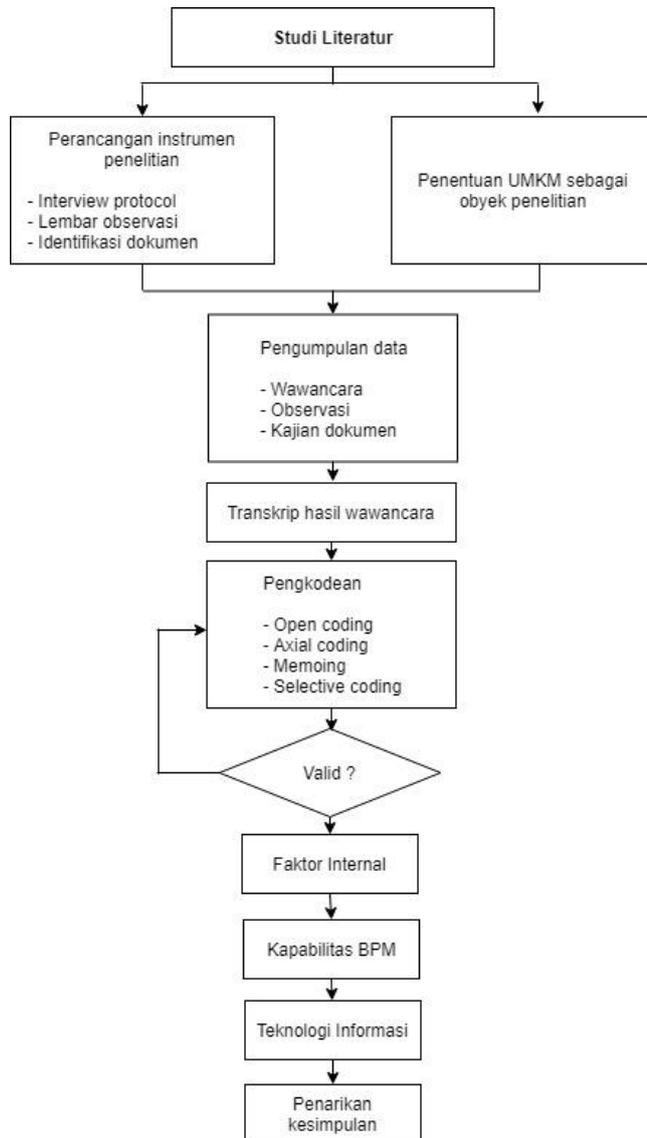
(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian secara lengkap seperti dijelaskan pada gambar di bawah ini (Gambar 4.1).



Gambar 4.1 Tahap Penelitian
(Sumber : diolah oleh penulis)

4.1.1 Identifikasi Masalah

Penelitian selalu diawali dengan identifikasi masalah terhadap suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi di masyarakat dan dari penelitian terdahulu. Menurut Sugiyono (2014), masalah merupakan penyimpangan terhadap yang diharapkan dengan yang terjadi, penyimpangan antara teori dengan praktek, penyimpangan antara aturan dan pelaksanaan, penyimpangan antara tujuan dengan hasil yang dicapai, dan penyimpangan antara masa lampau dengan yang terjadi.

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap isu-isu untuk mendapatkan informasi mengenai topik penelitian yang sudah dipilih. Identifikasi isu dilakukan untuk memperoleh informasi terkait dengan fenomena manajemen proses bisnis pada UMKM di sektor garmen. Pada penelitian ini didapatkan temuan masalah dan celah penelitian mengenai faktor internal yang mempengaruhi penerapan manajemen proses bisnis, kapabilitas manajemen proses bisnis yang dibutuhkan UMKM garmen, dan TI yang dibutuhkan oleh UMKM garmen.

4.1.2 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan data penunjang baik dari buku atau jurnal mengenai teori-teori yang mendukung penelitian terkait, serta metode apa yang banyak digunakan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2014). Pemahaman terhadap literatur bertujuan untuk menyusun dasar teori terkait penelitian mengenai faktor internal, kapabilitas manajemen proses bisnis, dan kebutuhan TI pada UMKM garmen. Studi literatur ini dapat membantu peneliti dalam melakukan penelitian, mulai dari perumusan masalah hingga penyusunan model penelitian. Pembahasan studi literatur dan kajian pustaka seperti telah dijelaskan pada Bab 2.

4.1.3 Perumusan Masalah, Tujuan dan Kontribusi Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan studi literatur, kemudian dirumuskan permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian. Setelah merumuskan pertanyaan penelitian, ditetapkan tujuan penelitian agar penelitian yang dilakukan dapat terarah. Selanjutnya menetapkan kontribusi penelitian yang dibutuhkan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, keilmuan, masyarakat, dan organisasi/

perusahaan sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Keterbaruan penelitian merupakan perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu sehingga menjadi alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Sementara batasan penelitian dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan dapat fokus sesuai dengan kebutuhan penelitian sehingga hasilnya menjadi lebih optimal. Pembahasan mengenai perumusan masalah, tujuan, kontribusi, dan batasan penelitian dijelaskan pada Bab 1.

4.1.4 Penyusunan Model Konseptual

Penyusunan model konseptual disusun setelah dilakukan pengkajian literatur tentang permasalahan yang diangkat. Permasalahan yang diangkat berdasarkan kasus yang ditemukan dalam lingkungan masyarakat dan organisasi. Penyusunan model konseptual dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan dapat fokus terhadap permasalahan dari objek penelitian. Model konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada Bab 3.

4.1.5 Rancangan Penelitian Kualitatif

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam (*verstehen*), penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan masyarakat. Pendekatan kualitatif mementingkan proses dibandingkan dengan hasil akhir, oleh karena itu urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna terhadap data yang teramati (Creswell, 2014).

Penelitian kualitatif dipilih karena perlunya pemahaman akan kondisi internal, manajemen proses bisnis, dan kebutuhan teknologi informasi UMKM garmen. Pada penelitian ini, peneliti membuat gambaran kompleks, membuat laporan terinci dari wawancara dengan informan, dan melakukan studi pada UMKM yang dijadikan obyek penelitian. Data-data empiris diambil dari beberapa UMKM garmen dan hasil akhir dari penelitian ini digambarkan dari fakta yang ada pada beberapa UMKM garmen tersebut sehingga deskripsi hasil akhir penelitian

menjadi semakin jelas dan terperinci sehingga dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori.

4.1.5.1 Setting Lokasi dan Waktu Penelitian

UMKM garmen memberikan kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Data Kementerian Perindustrian (2018) menunjukkan kontribusi industri tekstil dan produk tekstil terhadap PDB Indonesia mencapai rata-rata 7% per tahun yang sebagian besar didominasi oleh UMKM. Hasil tersebut menunjukkan bahwa UMKM garmen berperan penting dalam menunjang perekonomian nasional. Hal tersebut menjadi acuan untuk menetapkan *setting* lokasi, waktu, dan informan penelitian.

a. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada UMKM garmen di Jawa Timur. Pemilihan UMKM garmen didasarkan pertimbangan antara lain:

- 1) UMKM garmen cukup layak untuk dijadikan sebagai obyek penelitian karena sektor garmen menjadi salah satu penopang pertumbuhan ekonomi Indonesia.
- 2) Alasan faktor jarak, waktu, dan biaya apabila dibandingkan dengan pemilihan obyek UMKM lain yang memiliki tipikal yang sama.
- 3) Kemudahan akses data yang dibutuhkan.

Adapun kriteria UMKM garmen yang dipilih agar serupa dan mendapatkan hasil yang valid, yaitu:

1. UMKM pada jenis skala usaha kecil dan menengah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan UU Nomor 20 Tahun 2008.
2. UMKM garmen yang memiliki proses bisnis yang sama.
3. UMKM garmen di wilayah Surabaya yang termasuk UMKM skala menengah.
4. UMKM garmen di wilayah Jember yang termasuk UMKM skala kecil dan skala menengah.

b. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan kurang lebih selama 6 (enam) bulan yaitu bulan Januari 2019 sampai bulan Juni 2019. Untuk lebih jelasnya mengenai waktu penelitian beserta aktivitasnya dapat dilihat pada tabel jadwal penelitian.

4.1.5.2 Setting Informan Penelitian

Informan yang dipilih dalam penelitian kualitatif harus memiliki informasi yang cukup mengenai kasus yang akan diteliti, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi mengenai kasus tersebut secara mendalam. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu (Idrus, 2009). Teknik *purposeful* memiliki arti bahwa sampel tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan untuk mewakili informasi. Artinya ketika peneliti kualitatif hendak meneliti suatu masyarakat pada suatu wilayah tertentu, maka informan yang dapat diambil boleh terbatas yang penting informasinya dianggap sudah mewakili informasi secara keseluruhan.

Dalam pendekatan studi kasus, informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pihak internal dari UMKM garmen dengan kualifikasi sebagai berikut:

- Memahami proses bisnis yang ada di organisasi
- Memahami TI yang digunakan untuk mendukung kebutuhan proses bisnis di organisasi
- Tidak dibatasi oleh umur, jenis kelamin, dan jumlah kepemilikan usaha (*owner*) di organisasi

Berdasarkan kualifikasi tersebut maka informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pemilik usaha/ manajer UMKM garmen dan karyawan UMKM garmen. Informan yang dipilih tersebut diharapkan mempunyai pengetahuan atau informasi yang cukup untuk menggambarkan proses bisnis dan kebutuhan TI untuk menunjang aktivitas bisnis UMKM garmen.

4.1.5.3 Setting Instrumen Penelitian

Kualitas data hasil penelitian akan ditentukan oleh kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen, dan kualitas pengumpulan data yaitu berkaitan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan kuesioner. Namun dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” sebelum peneliti siap untuk melakukan pengumpulan data di lapangan. Validasi yang dilakukan terhadap peneliti meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistiknya.

4.1.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Dalam penelitian *grounded theory*, peneliti melakukan pengambilan sampel teoritis untuk mendapatkan data mendalam berdasarkan analisis data yang dikumpulkan sebelumnya. Teori-teori dari literatur yang ada digunakan untuk menginformasikan pengumpulan data (Wiesche et al., 2017). Selama proses pengumpulan data, semua data diberi kode. Proses pengkodean data bertujuan memandu peneliti untuk menentukan data apa yang akan dikumpulkan selanjutnya.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dan analisis data dilakukan secara bersamaan namun untuk menjelaskan proses secara lebih menyeluruh maka kedua proses tersebut dijelaskan secara terpisah. Untuk mendapatkan data secara mendalam, maka data dikumpulkan melalui studi kepustakaan, observasi (pengamatan), dan wawancara.

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dimaksudkan untuk mengumpulkan data dan informasi guna menunjang penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, studi kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data-data dan informasi yang mendukung latar belakang permasalahan, teori yang berkaitan dengan permasalahan, serta data penunjang lainnya. Data-data tersebut diperoleh dari buku, artikel yang bersumber dari internet, jurnal penelitian, serta sumber pustaka lain yang mendukung penelitian ini.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan informan sesuai dengan setting informan yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan secara lebih mendalam (Sugiyono, 2014).

Pada penelitian ini digunakan wawancara semi terstruktur dan mendalam berupa daftar pertanyaan terbuka yang diajukan kepada informan penelitian. Tujuan wawancara untuk menggali secara mendalam informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Apabila data-data yang digali dari wawancara tersebut belum begitu mendalam maka dapat dikembangkan lagi dengan pertanyaan lain yang dapat memancing informasi lebih dalam dari informan tetapi tetap berada pada fokus permasalahan penelitian. Seluruh wawancara direkam secara digital dan ditranskrip untuk meminimalisir informasi yang hilang. Selain melakukan rekaman wawancara, peneliti juga membuat catatan lapangan mengenai tindakan atau perilaku informan yang dapat digunakan untuk membangun pertanyaan secara lebih mendalam.

c. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah salah satu alat penting untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif. Observasi dilakukan dengan pengamatan atau memperhatikan peristiwa di lapangan melalui kelima indra peneliti, sering kali dengan instrumen atau perangkat dan merekamnya untuk tujuan ilmiah (Creswell, 2014). Observasi dalam penelitian ini dilakukan pada obyek penelitian dengan mendasarkan pada tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian. Observasi dimaksudkan untuk

mengenal informan dan lingkungannya, dan membangun kepercayaan informan sehingga peneliti dapat membangun wawasan secara lebih mendalam.

4.1.7 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data, yaitu data teks seperti transkrip atau gambar seperti foto untuk analisis. Kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengkodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan (Creswell, 2014). Tabel 4.1 menjelaskan tentang proses analisis data.

Penelitian ini menggunakan analisis *grounded theory*. Studi *grounded theory* cenderung mengikuti pendekatan terstruktur. Hal pertama yang dilakukan adalah menampilkan pertanyaan penting dari wawancara yang dilakukan, setelah itu merumuskan pernyataan bermakna dan menyajikannya dalam tabel. Identifikasi kategori dilakukan terkait kategori penelitian dari hasil pengumpulan data dan informasi dari informan. Dari identifikasi tersebut, maka peneliti mengembangkan deskripsi kategori baik tekstural maupun struktural. Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada. Pada tahap ini dibuat pernyataan kesimpulan pada setiap kategori berdasarkan informasi yang diperoleh pada penelitian. Proposisi mayor merupakan pernyataan kesimpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Pada tahap ini dibuat kesimpulan secara umum berdasarkan proposisi minor yang telah ditemukan pada penelitian.

Proses analisis data pada penelitian ini seperti ditampilkan pada tabel di bawah ini (Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Analisis Data

No	Analisis dan Penyajian Data	Deskripsi
1	<i>Open coding</i>	Menuliskan kode awal untuk semua data yang tersedia
2	<i>Axial coding</i>	Melakukan analisis rinci dari setiap kategori

3	<i>Memoing</i>	Melakukan pencatatan untuk menggambarkan hubungan antar kategori
4	<i>Selective coding</i>	Pengkodean terbatas yang terkait dengan kategori inti

(Sumber : Wiesche et al., 2017)

4.1.8 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Pengecekan keabsahan data pada penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Untuk menjamin validitas internal, peneliti meningkatkan ketekunan yaitu melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Meningkatkan ketekunan dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan kembali apakah data yang ditemukan itu salah atau tidak. Selain itu dilakukan triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini, dengan kata lain dilakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi waktu yaitu mengumpulkan data pada saat emosional narasumber normal (Sugiyono, 2014). Selanjutnya pengecekan keabsahan data yang dilakukan adalah melakukan *member checking* dengan tujuan mengetahui kesesuaian data yang diperoleh antara peneliti dan informan.

Pada penelitian kualitatif, *transferability* dapat dilakukan melalui validitas eksternal. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau diterapkannya hasil penelitian. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain (Sugiyono, 2014). Oleh karena itu supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian ini, peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dalam menyusun laporan penelitian ini.

Pengujian *dependability* dalam penelitian kualitatif disebut reabilitas. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Pada penelitian ini dapat dilakukan

pengujian oleh dewan penguji dengan menunjukkan jejak aktivitas lapangan pada lampiran laporan penelitian ini.

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Pada penelitian ini, hasil penelitian yang dijelaskan sesuai dengan proses pengumpulan data. Peneliti juga mengkonfirmasi kembali jawaban instrumen dengan merangkum hasil wawancara dan memutar rekaman yang telah dilakukan.

4.1.9 Hasil Penelitian

Pada tahap ini, hasil dari analisis data yang telah divalidasi kemudian dikonfirmasi dan dilakukan pembahasan secara logis. Selanjutnya hasil dari analisis data yang telah tervalidasi diambil untuk digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian.

4.1.10 Penyusunan Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir dalam penelitian ini adalah merangkum hasil penelitian yang telah dianalisis secara menyeluruh. Tahap penyusunan kesimpulan dilakukan dengan menelaah secara keseluruhan terhadap apa yang telah dilakukan pada penelitian ini. Dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan akan disimpulkan hasil yang diperoleh dan selanjutnya diberikan saran-saran yang berkaitan dengan penelitian lanjutan.

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas proses penelitian dan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Bab ini menguraikan gambaran umum studi kasus meliputi profil informan, karakteristik informan, tahap pengumpulan data, proses analisis data hingga menghasilkan sebuah hasil dari analisis penelitian serta temuan penelitian.

5.1 Gambaran Umum Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan pendekatan multi studi kasus, yang dalam hal ini mengambil obyek penelitian pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berada di wilayah Surabaya dan Jember, Jawa Timur. Sesuai acuan yang digunakan dalam penelitian ini yakni Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008, pemilihan obyek penelitian didasarkan atas kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan UMKM (penjelasan lebih rinci terdapat pada Bab 2). Mengacu pada kriteria yang didefinisikan pada UU tersebut, ruang lingkup UMKM pada penelitian ini dibatasi berdasarkan skala usaha dan jenis usaha.

5.1.1 Kualifikasi Studi Kasus

Kualitas penelitian studi kasus sangat bergantung pada kualitas studi kasus itu sendiri. Pada penelitian ini kualifikasi studi kasus yang menjadi dasar penentuan obyek penelitian ini seperti sudah dijelaskan pada Bab 4 adalah sebagai berikut:

1. UMKM yang termasuk skala kecil dan menengah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan UU Nomor 20 Tahun 2008.
2. UMKM garmen yang mempunyai proses bisnis yang sama.
3. UMKM garmen di wilayah Surabaya yang termasuk UMKM skala menengah.
4. UMKM garmen di wilayah Jember yang termasuk UMKM skala kecil dan skala menengah.

5.1.2 Profil Studi Kasus

Terdapat tiga UMKM garmen yang dijadikan studi kasus dalam penelitian ini. Berikut adalah profil dari UMKM yang menjadi studi kasus penelitian ini.

A. Profil Studi Kasus 1

Nama UMKM : UMKM Giyomi
Skala Usaha : Menengah
Lokasi : Surabaya

UMKM Giyomi merupakan salah satu usaha menengah di Surabaya yang bergerak di bidang retail fashion dengan konsumen kaum perempuan utamanya golongan mahasiswa, pelajar, dan ibu-ibu muda. UMKM Giyomi didirikan pertama kali pada tahun 2014. Awalnya UMKM Giyomi tidak memproduksi barang sendiri, namun membeli secara grosir dari toko-toko seperti dari Tanah Abang Jakarta. Semakin berkembangnya usaha UMKM Giyomi berubah pula proses bisnis yang ada. Saat ini UMKM Giyomi memproduksi sendiri produk-produk pakaian yang ditawarkan.

UMKM Giyomi memasarkan produknya melalui media sosial (Instagram). UMKM Giyomi memiliki dua toko *offline* yaitu di Surabaya dan di Malang. Selain toko *offline* UMKM Giyomi juga menjual barangnya di *marketplace* seperti Shopee. UMKM Giyomi gencar memperkenalkan dan mengembangkan *brand* Giyomi secara luas dengan membuka bazaar dan pameran di beberapa kota. Perkiraan penjualan UMKM Giyomi dalam satu bulan mencapai 3.000-4.000 potong pakaian yang terjual secara *online* dan *offline*. Omzet yang didapatkan UMKM Giyomi mencapai 500 juta hingga 600 juta per bulan dengan jumlah karyawan sebanyak 11 orang.

Pemilik usaha UMKM Giyomi adalah bapak Arifitra Yudha Prasetyo. Sebagai seorang pemilik usaha (*owner*), bapak Yudha mengetahui dengan detail proses perkembangan usaha yang dipimpinnya. Dalam perkembangannya usaha ini juga melibatkan ibu Niken Larasati Wibowo yang merupakan istri pemilik usaha untuk ikut mengelola usaha Giyomi. Istri pemilik yaitu ibu Niken Larasati Wibowo

menangani bagian *accounting* UMKM Giyomi sekaligus mengelola sosial media (Instagram) Giyomi.

B. Profil Studi Kasus 2

Nama UMKM : UMKM Bali Timor Jaya (BTJ)
Skala Usaha : Menengah
Lokasi : Jember

UMKM BTJ merupakan salah satu usaha menengah di Jember yang bergerak di bidang retail fashion dengan konsumen kaum perempuan utamanya ibu-ibu muda dan remaja perempuan. UMKM BTJ Jember didirikan pertama kali pada tahun 2009. Sejak awal UMKM BTJ memproduksi barang sendiri dengan bisnis awal berada di Bali. Semakin berkembangnya usaha maka UMKM BTJ mulai membuka usaha di Jember. Pemilik usaha UMKM BTJ Jember adalah ibu Amelia Oktanti yang mewarisi usaha dari orangtuanya. Sebagai seorang pemilik usaha (*owner*), ibu Amel mengetahui dengan detail proses perkembangan usaha yang dipimpinya.

UMKM BTJ memasarkan produknya melalui media sosial seperti Instagram dan Facebook. UMKM BTJ memiliki tiga toko *offline* di Jember dan toko *offline* di Bali. Selain toko *offline* UMKM BTJ juga menjual barangnya di *marketplace* seperti Shopee. UMKM BTJ memperkenalkan brand BTJ secara luas dengan aktif mengikuti kegiatan bazar di *car free day* Jember. Perkiraan penjualan UMKM BTJ dalam satu bulan mencapai 4.000-5.000 potong pakaian yang terjual secara *online* dan *offline*. Omzet yang didapatkan UMKM BTJ mencapai 400 juta hingga 600 juta per bulan dengan jumlah karyawan sebanyak 9 orang.

C. Profil Studi Kasus 3

Nama UMKM : UMKM Fanella
Skala Usaha : Kecil
Lokasi : Jember

UMKM Fanella merupakan salah satu usaha kecil di Jember yang bergerak di bidang retail fashion dengan konsumen kaum perempuan utamanya golongan mahasiswa, pelajar, dan ibu-ibu muda. UMKM Fanella didirikan pertama kali pada tahun 2013. Awalnya usaha ini berangkat dari hobi pemilik yang kemudian dikembangkan menjadi usaha pakaian jadi. Pemilik usaha UMKM Fanella adalah ibu Nella Basasa.

UMKM Fanella memasarkan produknya melalui media sosial seperti Instragram dan Facebook. UMKM Fanella memiliki satu toko *offline* yaitu di Jember. Selain toko *offline* UMKM Fanella juga menjual barangnya di *marketplace* yaitu Shopee dan Tokopedia. Perkiraan penjualan UMKM Fanella dalam satu bulan mencapai 800-1.500 potong pakaian yang terjual secara *online* dan *offline*. Omzet yang didapatkan Omzet UMKM Fanella mencapai 300 juta hingga 350 juta per bulan dengan jumlah karyawan sebanyak 6 orang.

5.1.3 Kualifikasi Informan

Penentuan informan dalam penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif. Pemilihan informan harus memenuhi kualifikasi informan penelitian, dengan harapan supaya informasi yang diperoleh saat pengumpulan data memiliki kualitas yang sangat baik dari segi validitas. Pada penelitian ini, peneliti menetapkan beberapa kualifikasi yang harus dipenuhi supaya layak menjadi informan. Kualifikasi tersebut antara lain:

- a. Pemilik UMKM yang mampu memberikan data dan informasi tentang segala hal yang berkaitan dengan faktor internal UMKM.
- b. Pemilik UMKM yang mampu memberikan data dan informasi tentang segala hal yang berkaitan dengan penerapan proses bisnis dan manajemen proses bisnis pada UMKM.
- c. Pemilik UMKM yang mampu memberikan data dan informasi tentang segala hal yang berkaitan dengan kondisi dan penerapan TI UMKM.
- d. Karyawan yang mampu memberikan data dan informasi tentang segala hal yang berkaitan dengan penerapan TI UMKM.

5.1.4 Profil Informan

Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah orang yang benar-benar mengetahui dan menguasai secara mendalam mengenai proses bisnis dan TI yang ada di UMKM, serta terlibat langsung dengan objek penelitian sehingga informan diharapkan dapat menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia untuk memberikan informasi lengkap dan akurat. Berdasarkan setting informan penelitian yang telah ditetapkan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel pada sumber data dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014). Teknik *purposeful* memiliki arti bahwa sampel tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan untuk mewakili informasi. Dalam penelitian ini dipilih 7 (tujuh) informan sesuai dengan kualifikasi informan yang telah ditetapkan. Berikut adalah profil infoman dalam penelitian ini.

A. Profil Informan 1

Nama : Arifitra Yudha Prasetyo

Jenis Kelamin : Laki-laki

Usia : 32 tahun

Pendidikan : Sarjana Teknik Sipil ITS

Jabatan : Pemilik usaha

Nama UMKM: Giyomi

Alamat UMKM: Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/H202 Mulyorejo, Surabaya

Informan 1 merupakan pemilik usaha (*owner*) dari UMKM yang bernama Giyomi yang berdiri sejak tahun 2014. Informan merupakan lulusan Strata 1 Fakultas Teknik Sipil ITS Surabaya. Informan sebelumnya tidak memiliki latar belakang di bidang enterpreneur dan bukan berasal dari keluarga pengusaha. Informan mendirikan usaha Giyomi bermula dari hanya ide untuk berbisnis. Sebelum mendirikan Giyomi, informan pernah bekerja di salah satu bank di Surabaya, kemudian *resign* dan memulai bisnis sebagai reseller jilbab dan case handphone. Selanjutnya informan memutuskan untuk membuka usaha sendiri berupa pakaian wanita dengan menggunakan brand Giyomi. Produk yang

dihasilkan UMKM Giyomi berupa pakaian jadi dengan usaha utama adalah blus, bawahan, celana, tunik, dengan target pasar adalah perempuan pekerja dan mahasiswi. Sebagai pemilik, tugas informan adalah mengawasi kinerja karyawan, menyusun struktur organisasi, dan merancang alur proses bisnis Giyomi. Informan juga memahami TI yang diadopsi di Giyomi.

B. Profil Informan 2

Nama : Niken Larasati Wibowo

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 30 tahun

Pendidikan : Sarjana Teknik Lingkungan ITB

Jabatan : Pemilik usaha dan bagian accounting

Nama UMKM : Giyomi

Alamat UMKM: Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/H202 Mulyorejo, Surabaya

Informan 2 merupakan istri dari pemilik UMKM Giyomi yang bekerja sebagai *accounting* di Giyomi. Informan merupakan lulusan sarjana S1 Fakultas Teknik Lingkungan ITB, Bandung. Informan ikut membantu dalam mendirikan dan mengelola Giyomi bersama suaminya. Sebelum ikut mengelola Giyomi, informan pernah bekerja di bank yang sama dengan suaminya di Surabaya dan ditempatkan di bagian penyalur kredit usaha, sehingga informan memiliki keahlian di bidang bisnis khususnya terkait keuangan UMKM. Kemudian informan *resign* untuk membantu mengelola bisnis suaminya. Sebagai *accounting* di Giyomi, tugas informan adalah mengatur dokumentasi keuangan, selain itu informan membantu di bagian desain dan mengoperasikan TI seperti Jubelio dan sosial media Instagram.

C. Profil Informan 3

Nama : Ardini Pramitha

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 21 tahun

Pendidikan : SMK

Jabatan : Karyawan/admin

Nama UMKM: Giyomi

Alamat UMKM: Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/H202 Mulyorejo, Surabaya

Informan 3 merupakan karyawan di Giyomi yang bekerja sebagai admin. Informan merupakan lulusan SMK Negeri 4 Surabaya dan saat ini sedang menempuh pendidikan S1 sambil bekerja. Informan sudah bekerja di Giyomi selama 1 tahun. Sebelumnya pernah bekerja sebagai admin di salah satu perusahaan asuransi di Surabaya dan kemudian *resign*. Sebagai admin, informan bertugas untuk membalas pesan dari pelanggan, menghitung stok barang, dan melakukan pengemasan barang. Dalam melaksanakan tugas di Giyomi, informan menggunakan TI seperti Jubelio dan mengoperasikan *marketplace* seperti Shopee.

D. Profil Informan 4

Nama : Amelia Oktanti

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 25 tahun

Pendidikan : Sarjana Hukum Universitas Jember

Jabatan : Pemilik usaha

Nama UMKM: Bali Timor Jaya (BTJ)

Alamat UMKM: Jln. Lumajang Balung Lor, Jember

Informan 4 merupakan pemilik usaha (*owner*) dari UMKM yang bernama Bali Timor Jaya (BTJ) yang berdiri sejak tahun 2009. UMKM BTJ Jember merupakan cabang dari UMKM BTJ yang ada di Bali. UMKM BTJ Jember awalnya dikelola oleh orangtuanya tetapi sekarang sudah diserahkan sepenuhnya kepada informan. Saat ini informan mengelola cabang yang ada di Jember, sedangkan orangtuanya masih menangani UMKM BTJ yang ada di Denpasar Bali. Rekanan UMKM BTJ sudah tersebar luas tidak hanya di dalam negeri tetapi termasuk di luar negeri seperti Inggris dan Jepang. Informan mulai ikut terlibat membantu orangtua mengembangkan usaha sejak duduk di bangku kuliah. UMKM BTJ memproduksi pakaian jadi khusus perempuan utamanya ibu-ibu dengan usaha utama berupa tunik, gamis, dan mukena. Sebagai pemilik, informan bertugas

mengawasi kinerja karyawan, membantu membuat desain produk, menyusun struktur organisasi, dan merancang proses bisnis. Informan juga memahami TI yang digunakan UMKM BTJ.

E. Profil Informan 5

Nama : Sasmito Eko Wardoyo
Jenis Kelamin : Laki-laki
Usia : 25 tahun
Pendidikan : SMA
Jabatan : Karyawan/admin
Nama UMKM : Bali Timor Jaya (BTJ)
Alamat UMKM: Jln. Lumajang Balung Lor, Jember

Informan 5 adalah karyawan dari UMKM BTJ. Informan adalah lulusan sebuah SMA di Jember. Informan sudah bekerja di BTJ selama 2 tahun terakhir semenjak resign dari sebuah perusahaan swasta. Informan sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya tetapi bukan di bidang yang sama. Di BTJ, informan bertugas sebagai admin dengan tugas utamanya membantu pemilik usaha melayani pelanggan, mengoperasikan TI, dan mengecek stok barang.

F. Profil Informan 6

Nama : Nella Basasa
Jenis Kelamin : Perempuan
Usia : 25 tahun
Pendidikan : Sarjana Ekonomi Manajemen Universitas Jember
Jabatan : Pemilik Usaha
Nama UMKM : Fanella
Alamat UMKM: Perum. Mastrip E22, Jember

Informan 6 merupakan pemilik usaha (*owner*) dari UMKM yang bernama Fanella yang berdiri sejak tahun 2013. Informan mulai membangun usaha Fanella sejak duduk di bangku SMA. UMKM Fanella memproduksi pakaian jadi dengan

usaha utama berupa tunik dan gamis. Pangsa pasarnya adalah ibu-ibu dan remaja perempuan. Sebagai pemilik tugas informan adalah memantau kinerja karyawan, membuat desain produk, menyusun struktur organisasi, dan merancang proses bisnis. Informan juga memahami TI yang diadopsi di Fanella.

G. Profil Informan 7

Nama : Indah Puspita Sari

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 23 tahun

Pendidikan : SMK

Jabatan : Karyawan/admin

Nama UMKM: Fanella

Alamat UMKM: Perum. Mastrip E22, Jember

Informan 7 adalah karyawan dari UMKM Fanella. Informan merupakan lulusan SMK di sebuah sekolah swasta di Jember. Informan sudah bekerja di Fanella selama 5 tahun semenjak lulus dari SMK. Informan belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Di Fanella, informan bertugas sebagai admin dengan tugas utamanya membantu pemilik usaha melayani pelanggan dan mengecek stok barang.

5.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan untuk menggali berbagai macam informasi terkait informasi umum UMKM, faktor internal, manajemen proses bisnis, dan TI yang tersedia pada UMKM garmen. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kapabilitas manajemen proses bisnis dan kebutuhan TI pada UMKM garmen. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan 7 (tujuh) informan yang merupakan pemilik usaha (*owner*) dan karyawan/ admin UMKM garmen. Wawancara dilakukan dengan cara mendatangi informan di tempat usaha masing-masing informan. Waktu wawancara untuk informan dilakukan secara fleksibel dengan perjanjian terlebih dahulu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini selain menggunakan wawancara, juga dilakukan studi dokumen UMKM, serta observasi secara langsung. Untuk kegiatan wawancara digunakan alat bantu perekam handphone dengan menggunakan aplikasi *Voice Recorder*. File suara yang tersimpan dari hasil aplikasi tersebut memiliki format data *.m4a atau *.amr. Untuk dokumen UMKM yang didapat dapat berupa *soft copy* dengan format *.pdf, *.doc, *.jpeg juga dapat berupa *hard copy*. Hasil observasi langsung berupa catatan serta dokumentasi seperti data mengenai struktur organisasi, *flowchart* proses bisnis, grafik analisis per tahun, surat perintah kerja (SPK), dan data-data pendukung lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Berikut ini data tentang peran informan dan jadwal wawancara yang dilakukan terhadap masing-masing informan.

Tabel 5.1 Peran Informan dan Jadwal Wawancara

No.	Nama Informan	Peran	Waktu Wawancara
1	Arifitra Yudha Prasetyo	Pemilik UMKM Giyomi	6 Mei 2019 – 14 Mei 2019
2	Niken Larasati Wibowo	Pemilik UMKM/ Accounting UMKM Giyomi	20 Mei 2019 – 22 Mei 2019
3	Ardini Paramitha	Admin UMKM Giyomi	28 Mei 2019
4	Amelia Oktanti	Pemilik UMKM BTJ	4 Juni 2019 – 10 Juni 2019
5	Sasmito Eko Wardoyo	Admin UMKM BTJ	12 Juni 2019
6	Nella Basasa	Pemilik UMKM Fanella	18 Juni 2019 – 24 Juni 2019
7	Indah Puspita Sari	Admin UMKM Fanella	27 Juni 2019

(Sumber : diolah oleh penulis)

5.3 Analisis Data Menggunakan Grounded Theory

Analisis data pada penelitian ini menggunakan *grounded theory*, yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: 1) mengorganisasikan data; 2) membentuk kategori (*open coding*) tentang fenomena yang diteliti dengan mensegmentasi informasi untuk semua data yang tersedia, mengklasifikasikan dan menghubungkan data ke dalam kode/kategori (*axial coding*); 3) membaca dan membuat memo; 4) melakukan pengkodean terbatas yang terkait kategori inti (*selective coding*); dan 5) menafsirkan dan menyajikan data. Untuk menjelaskan hubungan antar kategori menggunakan memo integratif selama pengkodean selektif. Tiga langkah dalam proses koding tersebut digunakan dalam penelitian ini. Setelah itu dilakukan analisis holistik, yaitu analisis keseluruhan kasus, dengan melakukan analisis kasus data tunggal pada masing-masing kasus dan melakukan analisis lintas kasus. Berikut ini adalah penjelasan rinci dari setiap tahapan analisis data dengan menggunakan *grounded theory*.

5.3.1 Mengorganisasikan Data

Sebelum melakukan analisis data penelitian, hal yang perlu dilakukan terlebih dahulu yaitu organisasi data. Proses mengorganisasikan data dilakukan dengan mengelompokkan hasil rekaman dan beberapa dokumen dalam bentuk *soft copy* ke dalam beberapa bagian. Tahapan dalam melakukan pengorganisasian data adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat folder pada komputer dengan nama folder “**Hasil Wawancara UMKM**”.
- 2) Membuat sub-folder didalam folder “**Hasil Wawancara UMKM**” dengan nama yang sesuai dengan nama UMKM. Contoh nama foldernya adalah “**UMKM Giyomi**”.
- 3) Mengkopi file rekaman wawancara yang ada di media perekam handphone (dengan format filenya yaitu *.m4a) ke dalam folder yang telah dibuat sebelumnya.
- 4) Memberikan nama file tersebut sesuai dengan ketentuan sebagai berikut: [NamaInforman_KodeLabel_KodeSubLabel]. Sebagai contohnya adalah YUD.1.1

5.3.2 Open Coding

Tahap awal pada proses analisis data dengan *grounded theory* adalah melakukan *open coding* terhadap semua data yang tersedia. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi kategori dengan cara melakukan pengkodean pada data-data empiris penelitian seperti wawancara, rekaman, dan catatan lapangan sesuai dengan kode yang telah disusun. Terdapat empat kategori dalam penelitian ini yaitu faktor internal, faktor eksternal, kapabilitas BPM, dan TI. Masing-masing kategori ini terdiri atas beberapa sub-kategori. Hasil identifikasi kategori dan sub kategori sebagaimana dijabarkan di bawah ini.

Tabel 5.2 Identifikasi Kategori

Kategori	Subkategori	Penjabaran Kategori
Faktor internal	Karakteristik pemilik	Faktor internal didasari oleh karakteristik dari pemilik baik pendidikan, pengalaman, strategi, sehingga keberhasilan BPM yang diterapkan tidak terlepas dari karakteristik pemilik. Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan informan pada pertanyaan nomor 1-5.
	Tujuan bisnis	Tujuan bisnis dikaitkan dengan hal yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam menjalankan bisnis atau menerapkan BPM.

		<p>Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan informan pada pertanyaan nomor 7-9.</p>
	Struktur organisasi	<p>Struktur organisasi dikaitkan dengan bagan organisasi, dimana di dalamnya terdapat pembagian kerja antar bagian-bagian, SDM dan hubungan antar bagian untuk mendukung kemampuan proses bisnis.</p> <p>Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan informan pada pertanyaan nomor 10-13, 22-23.</p>
	Budaya organisasi	<p>Budaya organisasi dikaitkan dengan suatu karakteristik termasuk norma dan nilai yang ada pada suatu organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut dalam menjalankan proses bisnis.</p> <p>Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan</p>

		informan pada pertanyaan nomor 14-19.
	Konteks bisnis	<p>Konteks bisnis dikaitkan dengan kegiatan bisnis yang dijalankan UMKM garmen yang mempengaruhi penerapan BPM.</p> <p>Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan informan pada pertanyaan nomor 20-21.</p>
Faktor eksternal	Pesaing	<p>Pesaing dikaitkan dengan kompetitor dari UMKM sejenis yang mempengaruhi proses bisnis organisasi.</p> <p>Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan informan pada pertanyaan nomor 24.</p>
	Pelanggan	<p>Pelanggan diartikan sebagai konsumen yang membeli produk UMKM yang dapat mempengaruhi proses bisnis organisasi.</p> <p>Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan</p>

		informan pada pertanyaan nomor 24-27.
	Supplier	Supplier diartikan sebagai pemasok bahan baku yang dapat mempengaruhi proses bisnis organisasi. Kategori ini diambil dari hasil wawancara dengan informan pada pertanyaan nomor 28-29.
Kapabilitas BPM	Dokumentasi proses bisnis	Faktor ini diartikan sebagai kegiatan untuk melihat kondisi yang ada di UMKM saat ini dan bagaimana proses kerjanya. Kategori ini diambil dari hasil wawancara informan pada pertanyaan nomor 30-33.
	Optimasi proses bisnis	Faktor ini diartikan sebagai kegiatan untuk memperbaiki manajemen proses bisnis di UMKM. Kategori ini diambil dari hasil wawancara informan pada pertanyaan nomor 34-37.

TI	Infrastruktur	Faktor ini menyangkut sumber daya yang digunakan UMKM dalam penggunaan teknologi informasi/sistem informasi. Kategori ini diambil dari hasil wawancara informan pada pertanyaan nomor 37-39.
	Penggunaan TI	Faktor ini menyangkut penggunaan perangkat teknologi untuk mendukung tugas-tugas organisasi dan dampak yang ditimbulkan. Kategori ini diambil dari hasil wawancara informan pada pertanyaan nomor 39-44.

(Sumber : diolah oleh penulis)

Penjelasan secara rinci terkait hasil *open coding* keseluruhan hasil studi kasus dapat dilihat pada bagian lampiran (Lampiran 1).

5.3.3 Axial Coding

Setelah melakukan *open coding* maka langkah selanjutnya dilakukan *axial coding*. Pengkodean aksial adalah seperangkat prosedur penempatan data kembali dengan menyusun keterkaitan antar kategori yang dihasilkan dari data-data empiris penelitian. Dengan demikian dalam pengkodean ini, jawaban sudah dikelompokkan berdasarkan kategori yang dapat mencakup beberapa pertanyaan dan jawaban lainnya. Selama *axial coding*, peneliti membangun kategori utama dan

menghubungkan satu sama lain secara hirarkis sebagai representasi grafis dari konsep dan menggambarkan hubungan tersebut di memo integratif. Penjelasan secara rinci terkait hasil *axial coding* dapat dilihat pada bagian lampiran (Lampiran 3).

5.3.4 Membaca dan Membuat Memo

Setelah melakukan *axial coding*, proses selanjutnya adalah proses analisis dengan memaknai basis data yang tersedia secara keseluruhan dengan cara memaknai hasil wawancara sebagai satu kesatuan. Untuk memudahkan proses mendeskripsikan, mengklasifikasikan, dan menafsirkan data hasil wawancara, penulis melakukan pencatatan (*memoing*) hasil wawancara dan catatan lapangan. Penjelasan secara rinci terkait hasil *memoing* dapat dilihat pada bagian lampiran (Lampiran 4).

5.3.5 Selective Coding

Tahap koding berikutnya adalah melakukan *selective coding*. Koding selektif merupakan proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga membentuk sebuah “alur cerita” yang menghubungkan kategori inti, sebagai dasar *grounded theory*. Kategori inti yaitu kategori yang dikembangkan dan merupakan variasi terbanyak dari pola yang diteliti. Selama koding dan interasi selektif, proses analisis data terus dilakukan untuk menafsirkan data dan membangun alur cerita. Dalam penelitian ini, kategori inti yang ditetapkan adalah faktor internal, BPM, dan TI. Kategori inti ini terdiri atas beberapa subkategori yang berkaitan erat dengan persepsi informan penelitian yang berbeda.

Berdasarkan pengkategorian yang dilakukan pada kasus 1 (UMKM 1) akan *dicross-sectional* dengan hasil kategori yang dilakukan pada kasus 2 (UMKM 2) dan kasus 3 (UMKM 3). Hasil *cross-sectional* digunakan untuk membandingkan hasil yang dimiliki oleh dua obyek penelitian tersebut. Kategori yang digunakan adalah hasil gabungan dari kategori kasus 1 dan kasus 2. Proses pemilihan kategori secara keseluruhan dari obyek penelitian ini yang disebut *selective coding*. Selama *selective coding*, proses analisis data terus menerus berlangsung untuk menafsirkan

data dan menulis “alur cerita”. Tahapan ini merupakan tahapan akhir dimana diketahui hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan.

5.3.6 Menafsirkan dan Menyajikan Data

Dalam penelitian kualitatif, menafsirkan data merupakan aktivitas pemaknaan terhadap data-data yang telah diperoleh. Tahap ini dilakukan dengan menghubungkan hasil wawancara terhadap penafsirannya dengan literatur penelitian. Setelah hasil didapatkan, dilakukan pengembangan esensi sebagai tahap awal dalam mendeskripsikan kasus yang terjadi dan bagaimana hal tersebut dapat terjadi. Penelitian ini mengambil studi kasus tentang faktor internal, kapabilitas BPM dan TI pada UMKM garmen yang ada di Jawa Timur. Peneliti menggali faktor-faktor internal yang mempengaruhi kapabilitas BPM dan mengidentifikasi kebutuhan TI yang sesuai untuk UMKM garmen. Penafsiran dan penyajian data hasil penelitian ini dibahas pada subbab 5.6 terkait Analisis Data Studi Kasus.

5.4 Analisis Data Studi Kasus

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, analisis data pada penelitian ini menggunakan *grounded theory* yang terdiri atas *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Tahap selanjutnya dilakukan analisis holistik, yaitu analisis keseluruhan kasus berdasarkan temuan data tunggal pada masing-masing kasus dan melakukan analisis lintas kasus terkait faktor internal, kapabilitas BPM, dan kebutuhan TI.

5.4.1 Studi Kasus 1: UMKM Giyomi

Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan bapak Arifitra Yudha Prasetyo terkait informasi umum UMKM, faktor internal, manajemen proses bisnis, dan teknologi informasi. Wawancara juga dilakukan dengan ibu Niken Larasati Wibowo untuk memverifikasi informasi yang diberikan bapak Yudha, dan Ardini Pramitha selaku karyawan UMKM Giyomi terkait teknologi informasi. Pengambilan data pada UMKM Giyomi dilakukan sebanyak enam kali yaitu pada tanggal 6 Mei 2019, 9 Mei 2019, 14 Mei 2019, 20 Mei 2019, 22 Mei 2019, 28 Mei

2019 dan bertempat di UMKM Giyomi Jalan Kertajaya Indah Tengah VI/H202 Mulyorejo Surabaya.

5.4.1.1 Faktor Internal

Kategori faktor internal pada UMKM Giyomi menunjukkan adanya beberapa sub-kategori yang mempengaruhi penerapan proses bisnis yaitu karakteristik pemilik, struktur organisasi, budaya organisasi, tujuan bisnis, dan konteks bisnis. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan pertama yaitu bapak Yudha sebagai pemilik usaha. Jawaban informan pertama kemudian dikonfirmasi dengan jawaban informan kedua yaitu ibu Niken sebagai pemilik sekaligus *accounting* UMKM Giyomi. Wawancara juga dilakukan dengan informan ketiga yaitu Dini sebagai karyawan UMKM Giyomi. Di bawah ini dijelaskan hasil wawancara dengan kedua informan terkait faktor internal dalam penelitian ini.

5.4.1.1.1 Karakteristik Pemilik

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait karakteristik pemilik yang mempengaruhi penerapan proses bisnis pada UMKM Giyomi. Pada awal wawancara, peneliti ingin mengetahui terlebih dulu mengenai ide awal berdirinya UMKM Giyomi. Berikut kutipan wawancara dengan informan selaku pemilik UMKM Giyomi.

Pertanyaan yang mendukung :

Bagaimana awal mula mendirikan Giyomi?

*“Giyomi berdiri sejak 2014. Pada saat itu saya tidak memiliki bisnis plan di bidang pakaian, saya murni hanya ingin **berbisnis buat menambah pendapatan saya saja**”.* (Yudha)

Pertanyaan sama diajukan kepada pemilik lain yang menjadi informan kedua dari UMKM Giyomi. Pertanyaan ini diajukan untuk mengklarifikasi informasi dari informan pertama tentang ide awal mendirikan UMKM. Berikut kutipan wawancara dengan informan kedua dari UMKM Giyomi.

*“Awal mula bisnis kami dimulai dari **kulakan barang yang kami beli dari toko atau supplier**, kemudian kami jual lagi. Akhirnya kami merasa **ingin***

lebih mengembangkan bisnis yang kami jalani. Sehingga kami memutuskan untuk produksi sendiri". (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan menunjukkan bahwa UMKM Giyomi berdiri sejak tahun 2014 dengan tujuan semata-mata untuk menambah pendapatan pemilik usaha. Awalnya hanya mengambil barang dari toko atau supplier kemudian dijual lagi. Namun sejalan dengan perkembangan usaha, pemilik usaha ingin lebih mengembangkan bisnis yang dijalankan sehingga memutuskan untuk memproduksi sendiri.

Dari jawaban informan tentang ide awal bisnis, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang latar belakang pemilik dalam berbisnis. Berikut kutipan wawancara dengan informan selaku pemilik UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan latar belakang bisnis anda sebelumnya?

"Saya tidak ada background entrepreneurship, orang tua saya juga bukan pengusaha. Karena saya tidak memahami bisnis plan sehingga awal jualan itu bukan pakaian wanita tetapi saya dahulu berjualan jilbab sama case HP, baru pakaian wanita. Pada akhir 2014 mulai mencoba produksi sendiri dengan memanfaatkan penjahit yang ada di pinggir jalan karena belum punya penjahit tetap. Dari situ saya membuat brand sendiri dengan nama Giyomi dan memproduksi pakaian jadi untuk perempuan". (Yudha)

"Karena waktu itu bisnis yang paling diminati adalah bisnis pakaian. Saya membangun bisnis pakaian wanita ini berdasarkan hasil observasi yang saya lakukan terhadap pasar, ternyata masyarakat lebih sering membeli pakaian wanita. Pada saat itu akhirnya saya putuskan untuk berjualan pakaian wanita". (Yudha)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi tidak memiliki latar belakang bisnis dan bukan berasal dari keluarga pengusaha. Namun pemilik memiliki pengalaman bisnis sebelumnya yaitu berjualan jilbab dan case handphone, serta pakaian wanita. Sejalan dengan perkembangan usahanya, pemilik usaha mencoba untuk memproduksi sendiri dengan membuat brand yaitu Giyomi yang khusus memproduksi pakaian jadi untuk kaum perempuan. Pemilik usaha tertarik mengembangkan bisnis pakaian khusus perempuan dengan alasan bisnis yang paling diminati adalah bisnis pakaian.

Keputusan pemilik usaha untuk berbisnis pakaian perempuan diambil setelah melakukan observasi terhadap pasar. Keputusan pemilik tersebut telah merubah proses bisnis pada UMKM Giyomi dari semula reseller barang menjadi memproduksi barang sendiri. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa usaha yang dijalankan pemilik UMKM Giyomi sekarang ini bukan merupakan bisnis awal. Ini artinya pemilik usaha memiliki pengalaman bisnis sebelumnya sebelum memutuskan membangun usaha sendiri.

Upaya membangun bisnis tentu tidak hanya didasarkan pada faktor pengalaman saja tetapi ada faktor lain yang mendasarinya, salah satunya pendidikan. Untuk menggali lebih lanjut karakteristik pemilik, pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah tentang latar belakang pendidikan. Hal ini penting agar dapat diperoleh gambaran secara utuh tentang karakteristik pemilik. Berikut kutipan hasil wawancara dengan kedua pemilik UMKM Giyomi terkait pendidikan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Dapat dijelaskan pendidikan formal yang anda miliki?

*“Pendidikan terakhir saya itu **SI Teknik Sipil di ITS, Surabaya**. Kalau dari pendidikan sepertinya tidak ada kaitan dengan bisnis yang saya jalani saat ini”. (Yudha)*

*“Pendidikan saya **SI Teknik Lingkungan di ITB**”. (Niken)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa kedua pemilik UMKM Giyomi memiliki latar belakang pendidikan formal yaitu Teknik Sipil dan Teknik Lingkungan. Pendidikan tersebut tidak ada hubungan secara langsung dengan bisnis yang dijalankan sekarang ini. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pendidikan formal bukan faktor penentu dalam menjalankan bisnis.

Pertanyaan selanjutnya adalah terkait pendidikan informal untuk memahami lebih dalam tentang latar belakang pendidikan pemilik usaha. Berikut ini kutipan pernyataan kedua informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Darimana anda belajar bisnis?

“Saya sering mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar bisnis. Dari situ saya banyak belajar cara untuk memulai dan mengelola bisnis. Hal ini justru sangat bermanfaat bagi saya yang belum tau tentang bisnis sehingga dapat memperluas pandangan saya tentang bisnis”. (Yudha)

“Saya tidak pernah mengikuti seminar atau ketrampilan bisnis tetapi saya sempat bekerja di salah satu bank di Surabaya dan ditempatkan di bagian penyalur kredit usaha sehingga saya memiliki keahlian di bidang bisnis”. (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha (Yudha) sering mengikuti berbagai pelatihan dan seminar yang berhubungan dengan bisnis. Sedangkan pemilik usaha lainnya (Niken) tidak pernah mempunyai pendidikan informal tentang bisnis, namun memiliki keahlian bisnis karena pernah bekerja di bagian penyalur kredit usaha di sebuah bank. Pengetahuan yang diperoleh tersebut sangat bermanfaat bagi pemilik usaha untuk belajar tentang bisnis, sehingga dapat memperluas cara pandang pemilik UMKM Giyomi tentang bisnis. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pendidikan informal menjadi faktor penentu dalam menjalankan bisnis.

Setelah menggali latar belakang pendidikan dan pengalaman pemilik maka perlu diketahui lebih lanjut tentang upaya atau langkah yang dilakukan pemilik usaha dalam mengembangkan bisnisnya. Berikut kutipan wawancara dengan informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?

“Saya melakukan berbagai hal salah satunya menyusun strategi. Jika mengenai produk, biasanya Giyomi menggunakan bahan baku atau kain yang jarang digunakan toko lain atau model yang unik dari yang lainnya, dengan harapan dapat menarik pelanggan lebih banyak. Secara pemasaran kita juga melakukan kolaborasi dan endorsement dengan artis atau youtuber yang followersnya sudah banyak. Jadi dapat mendukung tujuan bisnis”. (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 1 pada gambar temuan model teoritis.

Pendapat informan di atas diperkuat oleh informan lainnya sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

*“Kami melakukan **berbagai strategi** untuk dapat mengembangkan bisnis ini dari **penggunaan bahan baku dan pembuatan model yang unik** yang di dukung dengan **kolaborasi bersama influencer** ternama hingga kami memasarkannya dengan **endorsement**”*. (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi melakukan berbagai cara atau strategi untuk mengembangkan usahanya, baik dari sisi produk maupun pemasaran. Dari sisi produk, pemilik usaha menggunakan bahan baku atau model yang unik yang jarang digunakan UMKM garmen lainnya. Dari sisi pemasaran, pemilik usaha melakukan kolaborasi dan *endorsement* dengan artis atau *youtubers* yang *followersnya* sudah banyak. Hal ini sebagai strategi pemilik usaha untuk mencapai tujuan bisnis, mengingat tingkat persaingan bisnis garmen yang ketat sehingga menuntut pemilik usaha berinovasi atau kreatif agar usahanya tetap dapat bertahan. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 1 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait karakteristik pemilik dapat dikemukakan bahwa faktor pendidikan pemilik usaha bukan menjadi faktor penentu dalam penerapan proses bisnis pada UMKM Giyomi. Karena kenyataannya pemilik usaha dan pemilik usaha lainnya (istri) sama-sama bukan berlatarbelakang pendidikan formal yang terkait bisnis. Sedangkan pendidikan informal dan pengalaman pemilik usaha menjadi faktor penentu dalam penerapan proses bisnis pada UMKM Giyomi. Keikutsertaan pemilik usaha dalam berbagai seminar, pelatihan terkait bisnis, keahlian yang dimiliki, dan pengalaman bisnis sebelumnya ikut menentukan cara pandang pemilik usaha dalam membuat perencanaan maupun strategi bisnisnya. Strategi yang dijalankan pemilik UMKM Giyomi adalah menggunakan strategi produk dan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan. Dengan demikian karakteristik pemilik usaha berperan penting dalam menetapkan tujuan bisnis dan penerapan proses bisnis pada UMKM Giyomi.

5.4.1.1.2 Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal. Tujuan bisnis pemilik dapat mempengaruhi penerapan proses bisnis yang dijalankan

UMKM. Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait tujuan bisnis pada UMKM Giyomi. Dalam menggali informasi tentang tujuan bisnis, pertanyaan awal yang diajukan peneliti kepada informan adalah mengenai arah pengembangan UMKM Giyomi ke depan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana arah pengembangan Giyomi ke depan?

*“Kami ingin **menjadi market leader** yang bergerak dalam bidang pakaian”.*
(Yudha)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi punya pandangan ke depan (visi). Dalam jangka panjang, pemilik usaha ingin UMKM Giyomi menjadi *market leader* yang bergerak dalam bidang pakaian. Visi tersebut ditetapkan oleh pemilik usaha. Visi yang ditetapkan tersebut menjadi pedoman pemilik UMKM Giyomi dalam mengembangkan bisnis ke depan.

Selanjutnya pertanyaan diarahkan kepada misi sebagai cara yang harus dikerjakan untuk mewujudkan visi yang sudah ditetapkan. Berikut ini kutipan pernyataan informan sebagai pemilik UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana cara mencapai cita-cita anda tersebut?

*“Saya berusaha menjaga **kualitas produk dan meningkatkan kepuasan pelanggan**, salah satunya dengan melakukan survei pasar untuk melihat bagaimana tanggapan pasar. Saya juga berusaha menanamkan budaya kerja di sini kepada karyawan saya agar mereka mampu menjaga kualitas produk dan kepuasan pelanggan”.* (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha berupaya mewujudkan visinya dengan cara menjaga kualitas produk dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pemilik usaha juga melakukan survei pasar untuk melihat tanggapan pasar terhadap produk UMKM Giyomi dan mengumpulkan modal untuk mencapai cita-citanya. Selain itu pemilik usaha

berusaha menanamkan budaya kerja kepada karyawannya. Melalui cara itu pemilik usaha dapat menjadikan UMKM Giyomi sebagai *market leader* yang bergerak dalam bidang pakaian jadi. Penetapan misi tersebut ditunjang dengan budaya kerja menunjukkan bahwa pemilik usaha telah menentukan langkah atau tujuan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 pada gambar temuan model teoritis.

Berangkat dari informasi tentang visi dan misi, maka perlu dilakukan pendalaman mengenai target kinerja agar diperoleh informasi lebih detail tentang tujuan bisnis. Pernyataan informan seperti dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana target kinerja anda untuk mencapai cita-cita tersebut?

“Caranya dengan menjual dan mengirimkan minimal sebanyak 3000 paket pakaian ke seluruh Indonesia untuk tiap bulannya. Kami juga berusaha mendapat minimal 5000 pengikut di media social Giyomi tiap bulannya. Selain itu melakukan perencanaan design pakaian yang akan dijual setiap 6 bulan serta membuat perencanaan konten yang akan dibagikan di media sosial. Tapi dalam pelaksanaannya tentu saja target kinerja ini disesuaikan dengan fungsi bisnis Giyomi”. (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan bisnisnya, pemilik UMKM Giyomi menetapkan target kinerja setiap bulan. Target yang ingin dicapai oleh pemilik usaha selalu ditekankan dan diingatkan kepada karyawan dalam setiap rapat. Dengan demikian ada kesamaan persepsi antara karyawan dan pemilik usaha dalam mencapai target kinerja. Namun dalam implementasinya target kinerja ini juga menyesuaikan dengan fungsi bisnis yang ada pada UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan di lapangan terkait tujuan bisnis dapat dikemukakan bahwa UMKM Giyomi sudah mempunyai tujuan bisnis diwujudkan dalam bentuk visi, misi, dan target kinerja. Hal ini berarti UMKM Giyomi telah memperhatikan dan menerapkan tujuan strategis bisnisnya ke depan. Tujuan bisnis

tersebut ditetapkan oleh pemilik usaha dan menjadi dasar pendokumentasian proses bisnis di UMKM Giyomi.

5.4.1.1.3 Struktur Organisasi

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung terkait karakteristik pemilik dan tujuan bisnis, maka perlu didalami lebih lanjut tentang struktur organisasi UMKM Giyomi. Pertanyaan tentang struktur organisasi dipandang penting untuk mengetahui kondisi di dalam organisasi, bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikoordinasikan secara formal. Dalam penelitian ini, struktur organisasi menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal.

Pertanyaan pertama yang diajukan adalah apa UMKM Giyomi sudah memiliki struktur organisasi dan bagaimana bentuknya. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Giyomi terkait struktur organisasi sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana struktur organisasi yang ada di Giyomi?

*“Struktur organisasi sudah ada dan saya yang menyusun strukturnya. **Direktur utama atau CEO nya itu saya. Ada bagian desain juga itu masih. Direktur utama atau CEO nya itu saya. Ada bagian desain juga itu masih saya tangani juga. Dibawahnya ada bagian accounting yaitu istri saya (Niken). Dia juga yang menangani bagian warehouse. Di bawahnya lagi ada bagian procurement dan produksi. Ada admin sales yang jumlahnya 5 orang. Pembantu umum yang tugasnya menangani bazar dan penjahit, termasuk menangani vendor. Kemudian ada bagian desain konten juga. Struktur organisasi di susun berdasarkan tujuan bisnis yang ada di Giyomi**”.* (Yudha)

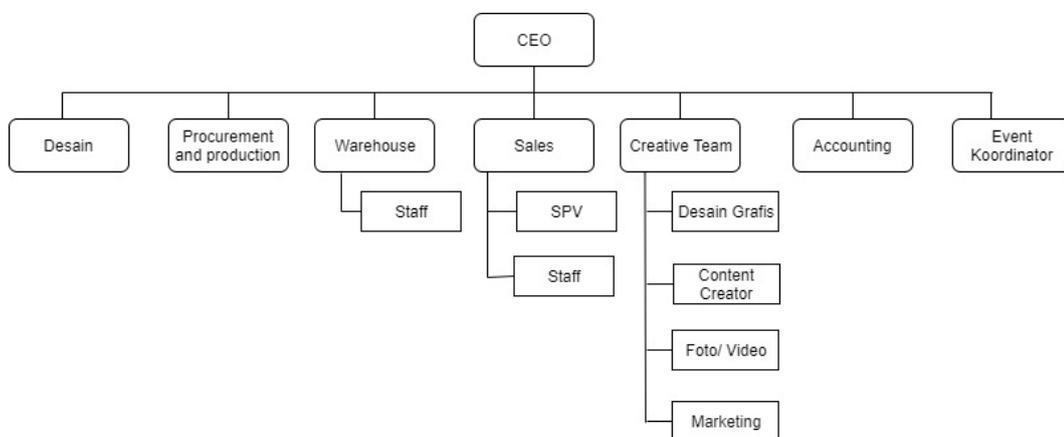
Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 dan 4 pada gambar temuan model teoritis.

Pendapat informan di atas diperkuat oleh informan lainnya sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

*“Kami memiliki struktur organisasi, dimana **direktur utama atau CEO itu mas Yudha suami saya yang juga menjabat di desain, ada accounting dan stok itu saya sendiri. Ada bagian creative team desain untuk membuat produk baru di Giyomi. Kemudian ada bagian produksi. Admin sales yang***

*jumlahnya 5 orang. Ada **pembantu umum** yang tugasnya untuk menangani bazar dan penjahit, termasuk menangani vendor”.* (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi sudah memiliki struktur organisasi. Susunan organisasi UMKM Giyomi terdiri atas pemilik usaha sebagai Direktur Utama atau CEO, bagian desain, bagian *accounting* yang dijabat pemilik lainnya (istri), bagian *procurement* dan produksi, admin sales yang berjumlah 5 orang, pembantu umum, dan bagian desain konten (*creative team*). Masing-masing bagian dalam struktur organisasi mempunyai tugas sendiri-sendiri yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP). Struktur organisasi ini disusun mendasarkan pada tujuan bisnis UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 dan 4 pada gambar temuan model teoritis. Gambar 5.1 di bawah ini menampilkan struktur organisasi di UMKM Giyomi.



Gambar 5.1 Struktur Organisasi UMKM Giyomi
(Sumber : pemilik UMKM Giyomi)

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang struktur organisasi UMKM Giyomi, diajukan pertanyaan terkait pembagian tugas antar bagian. Berikut ini penjelasan informan selaku pemilik UMKM Giyomi seperti dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Dapatkah dijelaskan tugas-tugas yang anda tangani?

*“Saya sebagai pemilik di struktur organisasi sebagai CEO. Saya membawahi banyak divisi dan bertugas untuk **mengawasi kerja karyawan**. Saya juga **membuat proses bisnis** di Giyomi. Kemudian saya juga **membagi tugas karyawan** di Giyomi selain itu ada beberapa tugas dari divisi lain yang juga masih saya kerjakan. Saya masih merangkap tugasnya”. (Yudha)*

Pemilik lainnya pada UMKM Giyomi menjelaskan tugas yang dilakukan sebagai *accounting* seperti dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut ini.

*“Dalam struktur organisasi Giyomi saya **ditempatkan di bagian accounting** yang **menangani keuangan** Giyomi tapi juga rangkap tugas lainnya”. (Niken)*

Terkait perangkapan tugas, berikut pernyataan lebih lanjut dari informan sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan perangkapan tugas yang anda tangani?

*“Saat ini karena memang masih kurang karyawannya, jadi saya masih **handel bagian kepala produksi kemudian membantu tim desain konten dan menangani desain produk**. Jika ada bazar saya juga turun tangan membantu karyawan”. (Yudha)*

Perangkapan tugas yang dijalankan pemilik lainnya dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

*“Tugas yang saat ini saya tangani mengenai keuangan seperti **membuat laporan laba rugi, neraca, cashflow, rekap pengeluaran untuk vendor, rekap penjualan dan target**. Ada juga beberapa tugas yang saat ini saya rangkap. Tugasnya untuk **melakukan pengecekan terhadap stok barang di gudang (warehouse)**, dari barang masuk dan barang keluar”. (Niken)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa sebagai CEO, pemilik usaha bertugas mengawasi kinerja karyawan, membuat proses bisnis, dan membagi tugas karyawan. Selain menjalankan tugas sebagai CEO, pemilik juga masih menangani tugas di divisi lain seperti bagian produksi, desain produk dan membantu tim desain konten. Pemilik lainnya sebagai *accounting* bertugas menangani keuangan UMKM Giyomi seperti membuat laporan laba rugi, neraca, *cashflow*, rekap pengeluaran untuk vendor, rekap penjualan dan target. Namun pemilik lainnya tidak hanya menangani keuangan saja tetapi sekaligus bertugas di *warehouse* (gudang) yang tugasnya mengecek keluar

masuk barang. Dengan demikian masih ada perangkapan tugas yang dilakukan kedua pemilik UMKM Giyomi.

Untuk memperkuat jawaban kedua informan di atas, perlu ditanyakan juga kepada karyawan bagian admin terkait beberapa tugas yang dilakukannya. Berikut pernyataan informan dari karyawan UMKM Giyomi terkait dengan tugas-tugasnya. Pertanyaan:

Bagaimana dengan tugas yang anda lakukan sebagai admin di Giyomi?

“Saya lulusan SMK di Surabaya. Saya di sini bertugas sebagai admin. Kerjaan saya di Giyomi itu membalas chat dari customer, menghitung barang yang datang dari bagian produksi, packing barang, sekaligus quality control barang sebelum dikirim atau dikemas”. (Dini)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa admin di UMKM Giyomi bertugas membalas chat dari pelanggan, menghitung barang yang datang dari bagian produksi, *packing* barang, dan *quality control* barang. Tugas ini sesuai dengan pembagian tugas yang disusun pemilik usaha.

Dari hasil observasi secara langsung, pembagian tugas untuk setiap divisi sudah didefinisikan secara jelas dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP). Pemilik menunjukkan kepada peneliti beberapa bagian fungsional organisasi beserta tugas-tugasnya sebagai berikut:

1. Desain, yang bertugas melakukan riset pasar untuk pembuatan desain model pakaian.
2. *Procurement* dan produksi, yang bertugas untuk melakukan pengadaan bahan baku dan proses pembuatan baju dan tas sesuai dengan desain yang diberikan oleh tim desain.
3. *Warehouse*, bagian ini bertanggungjawab dalam hal penyimpanan barang dari vendor, memastikan pencatatan keluar masuk barang dalam gudang, memastikan persediaan barang yang dijual, dan menyiapkan barang yang akan dikirim ke pelanggan berdasarkan pesanan yang diterima dari admin sales, serta secara berkala melakukan perhitungan fisik barang.
4. Admin Sales, bertanggungjawab dalam aktivitas penjualan pada UMKM Giyomi baik secara *online* dan *offline*.

5. *Creative Team*, yang dibagi menjadi beberapa sub bagian yaitu *content creator*, *desain grafis*, *photographer*, dan *marketing*. *Creative team* ini bertanggung jawab untuk semua pembuatan konten untuk pemasaran UMKM Giyomi ke khalayak umum. Pemasaran tersebut biasanya dalam bentuk poster, foto dan video yang akan disebar secara *online* dan *offline* (poster).
6. Event Koordinator, bertanggungjawab dalam mengatur keterlibatan UMKM Giyomi dalam event tertentu seperti pameran atau *roadshow* ke kota-kota untuk membantu memasarkan produk UMKM Giyomi sekaligus meningkatkan penjualan UMKM Giyomi.
7. *Accounting*, bagian ini bertanggungjawab untuk mengatur segala hal yang berhubungan dengan keuangan yang ada di UMKM Giyomi, baik uang masuk dan uang keluar.

Mengacu pada SOP di atas menunjukkan bahwa setiap divisi bertanggungjawab atas tugasnya masing-masing.

Ketersediaan SDM di dalam organisasi penting untuk mendukung penerapan proses bisnis. Oleh karena itu peneliti perlu menggali informasi tentang SDM yang mendukung proses bisnis UMKM Giyomi. Kutipan wawancara dengan kedua informan terkait SDM seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana kondisi SDM di Giyomi?

“Giyomi memiliki 9 karyawan. Saat ini Giyomi sedang kekurangan SDM. Sebenarnya karena kurangnya SDM ini, saya jadi berpikir untuk mengoptimalkan kinerja karyawan saya. Jadi meski tugas mereka saat ini rangkap dan banyak tapi saya naikkan gaji mereka. Mengingat usaha ini masih belum menjadi usaha yang besar dan membutuhkan banyak karyawan jadi lebih baik untuk mengoptimalkan SDM yang ada saat ini”. (Yudha)

“Saat ini ada 9 karyawan di sini. Sejauh ini mampu bekerja meski ada perangkapan tugas tetap bisa lancar karena beban yang diberikan sesuai dengan hasil yang didapatkan. Seperti pegawai yang merangkap, gajinya kami naikkan”. (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi mempunyai karyawan berjumlah 9 orang. Jumlah ini dianggap

oleh pemilik usaha belum mencukupi. Namun penambahan karyawan baru belum memungkinkan dilakukan mengingat UMKM Giyomi belum menjadi usaha yang besar dan membutuhkan karyawan yang banyak, sehingga cara yang ditempuh adalah dengan mengoptimalkan SDM yang ada. Hal ini menyebabkan ada perangkapan tugas karyawan namun sejauh ini tidak mengganggu jalannya proses bisnis di UMKM Giyomi.

Mengenai karyawan baru, pihak UMKM Giyomi melakukan pelatihan terlebih dahulu sebelum mereka bekerja, sebagaimana pernyataan kedua informan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di Giyomi?

*“Di sini ada pelatihan untuk karyawan yang baru masuk. Kalau pelatihan biasanya **dilatih dulu seminggu**. Setelah itu kalau cocok dan sanggup menangani tugasnya dengan baik akan diteruskan ke **kontrak selama 6 bulan atau 1 tahun**. Biasanya ketika **pegawai baru dalam proses training itu tidak kita gaji** hanya kita beri uang makan saja. Penggajian full ketika sudah tanda tangan kontrak kerja dengan Giyomi”. (Yudha)*

*“Kalau **pelatihan karyawan biasanya diberikan untuk karyawan baru. Mereka dilatih seminggu** kalau kerjanya bagus baru tanda tangan buat kontrak”. (Niken)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa ada pelatihan bagi karyawan baru di UMKM Giyomi. Karyawan baru akan dilatih selama seminggu. Selama pelatihan, karyawan baru tidak diberikan gaji tetapi hanya disediakan uang makan. Pelatihan karyawan baru ditangani sendiri oleh pemilik usaha. Apabila dianggap bisa menjalankan tugas dengan baik akan dilanjutkan dengan kontrak selama 6 bulan atau 1 tahun. Penggajian secara penuh dilakukan ketika karyawan baru sudah menandatangani kontrak kerja. Pelatihan hanya diberikan kepada karyawan baru, sedangkan karyawan lama tidak pernah ada pelatihan.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah bagaimana hubungan antar divisi dalam organisasi dan apakah ada perangkapan tugas untuk karyawan seperti halnya pemilik usaha. Berikut pernyataan informan sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antar divisi?

“Hubungan antar divisi sudah berjalan sesuai SOP tetapi ada karyawan seperti kepala admin di Giyomi. Dia merangkap membantu istri saya dalam membuat laporan keuangan, laporan pembelian barang dan jasa serta mengurus gudang. Tapi hal ini tidak berpengaruh pada pembagian tugas dan hubungan antar divisi”. (Yudha)

Pendapat informan di atas diperkuat oleh informan lainnya dari UMKM Giyomi sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

“Sejauh ini hubungan antar divisi berjalan lancar. Saat ini Giyomi memang lagi mengoptimalkan kinerja karyawan. Kepala admin yang memiliki perangkapan tugas seperti saya dan mas Yudha. Dia banyak membantu saya di keuangan, karena beberapa laporan keuangan masih dikerjakan secara manual seperti proses crosscheck catatan penjualan, kemudian keuangan neraca dan laba rugi itu juga masih dibuat manual tetapi datanya diambil di sistem”. (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar divisi dalam organisasi sudah berjalan sesuai dengan pembagian tugas yang tercantum dalam SOP. Namun masih ada karyawan yaitu kepala admin yang merangkap tugas. Kepala admin selain menjalankan tugas-tugasnya juga membantu tugas-tugas pemilik membuat laporan keuangan karena beberapa laporan keuangan masih dikerjakan secara manual seperti proses *crosscheck* catatan penjualan, keuangan neraca dan laba rugi, tetapi datanya sudah diambil dari sistem. Selain itu kepala admin membantu membuat laporan pembelian barang dan jasa, serta mengurus gudang. Meskipun demikian adanya perangkapan tugas ini tidak berpengaruh pada pembagian tugas dan hubungan antar divisi di UMKM Giyomi.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait struktur organisasi dapat dikemukakan bahwa struktur organisasi UMKM Giyomi sudah didefinisikan dengan baik berdasarkan tujuan bisnisnya. Pemilik usaha berperan penting dalam menyusun struktur organisasi, perekrutan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM), sekaligus bertanggungjawab dalam pembagian tugas dan hubungan antar divisi dalam struktur organisasi. Sampai saat ini SDM yang dimiliki Giyomi masih terbatas, sehingga ada karyawan yang tugasnya masih merangkap. Pemilik usaha

lebih memilih mengoptimalkan karyawan yang ada daripada menambah karyawan baru. Hasil observasi langsung di lapangan menunjukkan bahwa setiap unit atau bagian dalam organisasi bertanggungjawab terhadap penerapan proses bisnis sesuai dengan SOP, dalam hal ini sebagai penanggungjawab adalah kepala bagian. Beberapa bagian dalam struktur organisasi masih dirangkap oleh pemilik dan kepala admin, tetapi hal ini tidak berpengaruh pada pembagian tugas dan hubungan antar divisi. Struktur organisasi yang telah terdefiniskan memudahkan setiap karyawan mengetahui dengan jelas apa yang menjadi fungsi tugasnya. Struktur organisasi tersebut berpengaruh pada dokumentasi proses bisnis UMKM Giyomi.

5.4.1.1.4 Budaya Organisasi

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung terkait struktur organisasi, maka perlu didalami lebih lanjut tentang budaya organisasi pada UMKM Giyomi. Pertanyaan tentang budaya organisasi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang nilai, norma, penghargaan, kebiasaan yang ada di dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal.

Pemahaman budaya organisasi antara lain menyangkut nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi, karena itu perlu diajukan pertanyaan kepada informan bagaimana nilai-nilai budaya kerja itu diberlakukan dan dilaksanakan di UMKM Giyomi. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Giyomi terkait nilai-nilai budaya organisasi beserta pelaksanaannya sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bisa dijelaskan bagaimana nilai-nilai budaya kerja di Giyomi dan bagaimana pelaksanaannya?

*“Di Giyomi, **budaya kerja belum di bakukan secara terstruktur**. Menurut saya yang penting karyawan kalau kerja **harus jujur dan berintegritas, mau belajar, mau berempati atau loyal sama lingkungan kerja**. Itu yang selalu saya tekankan untuk budaya kerja di Giyomi. Saya juga selalu **menekankan kedisiplinan** pada karyawan. Biasanya kalau ada yang telat atau tidak disiplin saya nggak marah, tapi saya kasih contoh untuk berangkat pagi jadi akhirnya timbul budaya malu kalau keduluan sama*

saya, akhirnya mereka nggak telat datangnya. Sebab budaya kerja itu bisa mempengaruhi tujuan bisnis Giyomi”. (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 3 dan 5 pada gambar temuan model teoritis.

Jawaban informan tersebut perlu diklarifikasi dengan informan lainnya dari UMKM Giyomi. Berikut kutipan pernyataan informan terkait nilai-nilai budaya organisasi.

*“Jika menyangkut **budaya kerja belum memiliki aturan yang jelas** karena belum dibakukan. Tetapi kita selalu menekankan pentingnya untuk membangun **hubungan kekeluargaan** dalam bekerja. Jika ada masalah **saling terbuka dan jujur**. **Karyawan juga harus disiplin** jika bekerja disini.”.* (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja di UMKM Giyomi belum dibakukan secara terstruktur. Artinya belum ada aturan baku terkait budaya kerja yang berlaku bagi semua karyawan. Namun pemilik usaha selalu menekankan nilai-nilai tentang kejujuran, integritas, empati atau loyal dengan lingkungan kerja, kedisiplinan kepada semua karyawan. Pemilik usaha selalu memberikan contoh bagaimana menerapkan nilai-nilai tersebut dalam bekerja, misalnya tentang kedisiplinan waktu masuk kerja. Pemilik UMKM Giyomi tidak pernah memarahi karyawan yang datang terlambat tetapi dengan memberi contoh bagaimana seharusnya berperilaku disiplin, sehingga timbul budaya malu dari karyawan untuk datang terlambat. Selain itu pemilik usaha juga menekankan pentingnya membangun hubungan kekeluargaan dalam bekerja, saling terbuka jika ada masalah, dan saling membantu. Kesemua nilai-nilai itu menjadi dasar dalam membangun budaya kerja di UMKM Giyomi. Sebab budaya organisasi juga dapat berpengaruh pada produk yang dihasilkan UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 3 dan 5 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya adalah terkait komitmen pemilik usaha dalam menciptakan budaya kerja di UMKM Giyomi. Berikut kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik dalam menciptakan budaya kerja di Giyomi?

*“Saya punya komitmen untuk membangun budaya kerja. Saya selalu memotivasi diri saya sendiri termasuk ke karyawan untuk sama-sama memajukan bisnis ini. Bisnis ini adalah **kerja tim** karena itu kalau satu bagian saja tidak jalan pasti akan mengganggu lainnya”.* (Yudha)

Pendapat informan di atas diperkuat oleh informan lainnya dari UMKM Giyomi sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

*“Saya dan suami saya sepakat untuk **menegakkan budaya kerja di Giyomi** karena ini merupakan **kerja tim**. Masing-masing harus bisa bertanggungjawab pada tugasnya”.* (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi punya komitmen untuk membangun budaya kerja di dalam organisasi. Upaya itu dimulai dari pemilik usaha kemudian ke karyawan untuk bersama-sama memajukan UMKM Giyomi. Pemilik usaha menganggap bisnis yang dijalaninya merupakan kerja tim, sehingga masing-masing harus bisa bertanggungjawab pada tugasnya. Sebagai kerja tim maka kalau ada satu bagian yang tidak jalan pasti akan mengganggu lainnya yang pada akhirnya dapat menghambat proses bisnis.

Untuk memperdalam jawaban informan di atas, maka peneliti mencoba menanyakan kepada informan tentang wujud komitmen pemilik dalam menegakkan budaya organisasi. Kutipan wawancara dengan kedua informan sebagai berikut.

Pertanyaan:

Bagaimana mewujudkan budaya kerja di Giyomi?

*“Seperti sudah saya jelaskan tadi kalau saya punya agenda pertemuan dengan karyawan-karyawan dalam bentuk **pertemuan mingguan**. Biasanya kami laksanakan tiap hari Senin. Di rapat ini karyawan saya suruh berbicara dan menjelaskan bagaimana kerjanya. Dari situ saya dapat mengetahui bagaimana karakter karyawan tersebut. Juga ada **agenda pertemuan bulanan**. Banyak sekali yang dibahas tapi biasanya fokus pada produk, layananan pelanggan, target kerja yang sudah ditentukan dan evaluasi kalau target belum tercapai termasuk kalau terjadi **perubahan proses bisnis saya akan bahas dan komunikasikan dengan karyawan** melalui rapat. Saya sangat mengapresiasi **karyawan yang dapat berpendapat dan mengeluarkan ide-idenya di rapat untuk mendukung perkembangan Giyomi**”.* (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 13 pada gambar temuan model teoritis.

*“Ada pertemuan rutin semacam rapat yaitu **rapat mingguan dan bulanan**”.* (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi punya dua agenda pertemuan atau rapat rutin dengan karyawan yaitu pertemuan mingguan dan pertemuan bulanan. Pertemuan tersebut membahas berbagai hal yang terkait dengan proses bisnis seperti produk, layananan pelanggan, target kerja yang sudah ditentukan, dan evaluasi terhadap target yang belum tercapai. Apabila terjadi perubahan proses bisnis di UMKM Giyomi juga akan dibahas dan dikomunikasikan dengan karyawan melalui rapat. Biasanya dalam pertemuan itu pemilik usaha meminta setiap karyawan untuk menjelaskan kinerjanya. Hal ini sebagai bahan evaluasi pemilik usaha terhadap kinerja karyawan sekaligus upaya memahami karakter karyawan tersebut. Pemilik sangat mengapresiasi karyawan yang mau mendukung perkembangan bisnis UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 13 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui lebih jauh hubungan pemilik dan karyawan, maka perlu ditanyakan kepada informan terkait situasi ketika pemilik usaha dan karyawan berkumpul, apakah ada ketegangan atau tidak. Hal ini perlu ditanyakan kepada informan untuk memperoleh jawaban lebih detail terkait hubungan pemilik usaha dengan karyawan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana suasananya ketika berkumpul bersama karyawan?

*“Ketika kami berkumpul biasa saja dan baik baik saja, **tidak ada ketegangan**. Biasanya mereka itu santai-santai saja ketika berkumpul. Saya juga selalu tekankan kalau di sini semua karyawan punya **tanggungjawab terhadap kerja** masing-masing supaya tidak mengganggu kinerja lainnya”.* (Yudha)

Pendapat informan di atas diperkuat oleh informan lainnya dari UMKM Giyomi sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

“Kalau lagi berkumpul atau rapat, kita semua santai-santai saja karena sebelum rapat juga sudah tau apa yang akan dibahas di dalam rapat”.
(Niken)

Lebih lanjut perlu ditanyakan kepada informan tentang hubungan antara karyawan dengan pemilik usaha termasuk hubungan antar karyawan untuk lebih mendalami budaya organisasi di UMKM Giyomi. Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan pemilik usaha dengan karyawan di Giyomi?

*“Hubungan saya dengan karyawan termasuk hubungan antar karyawan sejauh ini berjalan baik. Biasanya kita sebulan atau dua bulan sekali melakukan kegiatan tim building kecil-kecilan seperti nonton bareng, makan bareng sehingga bisa mempererat hubungan antara saya dengan karyawan. Jika ada masalah antara karyawan dengan karyawan sebisanya saya bantu selesaikan dengan **menjadi pihak penengah**”.* (Yudha)

Pendapat informan di atas diperkuat oleh informan lainnya dari UMKM Giyomi sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

“Hubungan saya dengan karyawan selama ini baik baik saja. Karyawan juga dengan sesama karyawan mereka rukun”. (Niken)

Hal ini dibenarkan oleh informan dari karyawan UMKM Giyomi, sebagaimana dijelaskan pada kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan kerja anda dengan pemilik Giyomi dan hubungan dengan sesama karyawan?

“Hubungan saya dengan mas Yudha atau mbak Niken baik baik saja. Begitu juga hubungan antar karyawan di sini”. (Dini)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan tersebut menunjukkan bahwa sejauh ini pemilik UMKM Giyomi menjalin hubungan baik dengan karyawan. Hubungan antar karyawan juga berjalan baik, sehingga tidak ada ketegangan antara pemilik usaha dengan karyawan maupun antar sesama karyawan. Ketika mereka berkumpul suasananya santai-santai saja karena para karyawan

sudah paham apa yang akan dibahas dalam rapat. Biasanya sebulan atau dua bulan sekali pemilik usaha mengadakan acara keluar seperti nonton atau makan bersama sebagai upaya untuk memperlerat hubungan antara pemilik usaha dengan karyawan. Kalaupun misalnya timbul ketegangan atau konflik antar karyawan maka akan diselesaikan oleh pemilik usaha. Pemilik UMKM Giyomi juga selalu mengingatkan karyawan terhadap tanggungjawab kerja masing-masing supaya tidak mengganggu kinerja bagian lainnya. Dengan demikian di UMKM Giyomi, hubungan antara pemilik usaha dengan karyawan, atau hubungan antar karyawan sudah berjalan baik.

Implementasi budaya organisasi juga harus didukung adanya penghargaan terhadap karyawan. Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan kepada setiap karyawan termasuk kepada karyawan yang dianggap berprestasi, berikut ini kutipan wawancara dengan informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau karyawan yang dianggap berprestasi?

*“Di sini setiap karyawan mendapat gaji. Ada 3 gaji yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal, yaitu **gaji pokok, gaji lembur, dan gaji bonus**”.* (Yudha)

*“**Reward** diberikan kepada karyawan yang kerjanya paling bagus di antara lainnya. Misalnya ada admin kerjanya rajin dan banyak menangani pesanan pelanggan di banding lainnya maka kita berikan **gaji tambahan atau bonus**”.* (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 12 pada gambar temuan model teoritis.

Terkait pernyataan informan di atas dilakukan klarifikasi dengan pemilik lainnya.

Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan lain dari UMKM Giyomi.

*“Struktur gaji ada 3 yaitu **gaji pokok, gaji lembur, sama bonus atau reward**”.* (Niken)

*“Ada hadiah semacam **reward** untuk karyawan yang kinerjanya optimal menangani banyak customer. **Penilaian kerjanya cuma saya sama mas Yudha yang tau dan menilai. Kami juga tetap menghargai karyawan lainnya**”.* (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi memberikan penghargaan kepada karyawan yang diwujudkan dalam bentuk gaji. Struktur penggajian ada tiga macam yaitu gaji pokok, gaji lembur, dan bonus (*reward*). Bonus diberikan kepada karyawan yang kinerjanya dianggap paling baik jika dibandingkan kinerja karyawan lainnya. Kriteria karyawan yang menerima bonus didasarkan pada penilaian kinerja yang dilakukan pemilik usaha dan belum didasarkan pada standar yang baku. Pemberian bonus ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan lainnya agar bekerja dengan baik. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa di UMKM Giyomi bonus hanya diberikan kepada karyawan yang dianggap berprestasi dengan mendasarkan pada ukuran-ukuran penilaian dari pemilik usaha. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 12 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait budaya organisasi dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi di UMKM Giyomi sudah ditetapkan tetapi belum dibakukan secara formal. Pemilik usaha selalu menanamkan nilai-nilai atau norma yang berlaku di dalam organisasi kepada semua karyawan dalam perilaku kerja. Nilai-nilai yang berlaku tersebut didasarkan pada tujuan bisnis yang dijalankan UMKM Giyomi. Pemilik usaha berkomitmen untuk membangun budaya organisasi yang diwujudkan dalam bentuk pertemuan rutin dengan karyawan untuk membahas berbagai hal terkait proses bisnis sekaligus melakukan evaluasi. Pertemuan rutin tersebut sekaligus sebagai sarana pemilik untuk membangun komunikasi dan mempererat hubungan dengan karyawan. Hubungan pemilik usaha dengan karyawan maupun hubungan antar karyawan di UMKM Giyomi berjalan dengan baik. Pemilik usaha memberikan penghargaan kepada karyawan dalam bentuk gaji dan bonus, namun bonus hanya diberikan kepada karyawan yang dianggap berprestasi menurut ukuran penilaian pemilik usaha. Dengan demikian budaya organisasi yang dibangun oleh pemilik usaha dapat menjadi faktor yang mempengaruhi pendefinisian proses bisnis pada UMKM Giyomi.

5.4.1.1.5 Konteks Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait konteks bisnis pada UMKM Giyomi. Konteks bisnis menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal. Setiap pertanyaan tentang konteks bisnis dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang hal-hal yang berkaitan dengan produk UMKM Giyomi.

Untuk menggali informasi secara detail tentang konteks bisnis, pertanyaan awal yang diajukan kepada informan adalah hal-hal yang terkait dengan jenis produk dan sistem produksi. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Giyomi mengenai jenis produk dan sistem produksi.

Pertanyaan:

Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di Giyomi?

*“Produk Giyomi berupa **pakaian jadi** seperti kemeja, dress, kaos, celana kulot, dan jaket untuk **perempuan**. Produk yang dihasilkan Giyomi tidak terlepas dari campur tangan saya karena saya juga terlibat di bagian desain”. (Yudha)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 6 pada gambar temuan model teoritis.

*“Di sini **sistem produksinya membuat produk dulu kemudian stok produknya baru kita pasarkan**. Jadi kita tidak menggunakan sistem pre order (PO). Meskipun saya tau **hal ini ada risiko** ketika persediaan produk banyak sementara pembeli sedikit, tetapi dengan cara ini pelayanan ke pelanggan jadi cepat. Supaya stok tidak numpuk banyak **kita harus pintar dalam memprediksi atau meramal keinginan pelanggan** agar barang yang kita produksi ini bisa laku semua”. (Yudha)*

Pernyataan informan tersebut kemudian diklarifikasi kepada pemilik lainnya.

Berikut kutipan pernyataannya seperti dijelaskan di bawah ini.

*“Kalau **produk macam-macam pakaian jadi seperti kemeja, kaos, dan dress**”. (Niken)*

*“Sistem produksinya kita **menyetok barang lebih dulu baru dipasarkan**”. (Niken)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi sebagaimana UMKM garmen lainnya memproduksi pakaian jadi berupa dress, kaos, celana jogger, kulot, dan jaket untuk perempuan. Jenis produk

yang dihasilkan UMKM Giyomi tidak terlepas dari peran pemilik karena pemilik juga terlibat membantu bagian desain. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 6 pada gambar temuan model teoritis. Sistem produksi di UMKM Giyomi tidak menggunakan sistem *pre order* dimana pelanggan masih harus menunggu sampai produk jadi baru dikirim, tetapi menggunakan sistem *make to stock*, yaitu membuat produk dulu untuk stok dan selanjutnya baru dipasarkan. Sistem *make to order* seperti diakui pemilik mengandung resiko ketika persediaan produk banyak sementara pembelinya sedikit. Namun di sisi lain sistem *make to stock* memiliki kelebihan karena pelayanan ke pelanggan jadi cepat. Untuk itu pemilik usaha harus bisa memprediksi keinginan pelanggan agar produknya bisa terjual semua.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan peneliti untuk memperoleh informasi secara detail tentang konteks bisnis adalah yang berhubungan dengan sistem penjualan produk. Berikut pernyataan kedua informan dari UMKM Giyomi seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara penjualan produk Giyomi?

*“Saya menjual produk Giyomi melalui **online dan offline**. Kalau secara online saya jual melalui media sosial dan marketplace seperti Shopee, kemudian offlinenya di **gerai Giyomi dan di bazar**”.* (Yudha)

*“Penjualannya secara **online dan offline**”.* (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa penjualan produk dilakukan secara *online* dan *offline*. Penjualan secara online dilakukan dengan memanfaatkan media sosial dan *marketplace* seperti Shopee dimana pelanggan bisa membeli atau memesan produk melalui fitur interaksi pada media sosial atau *marketplace* yang disediakan oleh akun UMKM. Sedangkan penjualan secara *offline* dilakukan melalui gerai Giyomi dan bazar. UMKM Giyomi memiliki dua gerai yaitu di Surabaya dan Malang. Model penjualan secara *online* dan *offline* ini dimaksudkan untuk memperluas pasar sehingga dapat meningkatkan omzet.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait konteks bisnis dapat dikemukakan bahwa jenis produk UMKM Giyomi berupa pakaian jadi

dengan sistem *make to stock*. Sistem penjualan produk dilakukan secara *online* dan *offline*. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa konteks bisnis pada UMKM Giyomi meliputi jenis produk dan kanal penjualan. Konteks bisnis itu dipengaruhi oleh karakteristik pemilik dan tuntutan pelanggan yang menciptakan faktor eksternal.

5.4.1.2 Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi seperti pesaing atau pelanggan. Pada penelitian ini faktor eksternal bukan termasuk domain penelitian, namun faktor ini perlu ditanyakan kepada informan untuk melengkapi hasil penelitian ini. Kutipan pernyataan kedua informan mengenai faktor eksternal seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Tadi dijelaskan tentang pengaruh faktor eksternal, bagaimana pengaruh faktor tersebut terhadap perubahan proses bisnis di Giyomi?

*“Faktor eksternal seperti pesaing tidak ada pengaruhnya bagi usaha saya dan menurut saya tidak mempengaruhi jalannya proses bisnis yang ada. **Tuntutan pelanggan** yang justru mempengaruhi proses bisnis di Giyomi dimana Giyomi dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan. Saya lebih **memprioritaskan kebutuhan dan kepuasan pelanggan**. Sebab bagi saya pelanggan dapat mempengaruhi produk Giyomi”. (Yudha)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 7 pada gambar temuan model teoritis.

“Kalau pesaing tidak berpengaruh terhadap proses bisnis yang ada di Giyomi karena menurut saya tiap pebisnis punya ciri dan pemikiran dan strategi sendiri proses bisnisnya akan dibuat bagaimana”. (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa faktor pesaing tidak berpengaruh pada jalannya proses bisnis di UMKM Giyomi, sebab tiap pebisnis punya ciri, pemikiran, dan strategi sendiri-sendiri. Namun tuntutan pelanggan yang justru dianggap berpengaruh pada proses bisnis dimana pemilik usaha dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, sehingga pemilik lebih mengutamakan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Bagi pemilik UMKM Giyomi, faktor eksternal yaitu pelanggan dapat mempengaruhi

produk. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 7 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui siapa pelanggan UMKM Giyomi, berikut penjelasan informan mengenai pelanggan seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Siapa pelanggan utama Giyomi?

“Target pelanggan utama Giyomi itu rata-rata perempuan yang berusia 18-25 tahun. Tetapi 10% range customer bisa selain perempuan usia 18-25 tahun”. (Yudha)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa target pelanggan utama UMKM Giyomi rata-rata adalah perempuan usia 18-25 tahun, tetapi 10% dari pelanggannya selain perempuan berusia 18-25 tahun. Dengan demikian pelanggan UMKM Giyomi sebagian besar didominasi perempuan berusia muda seperti mahasiswa, pekerja, atau ibu-ibu muda. Hal ini sesuai target pasarnya yang ingin menjangkau pelanggan muda.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah bagaimana cara mengetahui keinginan pelanggan. Pertanyaan ini diajukan untuk melengkapi informasi tentang pelanggan. Berikut ditampilkan kutipan hasil wawancara dengan kedua informan.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?

“Jika di Giyomi kita prediksinya dengan melihat statistik penjualan melalui Jubelio. Dari sini jadi tau barang atau produk apa yang sering di beli, warnanya apa, dan ukurannya berapa sehingga akan mempengaruhi produksi Giyomi selanjutnya. Selain itu juga dengan update story di Instagram. Kita pakai beberapa fitur seperti choice untuk lihat respon dari mereka”. (Yudha)

Hal sama dikemukakan oleh pemilik lainnya dari UMKM Giyomi. Berikut pernyataan yang disampaikan informan.

“Bisa dilihat dari stastistik penjualan di sistem. Jadi saya tau pelanggan seringnya beli produk yang seperti apa modelnya”. (Niken)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa untuk mengetahui keinginan pelanggan terhadap produk, pemilik UMKM Giyomi melihat dari statistik penjualan menggunakan aplikasi Jubelio. Dari sini pemilik usaha bisa melihat data penjualan terkait produk yang sering dibeli pelanggan, warna yang disukai, ukuran. Selain itu juga dengan *update story* di Instagram untuk mengetahui keinginan pelanggan.

Untuk melengkapi informasi tentang pelanggan maka perlu ditanyakan kepada informan terkait cara yang dilakukan untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Berikut ditampilkan kutipan hasil wawancara dengan informan.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda untuk mengukur kepuasan pelanggan?

*“Melihat **komen dari pelanggan** yang sudah membeli produk Giyomi di Instagram atau dengan **melihat rating bintang dan komen di Shopee**. Kemudian saya yakin jika pelanggan tersebut **kembali melakukan transaksi di Giyomi atau membeli barang di Giyomi** berarti dia puas dengan produk kami. Saya ada data-data pelanggan saya. Dari sini dapat dijadikan bahan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan proses bisnis”.*
(Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 14 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengukur kepuasan pelanggan, pemilik usaha melihat dari komen pelanggan di media sosial Instagram atau rating bintang dan komen yang ada di *marketplace*. Pemilik usaha juga melihat dari data-data pelanggan untuk mengetahui siapa saja pelanggan yang melakukan transaksi kembali. Pemilik usaha beranggapan jika ada pelanggan yang melakukan transaksi kembali berarti pelanggan tersebut puas dengan produk UMKM Giyomi. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan proses bisnis UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 14 pada gambar temuan model teoritis.

Informasi lainnya yang perlu ditanyakan kepada informan sehubungan dengan faktor eksternal adalah menyangkut hubungannya dengan pemasok atau supplier bahan baku untuk proses produksi di UMKM Giyomi. Hal ini dijelaskan dalam kutipan wawancara dengan kedua informan berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antara Giyomi dengan supplier atau pemasok?

*“Giyomi punya **kerjasama dengan supplier**. Dahulu saya mendapatkan supplier dari informasi teman-teman saya yang memiliki bisnis di bidang pakaian. Ketika saya sudah cocok dengan supplier tersebut baru kami bekerjasama. Supplier ini membantu saya dalam **pengadaan bahan baku** seperti kain dan pernak pernik yang lain”. (Yudha)*

*“Kami **bekerjasama dengan supplier** untuk bisa **mendapat bahan baku** sesuai yang kita butuhkan”. (Niken)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi bekerjasama dengan supplier atau pemasok untuk memenuhi kebutuhan bahan baku. Kerjasama dengan supplier memudahkan pemilik usaha memperoleh bahan baku sesuai yang dibutuhkan. Ketersediaan bahan baku dapat menunjang proses bisnis di UMKM Giyomi.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan adalah cara membangun komunikasi dengan supplier. Hal ini penting karena hubungan pemilik dan supplier dapat mempengaruhi proses bisnis. Berikut kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana anda membangun komunikasi dengan supplier?

*“Saya biasanya **berkomunikasi secara langsung** ketika mau ambil barang di supplier. Saya tinggal kasih **Surat Perintah Kerja (SPK) untuk supplier**, jadi ketika saya ambil barang mereka langsung paham kain apa yang saya butuhkan”. (Yudha)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa selama ini pemilik UMKM Giyomi berkomunikasi secara langsung dengan supplier ketika membutuhkan bahan baku dengan memberikan Surat Perintah Kerja (SPK) kepada supplier. Hal ini memberikan keuntungan, karena bahan baku yang dibutuhkan selalu tersedia sehingga tidak menghambat proses bisnis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait faktor eksternal dapat dikemukakan bahwa pelanggan dan supplier menjadi faktor eksternal yang berpengaruh terhadap konteks bisnis di UMKM Giyomi, sedangkan pesaing bukan

menjadi faktor eksternal yang berpengaruh pada konteks bisnis. Pelanggan berpengaruh pada konteks bisnis sebab pelanggan merupakan konsumen utama yang akan menentukan perkembangan bisnis UMKM Giyomi. Demikian pula supplier sebagai penyedia bahan baku yang dapat mempengaruhi proses produksi di UMKM Giyomi. Jadi baik pelanggan maupun pesaing dapat mempengaruhi proses bisnis UMKM Giyomi.

5.4.1.3 Kapabilitas Manajemen Proses Bisnis

Manajemen proses bisnis dapat membantu pelaku usaha menjalankan aktivitas bisnisnya dalam menghadapi tantangan dan kompetisi global (Rosemann & Brocke, 2015). Hasil wawancara dan observasi langsung di UMKM Giyomi terkait faktor internal seperti dijelaskan di atas ditemukan bahwa pemilik usaha (*owner*) terlibat langsung dan aktif dalam upaya penerapan proses bisnis. Terkait kategori manajemen proses bisnis terdapat beberapa sub-kategori yaitu dokumentasi proses bisnis dan otomasi proses bisnis. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan dari pemilik UMKM Giyomi. Di bawah ini dijelaskan hasil wawancara dengan informan terkait kapabilitas BPM dan penjelasan dari masing-masing sub-kategori.

5.4.1.3.1 Dokumentasi Proses Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait dokumentasi proses bisnis pada UMKM Giyomi. Dokumentasi proses bisnis membantu untuk melihat kondisi yang ada di UMKM saat ini dan bagaimana proses kerjanya. Untuk menjelaskan dokumentasi proses bisnis, pertanyaan awal yang diajukan kepada informan selaku pemilik UMKM Giyomi adalah apakah proses bisnis sudah tergambarkan dalam sebuah bagan alir proses bisnis dan siapa yang membuatnya. Berikut kutipan pernyataan informan dari UMKM Giyomi terkait bagan alir (*flow chart*) proses bisnis.

Pertanyaan:

Bagaimana model atau gambar proses bisnis di Giyomi? Siapa yang membuat model proses bisnis tersebut?

“Kalau gambar proses bisnis ada karena saya yang buat modelnya. Awal mulai bisnis tentunya kita rancang prosesnya termasuk SOP-nya”.
(Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 8 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi sudah memiliki bagan alir (*flow chart*) proses bisnis untuk menggambarkan proses bisnisnya. *Flow chart* sudah dilengkapi dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menunjukkan pembagian kerja masing-masing karyawan. *Flow chart* dan SOP dibuat sendiri oleh pemilik, tanpa melibatkan pihak lain. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik terlibat secara aktif dalam menyusun dokumentasi proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 8 pada gambar temuan model teoritis.

Selanjutnya pertanyaan ditujukan untuk mengetahui gambaran alur proses bisnis pada UMKM Giyomi. Hal itu dijelaskan informan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana proses bisnis di Giyomi?

“Proses bisnis dimulai dari bagian desain. Kemudian kita beli bahan baku yaitu kain. Desain baju dan kain tadi selanjutnya dibawa ke bagian produksi untuk diberikan ke penjahit. Setelah penjahit selesai menghasilkan baju baru dipasarkan. Pemasaran dilakukan secara online lewat Instagram, pemesanan bisa via Website dan Shopee dan offline dengan langsung datang ke gerai Giyomi. Kita juga mempunyai bagian event, guna membantu memasarkan produk. Pembayaran barang di Giyomi bisa lewat online dengan transfer ke rekening Giyomi. Bisa juga offline secara tunai, jika langsung datang ke gerai. Pengiriman produknya jika pesanan lewat online kita menggunakan jasa ekspedisi. Barang yang tidak terjual kita simpan di gudang dan di tiap perpindahan barang ada laporannya. Sementara accounting-nya mengurus masalah uang masuk dan keluar serta berapa uang yang dijadikan modal usaha, bisa dikatakan semua dokumentasi keuangan di urus oleh accounting. Kami juga menyediakan layanan untuk retur barang apabila barang yang diterima oleh pelanggan ternyata tidak sesuai. Proses bisnis ini yang juga akan menentukan infrastruktur dan penggunaan TI yang ada di Giyomi”.
(Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 15 dan 16 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui lebih detail terkait status penjahit sebagai bagian dari proses produksi, berikut penjelasan informan seperti terdapat dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Tadi dijelaskan terkait penjahit, bagaimana status penjahit di Giyomi?

*“Kami **tidak secara khusus punya penjahit** tetapi penjahitnya saya ambil dari ibu-ibu yang sudah kerjasama dengan saya. Penjahit bukan berstatus karyawan dari Giyomi”. (Yudha)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses bisnis pada UMKM Giyomi dimulai dari pembuatan desain yang diikuti dengan pembelian bahan. Selanjutnya bahan diberikan ke penjahit untuk diproduksi, dan setelah selesai baru dipasarkan. UMKM Giyomi tidak secara khusus memiliki penjahit tetapi penjahitnya diambil dari ibu-ibu yang sudah punya kerjasama. Apabila ada barang yang tidak terjual akan disimpan di gudang. UMKM Giyomi juga menyediakan layanan retur barang. Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis UMKM Giyomi meliputi pembuatan desain, pembelian bahan baku, produksi, pemasaran, proses pengiriman, proses penyimpanan barang, dan pengembalian barang. Proses bisnis di UMKM Giyomi akan menentukan infrastruktur dan penggunaan TI seperti untuk pemasaran dan penjualan. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan proses bisnis UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 15 dan 16 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan adalah mengenai fungsi bisnis, sebab fungsi bisnis tidak bisa dilepaskan dari proses bisnis yang dijalankan organisasi. Kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bisa dijelaskan bagaimana fungsi bisnis yang ada di Giyomi?

*“Fungsi bisnisnya ada macam-macam. Ada **sales** untuk menangani penjualan dan **marketing** untuk pemasaran produk. **Produksi** untuk membuat produk. Juga masih ada **desain** untuk membuat desain dan presentasi produk, **keuangan** untuk pengaturan dana Giyomi dan **gudang** yang difungsikan untuk menyimpan stok barang. Fungsi bisnis ini untuk*

mencapai tujuan bisnis Giyomi dan tentu saja disesuaikan dengan struktur organisasinya”. (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 dan 11 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa fungsi bisnis yang dimiliki UMKM Giyomi adalah desain, produksi, sales, marketing, keuangan, dan gudang. Sales berfungsi untuk menangani penjualan, marketing berfungsi untuk pemasaran produk, produksi berfungsi untuk membuat produk, desain berfungsi untuk membuat desain dan presentasi produk, keuangan berfungsi untuk pengaturan dana, dan gudang berfungsi untuk menyimpan stok barang. Fungsi bisnis ini membantu UMKM Giyomi dalam dokumentasi proses bisnisnya dan mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini juga disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada di UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 dan 11 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait dokumentasi proses bisnis dapat dikemukakan bahwa pendefinisian proses bisnis pada UMKM Giyomi sudah terdefiniskan dalam alur proses bisnis (*flow chart*) dengan deskripsi proses bisnis (model) yang tersedia untuk setiap karyawan, antara lain proses pembuatan desain, proses produksi, proses penjualan. Pendefinisian proses bisnis ini disesuaikan dengan fungsi bisnisnya. Alur proses bisnis beserta SOP dibuat oleh pemilik usaha tanpa melibatkan orang lain. Dengan demikian dokumentasi proses bisnis yang terdapat pada UMKM Giyomi meliputi pendefinisian proses bisnis dan fungsi bisnis. Pendokumentasian proses bisnis ini akan menentukan kebutuhan TI UMKM Giyomi.

5.4.1.3.2 Optimasi Proses Bisnis

Optimasi proses bisnis bertujuan untuk memperbaiki proses bisnis UMKM agar dapat optimal. Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait optimasi proses bisnis pada UMKM Giyomi. Pertanyaan awal yang diajukan adalah terkait proses monitoring jalannya proses bisnis, sebab dengan melakukan monitoring akan dapat dievaluasi permasalahan-permasalahan

apa yang dihadapi. Berikut kutipan pernyataan informan terkait monitoring yang dilakukan.

Pertanyaan:

Bagaimana cara memantau proses bisnis yang ada di Giyomi?

“Kalau jalannya proses bisnis tentu harus dipantau karena akan mempengaruhi kinerja serta omzet usaha. Jika proses bisnisnya ada yang tidak beres misalnya produksi ternyata mesin jahitnya rusak itu tentu akan berpengaruh terhadap jalannya proses bisnis yang selanjutnya. Mesin rusak akibatnya barang tidak dapat di produksi, tidak dapat dipasarkan, dan tidak dapat dijual. Saya memantaunya secara langsung dengan mendatangi karyawan saya yang sedang kerja. Jadi kalau ada yang tidak beres bisa segera dapat ditangani. Tapi kadang karyawan saya yang melapor langsung ke saya”. (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis. Pemilik menyadari jika proses bisnisnya ada yang tidak beres akan mengganggu kinerja dan omzet penjualan. Monitoring yang dilakukan pemilik usaha antara lain yang berhubungan dengan proses produksi misalnya dengan mendatangi secara langsung karyawan yang sedang bekerja. Melalui cara ini pemilik dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi agar dapat segera diatasi sehingga tidak mengganggu jalannya proses bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik terlibat secara aktif dalam melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Hasil monitoring dapat dijadikan bahan evaluasi bagi pemilik usaha. Berikut kutipan pernyataan informan penelitian dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana permasalahan yang dialami dalam menerapkan proses bisnis? Bagaimana dampaknya?

“Permasalahan ada, seperti dokumentasi keuangan neraca laba rugi masih dibuat manual meski datanya ambil di Jubelio. Harusnya ini juga bisa di sistemkan”. (Yudha)

“Tentunya ada dampaknya, pelanggan akan kecewa dengan layanan kami dan bisa jadi bahkan tidak akan membeli produk kami lagi. Berimbasnya ke

keuangan karena omzet bisa menurun. Jika dampak ke proses bisnisnya adalah jalannya proses bisnis akan kacau, waktu jadi tidak efisien terhalang dengan pencarian data-data customer”. (Yudha)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa salah satu permasalahan yang dihadapi UMKM Giyomi adalah terkait dokumentasi keuangan yang sebagian masih dilakukan secara manual meskipun datanya sudah diambil dari sistem (Jubelio). Hal ini menunjukkan bahwa belum semua sistem keuangan di UMKM Giyomi berbasis TI. Kondisi ini berdampak terhadap layanan pelanggan karena bisa saja pelanggan akan kecewa dengan layanan yang diberikan sehingga membatalkan untuk membeli produk. Kalau kondisi ini yang terjadi maka imbasnya adalah penurunan omzet, dan pada akhirnya dapat mengacaukan jalannya proses bisnis.

Terkait permasalahan yang dihadapi, apa upaya yang dilakukan pemilik usaha untuk mengatasi permasalahan tersebut. Berikut kutipan wawancara dengan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut?

“Saya merasa bahwa sistem manual sangat tidak efektif akhirnya saya memutuskan untuk menggunakan TI untuk memudahkan dokumentasi. Kami mencetak serta ambil data terkait dokumentasi produk atau barang dan keuangan membutuhkan TI seperti Jubelio dan DealPos. Menggunakan TI juga karena bisnis saya ini semakin berkembang maka kebutuhannya juga semakin banyak dan makin banyak yang harus ditangani maka kebutuhan penggunaan TI juga makin tinggi”. (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sistem manual dianggap oleh pemilik UMKM Giyomi kurang efektif, sehingga pemilik usaha memutuskan untuk menggunakan TI untuk memudahkan dokumentasi proses bisnis. Selain itu sejalan dengan perkembangan usaha, pemilik usaha menyadari makin banyak pekerjaan yang harus ditangani dan kebutuhan yang semakin banyak maka penggunaan TI dipandang dapat memperbaiki dan meningkatkan proses bisnis di UMKM Giyomi. Keputusan pemilik menggunakan TI untuk optimasi

proses bisnisnya. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Hasil evaluasi yang dilakukan menjadi dasar untuk melakukan perbaikan proses bisnis, sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Sebelum memutuskan untuk menggunakan TI, pernahkah terpikirkan bahwa manajemennya dulu yang harus diperbaiki?

*“Sambil jalan, satu persatu dari divisi yang ada di Giyomi **mulai diperbaiki manajemennya pakai bantuan TI**. Bisnis prosesnya mulai kita tata, gudang diperbesar seiring produksi yang meningkat, atau stok yang makin banyak. Karena Giyomi dirintis dari bisnis kecil yang dulunya belum ada perencanaan yang baik, maka semua perbaikan dilakukan seiring berkembangnya bisnis. Sebagai pemilik saya harus pastikan dulu kesiapan di Giyomi sebelum menggunakan TI terkait **finansial dan SDM**. Perbaikan tersebut tentunya **disesuaikan dengan kebutuhan saat ini**. Kami belum membutuhkan TI yang besar sehingga cukup menggunakan TI yang sesuai dengan penggunaan dan infrastruktur TI yang sudah tersedia di Giyomi saat ini ”.* (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 17 dan 18 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa perbaikan proses bisnis di UMKM Giyomi dilakukan dengan menggunakan TI. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan proses bisnis UMKM Giyomi. Perbaikan proses bisnis dimulai dengan menata proses bisnisnya misalnya memperbesar gudang seiring dengan makin meningkatnya produksi atau stok. Dengan kata lain perbaikan proses bisnis dilakukan seiring dengan berkembangnya usaha UMKM Giyomi. Namun keputusan menggunakan TI untuk mendukung perbaikan proses bisnis disesuaikan dengan finansial dan SDM. UMKM Giyomi belum membutuhkan TI yang besar tetapi cukup TI yang disesuaikan dengan penggunaan TI dan infrastruktur TI yang sudah tersedia saat ini. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 17 dan 18 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait optimasi proses bisnis dapat dikemukakan bahwa proses bisnis di UMKM Giyomi dimonitoring oleh pemilik usaha untuk memastikan jalannya proses bisnis tidak terhambat. Pemilik usaha pula yang melakukan evaluasi terhadap proses bisnis yang dijadikan dasar melakukan

perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis dilakukan seiring dengan adopsi TI dengan menyesuaikan pada ketersediaan anggaran, SDM yang ada, dan menyesuaikan dengan kebutuhan di UMKM Giyomi. Monitoring, evaluasi, dan perbaikan akan mendukung optimasi proses bisnis UMKM Giyomi.

5.4.1.4 Kebutuhan Teknologi Informasi

Pada kategori teknologi informasi terdapat dua sub-kategori yaitu infrastruktur dan penggunaan TI. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan yaitu pemilik UMKM Giyomi yang diklarifikasi dengan pemilik lainnya dan karyawan UMKM Giyomi (Dini). Hasil wawancara dengan informan terkait kebutuhan TI sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

5.4.1.4.1 Infrastruktur TI

Infrastruktur merupakan sumber daya yang digunakan UMKM dalam penggunaan TI/SI. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan mengenai ketersediaan infrastruktur pada UMKM Giyomi untuk perbaikan proses bisnis. Untuk menjelaskan infrastruktur yang dimiliki UMKM Giyomi, berikut kutipan pernyataan kedua informan.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan perangkat TI di Giyomi untuk menunjang kinerja TI?

*“Di sini komputer paling banyak digunakan, karena tiap akun komputer mempunyai job deskripsinya masing-masing. Giyomi memiliki komputer customer service, komputer bagian design, dan lain-lain dan yang jelas semua pegawai di sini mempunyai komputer. **Jumlah komputer di Giyomi ada 9 buah, laptop ada 2 buah.** Laptop itu satu milik saya karena saya sering keluar kota sehingga sering bekerja dengan laptop, sementara laptop satunya lagi digunakan jika Giyomi mengadakan event-event”. (Yudha)*
Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Informasi di atas diperkuat atau dibenarkan oleh informan kedua selaku pemilik lain di UMKM Giyomi, sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

*“Perangkat TI ada, yaitu **komputer 9 dan laptopnya ada 2**”. (Niken)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi memiliki infrastruktur untuk menunjang bekerjanya TI/SI berupa 9 buah komputer dan 2 buah laptop. Masing-masing komputer mempunyai job deskripsinya seperti komputer *customer service*, komputer bagian design, dan lain-lain. Jadi setiap karyawan mempunyai komputer untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan deskripsi tugas masing-masing. Dengan demikian perbaikan proses bisnis di UMKM Giyomi sudah didukung dengan ketersediaan perangkat TI. Perangkat tersebut disediakan oleh pemilik UMKM Giyomi untuk menunjang perbaikan proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Ketersediaan perangkat juga harus dilengkapi dengan ketersediaan jaringan untuk memudahkan berjalannya proses bisnis. Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah mengenai ketersediaan jaringan. Berikut kutipan wawancara dengan informan.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan akses internet?

*“Di sini kami menggunakan Wi-Fi, untuk memudahkan dokumentasi seperti ambil data di Jubelio itu membutuhkan Wi-Fi. Akses Jubelio dan sosial media juga butuh Wi-Fi. Dengan menggunakan **Wi-Fi** kami dapat handel kerjaan”.* (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

*“**Saya kurang paham untuk bandwidthnya.** Pokoknya saya menggunakan Wi-Fi dari First Media dan membayar 800 ribu per bulannya”.* (Yudha)

Hal sama dikemukakan oleh informan kedua dari UMKM Giyomi, sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

*“Kita **pakai Wi-Fi** dari First Media”.* (Niken)

*“**Bandwith saya lupa,** karena tidak pernah ganti paket internet. Saya hanya tau biaya langganannya sekitar 800 ribu per bulan”.* (Niken)

Informasi kedua informan di atas diperkuat dengan pernyataan karyawan yang merupakan salah satu admin di UMKM Giyomi dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan perangkat TI?

*“**Saya menggunakan komputer** yang disediakan oleh Giyomi. Tiap pegawai di sini disediakan 1 komputer. Ada juga **fasilitas Wi-Finya**”.* (Dini)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan tersebut menunjukkan bahwa di UMKM Giyomi sudah tersedia jaringan internet menggunakan Wi-Fi dari salah satu provider dengan sistem berlangganan. Penggunaan Wi-Fi ditentukan oleh pemilik usaha. Fasilitas jaringan dapat digunakan untuk mendukung perbaikan dan peningkatan proses bisnis. Hal ini dikarenakan penggunaan Wi-Fi memudahkan pengambilan data dari aplikasi yang digunakan seperti Jubelio dan sosial media. Ketersediaan jaringan internet memudahkan dalam menjalankan tugas-tugas yang harus ditangani karyawan sehingga dapat meningkatkan proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan berikutnya tentang infrastruktur adalah anggaran yang disediakan untuk mendukung infrastruktur dan penggunaan TI/SI. Hal ini penting ditanyakan kepada informan karena ketersediaan anggaran dibutuhkan agar TI/SI dapat bekerja secara optimal. Berikut kutipan wawancara dengan pemilik lain pada UMKM Giyomi terkait anggaran TI.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan anggaran yang di alokasikan untuk TI?

*“**Ada anggaran untuk TI** buat investasi awal dan biaya langganan seperti langganan Wi-Fi, Jubelio dan DealPos. **Investasi TI di awal 13 juta** (inisiasi awal), selanjutnya menggunakan subscribe sebesar 1,5 juta per bulan”.* (Niken)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi menyediakan anggaran yang digunakan untuk investasi awal dan biaya berlangganan jaringan. Investasi awal yang disediakan sebesar 13 juta dan selanjutnya menggunakan subscribe sebesar 1,5 juta per bulan. Penyediaan anggaran menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi sudah memikirkan tentang

manajemen investasi sebagai dampak penggunaan TI. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait infrastruktur dapat dikemukakan bahwa perbaikan proses bisnis pada UMKM Giyomi didukung oleh ketersediaan infrastruktur meliputi ketersediaan perangkat, jaringan, dan anggaran. Infrastruktur yang digunakan ditentukan oleh pemilik UMKM Giyomi. Infrastruktur tersebut dialokasikan untuk setiap bagian/ divisi sesuai dengan job deskripsi masing-masing karyawan. Sementara ketersediaan anggaran dimaksudkan untuk mendukung ketersediaan perangkat dan jaringan yang digunakan untuk menunjang dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis.

5.4.1.4.2 Penggunaan TI

Penggunaan TI bertujuan membantu UMKM untuk mendukung penerapan proses bisnis dan manajemen proses bisnis. Untuk menggali informasi tentang penggunaan TI, peneliti perlu mengidentifikasi terlebih dulu TI/SI yang terdapat di UMKM Giyomi saat ini sekaligus penggunaannya. Berikut kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bisa dijelaskan bagaimana jenis dan kegunaan TI yang tersedia di Giyomi?

*“Kalau yang berhubungan dengan TI saya menggunakan **social media seperti instagram untuk akuisisi pelanggan dan branding serta Facebook untuk penjualan. E-mail, whatsapp dan line sebagai media komunikasi dengan pelanggan. Jadi pelanggan bisa pesan atau komplain di sini. Ada Shopee untuk penjualan. Saya juga pakai website untuk penjualan. Aplikasi seperti Jubelio ini saya gunakan untuk mengelola stok barang dan keuangan. Ini sistemnya terintegrasi ke beberapa marketplace dan ke sistem kasir jadi mudah ketika update stok barang atau ada barang yang terjual di marketplace atau gerai stoknya terus update. Kita bisa melihat statistik penjualan di aplikasi ini juga. DealPos ini aplikasi untuk pengkasiran. Cetak struk penjualan atau nota lewat aplikasi ini dan aplikasi ini juga terintegrasi dengan Jubelio. Bisa digunakan online dan offline sehingga tetap bisa cetak struk tanpa bantuan internet. Microsoft Office ini saya gunakan untuk menyusun SOP serta membuat dokumen dan surat-surat. Bootstrap ini digunakan untuk membuat desain website. Photoshop ini saya gunakan untuk desain produk, konten dan edit foto produk”.*** (Yudha)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

“Kalau proses penggajian karyawan biasanya saya transfer langsung ke rekening mereka. Saya menggunakan sistem pembayaran menggunakan Paypal”. (Yudha)

“Absensi kita pakai finger print jadi kita bisa tau siapa saja yang masuk. Datanya bisa di ambil juga di cetak”. (Yudha)

Pernyataan informan di atas didukung oleh pernyataan karyawan UMKM Giyomi sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana jenis dan kegunaan TI yang ada di Giyomi dalam mendukung proses bisnis?

“Di sini hampir semua proses yang dilakukan admin memakai TI. Kalau admin memakai Jubelio untuk melihat penjualan di Giyomi kemudian memperbarui stok gudang. Kasirnya memakai Deal POS untuk mencetak struk kasir”. (Dini)

“Setahu saya sosial media Instagram itu untuk cari pelanggan. E-mail, Whatsapp dan Line itu untuk komunikasi dengan pelanggan. Shopee dan website untuk jualan juga. Jubelio untuk update stok barang di gudang ke Shopee sama untuk keuangan. DealPos untuk cetak struk pembelian di gerai. Photoshop untuk desain produk”. (Dini)

“Pakai mesin fingerprint untuk absennya”. (Dini)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Giyomi sudah menggunakan TI/SI untuk mendukung proses bisnisnya.

TI/SI yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. *Social media* seperti Instagram untuk akuisisi pelanggan dan *branding*, Facebook untuk penjualan.
- b. *E-mail, Whatsapp dan Line* digunakan untuk komunikasi dengan pelanggan.
- c. *Marketplace* seperti Shopee untuk penjualan.
- d. *Website* untuk penjualan.
- e. Aplikasi Jubelio digunakan untuk mengelola stok barang dan keuangan dan melihat statistik penjualan.

- f. Aplikasi DealPos untuk pengkasiran seperti cetak struk penjualan atau nota.
- g. *Microsoft Office* digunakan untuk menyusun SOP, membuat dokumen dan surat-surat.
- h. *Bootstrap* digunakan untuk membuat desain website.
- i. *Photoshop* digunakan untuk desain produk, konten, dan edit foto produk.
- j. *Paypal* digunakan untuk penggajian karyawan.
- k. *Finger print* digunakan untuk absensi karyawan.

Hampir semua tugas yang dilakukan karyawan di UMKM Giyomi sudah menggunakan TI/SI. Misalnya admin memakai Jubelio untuk melihat penjualan dan memperbarui stok gudang, sedangkan kasir menggunakan DealPos. TI/SI yang digunakan tersebut ditentukan oleh pemilik UMKM Giyomi. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui keunggulan dari penggunaan TI/SI yang digunakan dalam membantu jalannya proses bisnis di UMKM Giyomi, berikut pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana TI mendukung jalannya proses bisnis di Giyomi?

*“TI mendukung operasional Giyomi dengan **mempermudah dokumentasi proses bisnis** Giyomi”. (Yudha)*

*“**Lebih memudahkan kerja jika pakai TI**. Semisal dulu ambil data itu susah karena dokumentasi stok barang masih manual, sekarang sudah ada aplikasinya, jadi kita **mudah ambil datanya**”. (Yudha)*

Pendapat informan di atas didukung oleh karyawan, seperti dinyatakan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana TI membantu tugas-tugas anda?

*“Sangat terbantu karena **dengan didukung TI tugas jauh lebih mudah**. Misalkan saja tugas pencatatan barang di gudang. Kalau manual dicatat di buku bakal susah kalau bukunya hilang, tetapi karena dicatat di komputer jadi tersimpan dengan rapi dan mudah untuk dicari dokumentasinya. Jika pakai TI promosi produk juga lebih gampang”. (Dini)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan TI/SI mendukung operasional UMKM Giyomi karena mempermudah dokumentasi proses bisnis. Misalnya kalau dulu untuk ambil data stok barang susah karena dokumentasi stok barang masih dilakukan secara manual, maka dengan penggunaan TI/SI menjadi mudah dalam pengambilan data karena datanya sudah tersimpan di komputer. Selain itu dengan penggunaan TI/SI juga memudahkan promosi produk. Dengan demikian penggunaan TI/SI memudahkan pekerjaan yang dilakukan apabila dibandingkan dengan sistem manual.

Penggunaan TI/SI harus didukung dengan pengetahuan tentang TI/SI itu sendiri. Oleh karena itu penting bagi pemilik usaha dan karyawan memiliki pengetahuan tentang TI/SI sebelum mengoperasionalkannya. Untuk mengetahui cara pemilik usaha dan karyawan belajar TI/SI yang digunakan, berikut kutipan wawancara dengan kedua informan seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bisa anda jelaskan darimana anda belajar TI?

*“Untuk beberapa aplikasi saya belajar dari developernya semisal Jubelio dan DealPos. Saya beli aplikasinya kemudian pihak developernya yang memberikan saya training. Saya juga belajar dari **tutorial** lewat Youtube dan Google. Pengetahuan tentang TI juga saya dapatkan dari ikut **seminar**”. (Yudha)*

Sementara informan kedua selaku pemilik lainnya dari UMKM Giyomi memberikan pernyataan sebagai berikut terkait cara belajar TI/SI.

*“Saya belajar sendiri dari **Youtube dan Google**”. (Niken)*

Sementara karyawan belajar TI/SI dengan cara yang berbeda dengan pemilik usaha. Berikut kutipan pernyataan informan dari karyawan UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bisa anda jelaskan darimana anda belajar TI?

*“Saya belajar menggunakan **TI dari mas Yudha (pemilik)**”. (Dini)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan tersebut menunjukkan bahwa pemilik dan karyawan UMKM Giyomi memiliki pengetahuan tentang TI/SI

yang digunakan. Pengetahuan tersebut diperoleh dengan cara belajar. Pemilik belajar TI/SI dari developer untuk aplikasi yang digunakan. Selain itu juga belajar dari tutorial yang tersedia di Youtube dan Google, serta dari mengikuti seminar. Pemilik lainnya belajar menggunakan TI/SI dari Youtube dan Google. Sementara karyawan belajar menggunakan TI/SI dari pemilik usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan TI/SI yang dimiliki pemilik usaha digunakan untuk melatih karyawan dalam menggunakan TI/SI.

Penggunaan TI/SI pada UMKM Giyomi dilakukan untuk mendukung proses bisnis, namun dalam penggunaan TI/SI tidak terlepas dari beberapa kendala. Berikut kutipan pernyataan kedua informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Selama menggunakan TI/SI tersebut pernahkah mengalami gangguan? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?

“Gangguan pasti pernah seperti waktu internetnya tidak lancar atau perangkat komputernya rusak atau listrik padam. Bisa juga aplikasinya error atau gangguan sehingga susah untuk diakses”. (Yudha)

“Jika gangguan tentang internet biasanya menghubungi provider internetnya., tetapi jika tidak lama ya ditunggu. Kalau perangkat komputer rusak ya hubungi tukang servis komputer. Tapi kalau listrik padam terpaksa ya ditunggu sampai menyala. Kalau aplikasi TI error biasanya langsung menghubungi developer TI-nya, ini khusus untuk DealPos dan Jubelio”. (Yudha)

Pernyataan di atas diperkuat oleh informan lainnya seperti dinyatakan dalam kutipan wawancara berikut ini.

“Gangguan pernah terhadap sistem Jubelio. Internet pernah tidak lancar juga”. (Niken)

“Biasanya mas Yudha langsung menghubungi pihak Jubelionya. Ini karena Jubelio harus online tidak seperti DealPos yang bisa online dan offline. Tapi kalau gangguan internet kami menghubungi pihak penyedia Wi-Fi nya”. (Niken)

Hal sama diungkapkan oleh karyawan UMKM Giyomi, seperti dinyatakan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Selama anda menggunakan TI pernahkah mengalami gangguan?

*“Pernah, dari **internet gangguan, listrik padam, atau aplikasinya error**”.*
(Dini)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan TI/SI pada UMKM Giyomi kadang dihadapkan pada kendala. Hal ini disebabkan jaringan internet yang tidak lancar, listrik padam, perangkat komputer yang rusak, dan aplikasi yang *error*. Apabila terjadi kendala maka pemilik akan menghubungi provider jika terkait gangguan jaringan, tukang servis komputer apabila perangkat komputer yang rusak, atau developer apabila aplikasinya yang *error*. Apabila gangguan terjadi karena listrik padam maka hanya bisa menunggu sampai listrik menyala kembali.

Untuk memperoleh data lebih detail terkait kendala penggunaan TI/SI, maka pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah mengenai kendala yang akibat kesalahan penggunaan. Berikut kutipan pernyataan informan baik pemilik maupun karyawan UMKM Giyomi sebagaimana dijelaskan di bawah ini.
Pertanyaan:

Bagaimana jika ada kesalahan input data?

*“Jika saya salah input data bisa saya edit atau hapus **karena saya punya hak akses penuh di TI-nya**. Jika pegawai atau admin **salah input data biasanya mereka akan laporan ke saya**, karena hak akses yang dipunyai memiliki fungsi yang terbatas, jadi yang bisa menangani hanya saya saja”.*
(Yudha)

*“Jika ada **kesalahan saya bisa ubah atau hapus karena hak akses saya sama seperti mas Yudha**. Cuma karyawan saja yang beda. Mereka perlu ke saya atau mas Yudha jika ingin merubah data yang salah”.* (Niken)

*“**Langsung menghubungi mas Yudha** karena yang bisa hapus data hanya mas Yudha. Pada aplikasi kan saya tidak ada hak aksesnya mbak”.* (Dini)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan tersebut menunjukkan bahwa apabila terjadi kesalahan penggunaan misalnya salah input data yang dilakukan pemilik usaha maka pemilik usaha dapat menghapus atau merubahnya. Jika karyawan yang melakukan kesalahan penginputan data maka karyawan tidak bisa menghapus atau merubah data yang salah tetapi harus menghubungi pemilik

usaha. Sebab hak akses penuh atas TI/SI ada pada pemilik UMKM Giyomi, sementara karyawan hanya memiliki hak akses yang terbatas.

Sejalan dengan perkembangan usaha maka kebutuhan TI/SI tentu juga makin tinggi. Terkait hal itu perlu dilakukan penggalian data lebih lanjut mengenai kebutuhan TI/SI yang diinginkan untuk melengkapi TI/SI yang sudah ada. Berikut kutipan pernyataan informan dari UMKM Giyomi.

Pertanyaan:

Bagaimana prioritas kebutuhan TI yang diinginkan ke depan?

*“Kebutuhan TI yang belum ada yaitu **TI untuk mengontrol tugasnya penjahit** karena saya tidak bisa terus memantau mereka. Jadi akan lebih baik lagi jika saya tau proses penjahitan yang mereka lakukan sampai dimana. Kemudian **TI seperti personal asisten** karena banyak yang harus saya kerjakan setiap harinya. Saya butuh ada yang mengingatkan hari ini apa saja yang harus saya lakukan, misal jika pesan bahan baku itu bahan bakunya butuh berapa seperti itu. Kemudian juga **TI yang mampu mensinkronkan POS dengan data stok barang, e-commerce dan website**”.* (Yudha)

*“Kalau prioritas kebutuhan TI lebih **memprioritaskan ke pencatatan stok barang masuk dan keluar** karena jualannya melalui banyak platform sehingga stok harus bisa sinkron. Penting sekali itu karena otomasinya lebih tinggi dari TI yang ada saat ini. Prioritas saya ini **berdasarkan dengan kebutuhan dan fungsi yang ada**, jadi lebih mudah mengontrol jika semua jadi satu tentunya dengan **harga yang terjangkau**”.* (Yudha)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan TI/SI yang belum ada di UMKM Giyomi seperti dijelaskan dalam kutipan wawancara di atas adalah TI yang digunakan untuk mengontrol tugas penjahit. Selama ini pemilik melakukan pemantauan sendiri terhadap kinerja penjahit karena tidak ada aplikasi yang bisa digunakan untuk memonitor proses pekerjaan penjahit apalagi penjahit bukan merupakan karyawan tetap. Selain itu TI yang dibutuhkan adalah TI seperti *personal assistent* yang bisa membantu mengingatkan tugas-tugas yang harus dikerjakan pemilik usaha setiap harinya. TI lain yang dibutuhkan adalah TI yang mampu mensinkronkan POS dengan data stok barang, *e-commerce* dan *website*. Namun dari semua kebutuhan TI tersebut, pemilik usaha lebih memprioritaskan kebutuhan TI yang terkait pencatatan stok barang masuk dan keluar karena penjualan produk UMKM Giyomi melalui banyak platform sehingga stok harus

bisa sinkron. Prioritas kebutuhan TI/SI lebih didasarkan pada kebutuhan dan fungsi yang ada dengan harga terjangkau. Apabila TI/SI yang digunakan bisa sinkron satu sama lain akan memudahkan pemilik usaha melakukan monitoring proses bisnisnya.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait penggunaan TI dapat dikemukakan bahwa penggunaan TI di UMKM Giyomi dipengaruhi oleh keunggulan TI, pengetahuan yang dimiliki, dan kendala yang dihadapi. Penggunaan TI di UMKM Giyomi bertujuan untuk memudahkan pekerjaan yang mereka lakukan dan efisiensi waktu antara lain untuk dokumentasi proses bisnis. Penggunaan TI/SI tersebut didukung oleh pengetahuan pemilik usaha dan karyawan. Pada UMKM Giyomi, pemilik memiliki pengetahuan yang baik tentang TI/SI yang digunakan sehingga dapat melatih karyawannya dalam mengoperasikan TI/SI. Meskipun penggunaan TI/SI kadang dihadapkan pada kendala baik menyangkut jaringan atau aplikasi, tetapi hal ini tidak mempengaruhi penggunaan TI/SI pada UMKM Giyomi. Ke depan pemilik usaha membutuhkan TI yang mampu mensinkronkan antar beberapa sistem dengan tingkat fungsionalitas yang tinggi untuk meningkatkan proses bisnis.

5.4.2 Studi Kasus 2: UMKM BTJ

Pemilik usaha UMKM BTJ adalah ibu Amelia Oktanti. Sebagai seorang pemilik usaha (*owner*), ibu Amelia mengetahui dengan detail proses perkembangan usaha yang dipimpinnya. Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan ibu Amelia Oktanti terkait informasi umum UMKM, faktor internal, manajemen proses bisnis, dan teknologi informasi. Wawancara juga dilakukan dengan Sasmito Eko Wardoyo selaku karyawan UMKM BTJ terkait teknologi informasi. Pengambilan data pada UMKM BTJ dilakukan sebanyak empat kali yaitu pada tanggal 4 Juni 2019, 6 Juni 2019, 10 Juni 2019, 12 Juni 2019 dan bertempat di UMKM BTJ di Jalan Lumajang Balung Lor Jember.

5.4.2.3 Faktor Internal

Kategori faktor internal pada UMKM BTJ menunjukkan adanya beberapa sub-kategori yang mempengaruhi penerapan proses bisnis yaitu karakteristik

pemilik, struktur organisasi, budaya organisasi, tujuan bisnis, dan konteks bisnis. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan yaitu ibu Amel sebagai pemilik usaha. Wawancara juga dilakukan dengan informan lain yaitu Sasmito sebagai karyawan UMKM BTJ. Di bawah ini dijelaskan hasil wawancara dengan informan (ibu Amel) terkait faktor internal dalam penelitian ini.

5.4.2.3.1 Karakteristik Pemilik

Dari hasil wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait karakteristik pemilik yang mempengaruhi penerapan proses bisnis pada UMKM BTJ. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan dari UMKM BTJ adalah ide awal memulai bisnis garmen. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami informasi secara detail tentang bisnis yang dijalankan pemilik UMKM BTJ. Kutipan wawancara dengan informan terkait ide awal bisnis adalah sebagai berikut. Pertanyaan:

Bagaimana awal mula mendirikan BTJ?

*“Bisnis ini awalnya adalah dari mama saya yang memberikan modalnya untuk membuat BTJ Jember. Sebenarnya **BTJ yang di Jember ini adalah cabang**, sedangkan pusatnya di Bali dan pertama kali yang mendirikan adalah mama saya. Mama saya ini menjadi pemilik BTJ yang di Bali dan sudah kerjasama dengan beberapa rekanan dari Italia, Inggris, Jepang, dan Amerika. Saya mengelola BTJ yang di Jember ini dengan harapan saya **bisa membantu orang tua** saya utamanya mama saya yang sudah memberikan kepercayaan kepada saya. Saya sendiri berkeinginan untuk memperluas pasar dan mengenalkan produk BTJ ke semua masyarakat”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa ide awal mendirikan UMKM BTJ di Jember berasal dari orangtua pemilik. UMKM BTJ Jember merupakan cabang dari UMKM BTJ yang ada di Bali. UMKM BTJ di Bali dimiliki dan dikelola oleh orangtua pemilik usaha. UMKM BTJ di Bali sudah bekerjasama dengan beberapa rekanan dari Italia, Inggris, Jepang, dan Amerika. Pemilik usaha mendirikan BTJ di Jember dengan modal dari orangtua agar bisa membantu orangtua untuk memperluas pasar dan mengenalkan produk BTJ ke semua masyarakat.

Dari jawaban informan tentang ide awal bisnis, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang pengalaman pemilik usaha dalam berbisnis. Berikut kutipan jawaban informan terkait latar belakang bisnis.

Pertanyaan:

Sebelumnya apakah anda memiliki latar belakang bisnis?

“Waktu saya masih bersekolah di Bali suka ikut bantu-bantu mama di toko sampai saya SMA. Itu banyak memberikan saya ilmu tentang bisnis garmen ini”. (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ sudah lama terlibat dalam bisnis dengan membantu orangtua yang memiliki usaha garmen. Hal itu banyak memberikan ilmu bagi pemilik usaha yang memang berlatarbelakang dari keluarga pebisnis.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengapa pemilik usaha memilih mendalami bisnis pakaian, berikut kutipan jawaban informan terkait ketertarikannya dalam bisnis pakaian.

Pertanyaan:

Mengapa anda tertarik mendalami bisnis garmen ini?

“Saya tertarik bisnis waktu bantu-bantu mama, saya merasa kerjanya enak. Hanya buat-buat baju, mendesain dengan beraneka macam model. Dari situ mulailah saya belajar ke mama bagaimana cara membuat pola baju, memilih bahan buat baju dan buat model bajunya”. (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ tertarik menjalankan bisnis karena sebelumnya suka membantu orangtuanya mengelola bisnis pakaian. Dari situ pemilik usaha termotivasi untuk belajar menjalankan bisnis pakaian, mulai dari membuat pola, mendesain, memilih bahan, hingga membuat baju. Atas dasar pengalaman tersebut pemilik usaha tertarik untuk membuat usaha sendiri di Jember dengan nama usaha atau *brand* yang sama dengan milik orang tuanya yaitu BTJ.

Dalam membangun bisnis tentu tidak hanya didasarkan pada faktor pengalaman saja tetapi ada faktor lain yang mendasarinya, antara lain faktor pendidikan. Untuk itu pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan

adalah tentang latar belakang pendidikan. Hal ini penting agar dapat diperoleh gambaran secara utuh tentang karakteristik pemilik. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM BTJ terkait pendidikan, sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Dapatkah dijelaskan pendidikan formal anda?

“Saya alumni pendidikan S1 Fakultas Hukum Universitas Jember”.
(Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ memiliki latar belakang pendidikan formal yaitu lulusan Fakultas Hukum. Pendidikan tersebut secara langsung tidak ada hubungannya dengan bisnis yang dijalankan sekarang ini. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan formal pemilik bukan menjadi faktor utama dalam menjalankan bisnis.

Pertanyaan selanjutnya adalah terkait pendidikan informal guna memahami lebih dalam tentang latar belakang pendidikan pemilik usaha. Di bawah ini kutipan pernyataan informan terkait pendidikan informal yang dimilikinya.

Pertanyaan:

Darimana anda belajar bisnis?

“Saya belajar bisnis banyak dilatih sama mama juga ikut beberapa pelatihan bidang bisnis”. (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik belajar bisnis dari orangtuanya yang memiliki usaha garmen, disamping pemilik pernah mengikuti beberapa pelatihan bisnis. Hal ini membentuk pengetahuan pemilik UMKM BTJ tentang bisnis.

Lebih lanjut perlu diketahui tentang apa upaya atau langkah yang dilakukan pemilik usaha dalam mengembangkan bisnisnya. Hal ini penting untuk mengetahui cara pemilik usaha menjalankan bisnis. Berikut kutipan wawancara dengan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?

“Saya mengembangkan usaha ini dengan banyak melakukan perubahan di warna, pemilihan jenis kain dan model biar modelnya tidak itu itu saja. Saya juga mulai mengembangkan produk-produk baru untuk BTJ, yang dulu awalnya hanya produksi gamis dan mukena saja sekarang juga jadi produksi daster. Tujuannya agar pembeli lebih banyak tertarik dengan BTJ karena banyaknya produk yang dihasilkan. Dengan cara ini dapat mendukung tujuan bisnis saya”. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 1 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengembangkan usahanya, pemilik menyusun strategi dari sisi produk yaitu dengan melakukan perubahan seperti perubahan warna pakaian, pemilihan jenis kain, dan model pakaian. Selain itu pemilik usaha juga membuat produk-produk baru. Kalau awalnya hanya fokus pada pakaian gamis dan mukena, sekarang ditambah dengan produk daster. Tujuannya adalah untuk mendukung tujuan bisnis UMKM BTJ. Ketatnya persaingan bisnis sekarang ini memang mengharuskan pemilik usaha untuk berinovasi agar tetap mampu bersaing dengan UMKM sejenis lainnya. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 1 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan dapat dikemukakan terkait karakteristik pemilik, bahwa faktor pendidikan pemilik UMKM BTJ khususnya pendidikan formal bukan menjadi faktor penentu dalam penerapan proses bisnis pada UMKM BTJ. Karena kenyataannya pemilik UMKM BTJ tidak memiliki latar belakang pendidikan formal yang berhubungan langsung dengan bisnis. Pengalaman bisnis yang dimiliki pemilik dengan terlibat langsung pada usaha garmen milik orang tuanya dan pengetahuan tentang bisnis menjadi faktor pendorong bagi pemilik usaha untuk menekuni bisnis garmen. Jadi pendidikan informal dan pengalaman pemilik usaha menjadi faktor penentu dalam penerapan proses bisnis pada UMKM BTJ. Dalam upaya mengembangkan usaha, pemilik usaha sudah menyusun atau membuat perencanaan strategis bagaimana proses bisnis yang akan dijalankan agar mampu mendukung tujuan bisnisnya. Dengan demikian karakteristik pemilik yaitu pendidikan, pengalaman, dan strategi bisnis memiliki peran penting dalam penerapan proses bisnis pada UMKM BTJ.

5.4.2.3.2 Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis pemilik usaha dapat mempengaruhi penerapan proses bisnis yang dijalankan UMKM. Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait tujuan bisnis pada UMKM BTJ. Dalam menggali informasi tentang tujuan bisnis, pertanyaan awal yang diajukan peneliti kepada informan terkait arah pengembangan UMKM BTJ ke depan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Bagaimana arah pengembangan BTJ ke depannya?

“Menjadi garmen yang besar dan bisa membuat store di luar Jember dan Bali”. (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ sudah mempunyai visi ke depan yaitu ingin menjadikan usahanya berkembang lebih besar dan memperluas outlet atau store di luar Jember dan Bali. Visi itu ditetapkan oleh pemilik usaha dan menjadi pedoman dalam menjalankan bisnisnya.

Selanjutnya pertanyaan diarahkan kepada cara yang harus dikerjakan untuk mewujudkan visi yang sudah ditetapkan. Berikut ini kutipan wawancara dengan informan dari UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Bagaimana cara mencapai cita-cita anda tersebut?

“Dengan menghasilkan produk yang berkualitas sehingga mampu bertahan dan bisa bersaing dengan mengutamakan kepuasan pelanggan BTJ. Saya juga menanamkan budaya kerja kepada karyawan saya supaya mereka selalu menjaga kualitas produk”. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai visinya, pemilik UMKM BTJ berupaya menghasilkan produk yang berkualitas dan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan. Selain itu pemilik usaha berusaha menanamkan budaya kerja kepada karyawannya agar selalu menjaga kualitas produk. Dengan demikian UMKM BTJ akan mampu bertahan dan bersaing dengan UMKM sejenis. Adanya misi tersebut yang ditunjang dengan budaya kerja

menunjukkan bahwa pemilik usaha telah menentukan langkah atau strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 pada gambar temuan model teoritis.

Berangkat dari informasi tentang visi dan misi, maka perlu dilakukan pendalaman mengenai target kinerja agar diperoleh informasi lebih detail tentang tujuan bisnis. Kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana target kinerja untuk mencapai cita-cita tersebut?

*“Namanya bisnis selalu **ada target ke depannya**. Bagaimana mungkin cuma puas dengan yang ada saat ini. **Target saya pelanggan puas sehingga melakukan order ulang di BTJ. Omset BTJ bertambah** setiap tahunnya dan tentu saja **banyak orang mengenal brand BTJ**. Tapi tentu saja target kinerja ini disesuaikan dengan fungsi bisnis di sini”.* (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dalam rangka mencapai visi dan misi tersebut, pemilik UMKM BTJ menetapkan target kinerja. Target utama pemilik adalah kepuasan pelanggan, karena apabila pelanggan puas maka diharapkan pelanggan akan melakukan order ulang dan makin banyak orang mengenal brand BTJ. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan omzet penjualan UMKM BTJ setiap tahunnya. Namun dalam implementasinya target kinerja ini disesuaikan dengan fungsi bisnis yang ada pada UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan di lapangan terkait tujuan bisnis dapat dikemukakan bahwa tujuan bisnis UMKM BTJ diwujudkan dalam bentuk visi, misi, dan target kinerja. Ketiga hal tersebut menjadi faktor penentu tujuan bisnis UMKM BTJ. Hal ini berarti pemilik UMKM BTJ telah memperhatikan dan menerapkan tujuan strategis bisnisnya ke depan. Tujuan bisnis yang telah ditetapkan pemilik usaha tersebut menjadi dasar pendokumentasian proses bisnis UMKM BTJ.

5.4.2.3.3 Struktur Organisasi

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung terkait karakteristik pemilik, maka perlu didalami lebih lanjut tentang struktur organisasi UMKM BTJ. Pada umumnya setiap organisasi memiliki struktur organisasi yang mengatur pembagian tugas, SDM, dan hubungan antar bagian dalam organisasi. Dalam penelitian ini, struktur organisasi menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal.

Pertanyaan pertama yang diajukan adalah apa UMKM BTJ sudah memiliki struktur organisasi dan bagaimana bentuknya. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM BTJ terkait struktur organisasi sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

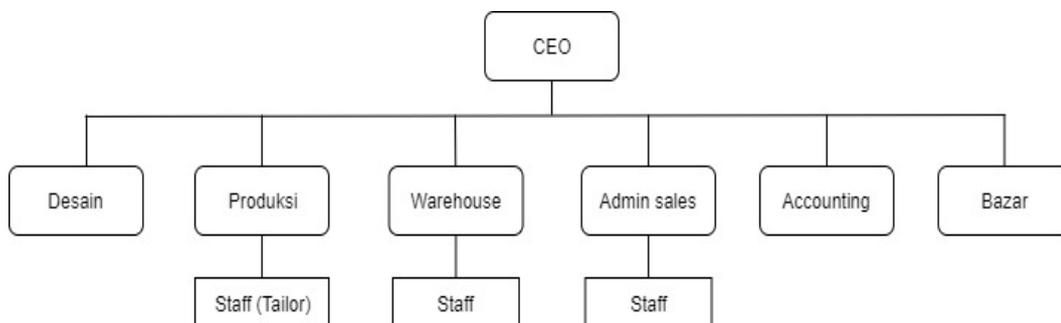
Bagaimana struktur organisasi yang ada di BTJ?

*“Struktur organisasi ada tetapi hanya sederhana saja. Saya yang menyusun struktur organisasinya. **Saya sebagai pemilik usaha atau CEO.** Kemudian di sini ada **bagian desain, gudang, dan keuangan** terus ada **3 penjahit sebagai bagian produksi, ada karyawan sebagai admin** yang melakukan pemasaran online dan offline dan karyawan juga bertugas untuk penjualan di car free day. Struktur organisasi ini tentunya sesuai dengan tujuan bisnis BTJ”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 dan 4 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ sudah memiliki struktur organisasi yang disusun oleh pemilik usaha. Susunan organisasi UMKM BTJ terdiri atas pemilik usaha sebagai CEO, bagian desain, bagian produksi, bagian keuangan, gudang dan admin sales yang melakukan pemasaran *online* dan *offline*, dan bazar. Masing-masing bagian dalam struktur organisasi mempunyai tugas sendiri-sendiri. Dibandingkan dengan UMKM Giyomi, struktur organisasi UMKM BTJ lebih sederhana. Kalau UMKM Giyomi memiliki bagian konten yang bertanggung jawab untuk semua pembuatan konten untuk pemasaran produk ke khalayak umum, maka UMKM BTJ tidak memiliki bagian konten karena tugasnya sudah dirangkap oleh admin sales. Struktur organisasi ini disusun oleh pemilik usaha sesuai dengan tujuan bisnis UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung

hasil analisis nomor 2 dan 4 pada gambar temuan model teoritis. Gambar 5.2 menjelaskan struktur organisasi di UMKM BTJ.



Gambar 5.2 Struktur Organisasi UMKM BTJ
(Sumber : pemilik UMKM BTJ)

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang struktur organisasi UMKM BTJ, diajukan pertanyaan terkait bagaimana pembagian tugas antar bagian. Berikut ini penjelasan informan selaku pemilik UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan tugas-tugas anda sebagai pemilik BTJ?

*“Tugas saya yang utama tentu saja **mengawasi kinerja karyawan**. Saya juga yang **melatih karyawan baru, memantau keuangan dan produksi barang serta bazar. Untuk memilih bahan baku, membuat desain pakaian dan mengambil keputusan penting** di sini juga saya yang melakukan tugas karena saya sebagai pemilik, termasuk **menetapkan jalannya proses bisnis**”. (Amel)*

Pertanyaan yang sama perlu diajukan kepada karyawan guna mengetahui lebih detail beberapa tugas yang dilakukannya. Berikut pernyataan informan dari karyawan UMKM BTJ terkait dengan tugas-tugasnya.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan tugas/pekerjaan yang anda tangani?

*“Saya **lulusan SMA di Jember, sempat melanjutkan kuliah tetapi tidak sampai lulus saya berhenti**. Saya di sini sebagai **admin mengurus bagian toko online di Shopee dan offline**. Juga membantu penjualan melalui*

bazar, promosi secara online dan membalas serta mengurus pesanan online lewat media sosial serta cek stok barang”. (Sasmito)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dalam struktur organisasi UMKM BTJ, pemilik punya tugas utama yaitu mengawasi kinerja seluruh karyawan. Pemilik juga yang melatih karyawan baru, memantau produksi maupun keuangan organisasi, termasuk memilih bahan baku, membuat desain pakaian, mengambil keputusan penting, dan menetapkan jalannya proses bisnis. Sementara admin UMKM BTJ bertugas mengurus penjualan secara *online* dan *offline* melalui toko dan bazar. Admin juga bertugas melakukan promosi secara *online*, membalas dan mengurus pesanan *online* lewat media sosial, serta melakukan cek stok barang. Adanya pembagian tugas ini menunjukkan bahwa UMKM BTJ sudah membagi tugas sesuai bagian yang ada di dalam struktur organisasinya.

Dari hasil observasi secara langsung, pembagian tugas untuk setiap divisi sudah didefinisikan secara jelas dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) meskipun bentuknya masih sederhana. Beberapa bagian fungsional organisasi beserta tugas-tugasnya di UMKM BTJ yaitu:

1. Desain, yang bertanggungjawab merancang model pakaian.
2. Produksi, yang bertanggungjawab untuk proses pembuatan pakaian sesuai dengan desain yang diberikan oleh tim desain. Bagian produksi terdiri atas 3 penjahit yang berstatus karyawan.
3. *Warehouse*, yang bertanggungjawab dalam hal penyimpanan barang termasuk melakukan pencatatan keluar masuk barang dalam gudang.
4. Admin Sales, yang bertanggungjawab dalam aktivitas penjualan secara *online* dan *offline*.
5. *Accounting*, yang bertanggungjawab untuk mengatur keuangan UMKM BTJ, termasuk uang masuk dan uang keluar.
6. Bazar, yang bertanggungjawab dalam penjualan produk yang dilakukan melalui bazar atau even.

Ketersediaan SDM di dalam organisasi penting untuk mendukung penerapan proses bisnis. Oleh karena itu peneliti perlu menggali informasi tentang

SDM yang mendukung proses bisnis UMKM BTJ. Berikut kutipan wawancara dengan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan SDM di BTJ dalam mendukung proses bisnis?

*“Kalau SDM saya rasa sudah cukup. Di BTJ yang cabang Balung Lor ini yang saya kelola ada **10 orang** yaitu 3 penjahit dan sisanya pegawai, ada bagian desain dan admin”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ memiliki jumlah karyawan sebanyak 10 orang yang terdiri atas 3 penjahit dan sisanya tersebar di bagian desain dan admin. Jumlah karyawan tersebut cukup untuk mendukung proses bisnis, sehingga tidak ada karyawan yang mengerjakan tugas rangkap.

Mengenai karyawan baru, pihak UMKM BTJ melakukan pelatihan terlebih dahulu sebelum mereka bekerja, sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara dengan informan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di BTJ?

*“Kalau proses **pelatihan karyawan atau admin baru biasanya saya yang menangani** di awal selama seminggu. Setelah itu saya serahkan untuk ditangani oleh karyawan saya. Kalau **untuk penjahit tidak ada pelatihan** tetapi saya lihat hasil jahitannya”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pelatihan karyawan baru ditangani sendiri oleh pemilik UMKM BTJ selama seminggu, setelah itu ditangani oleh karyawan lainnya. Khusus untuk penjahit tidak ada pelatihan tetapi dilihat dari hasil pekerjaannya. Di UMKM BTJ penjahit berstatus sebagai karyawan tetap, tidak seperti di UMKM Giyomi yang merupakan pegawai lepas.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah mengenai hubungan antar divisi dalam organisasi. Berikut kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antar divisi?

*“Hubungan antar divisi sudah berjalan baik karena ini kan kerja tim. Khusus saya masih **melakukan perangkapan tugas** tapi lebih ke keuangan, kontrol bazar dan desain. Sampai sekarang itu masih saya tangani sendiri. **Karyawan tidak ada yang merangkap**, hanya saya saja yang merangkap sehingga **tidak sampai berpengaruh pada hubungan antar bagian** atau menghambat jalannya proses bisnis”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar divisi yang ada di dalam struktur organisasi UMKM BTJ sudah berjalan baik, namun masih terjadi perangkapan tugas yang dilakukan pemilik usaha. Pemilik usaha masih merangkap tugas di beberapa bagian antara lain di bagian desain dan keuangan, sementara karyawan tidak ada yang melakukan perangkapan tugas. Meskipun demikian tidak mengganggu pembagian tugas dan hubungan antar bagian, sehingga tidak berpengaruh pada jalannya proses bisnis di UMKM BTJ.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait struktur organisasi dapat dikemukakan bahwa struktur organisasi di UMKM BTJ sudah didefinisikan dan ditetapkan dengan jelas. Pemilik usaha berperan penting dalam menyusun struktur organisasi sekaligus memiliki tanggung jawab dalam melakukan pembagian tugas untuk karyawan, menentukan kebutuhan SDM, serta mengatur hubungan antar divisi yang ada di UMKM BTJ. Pemilik usaha masih melakukan perangkapan tugas di beberapa bagian, namun hal ini tidak mengganggu jalannya proses bisnis. Hasil observasi langsung di lapangan menunjukkan bahwa setiap unit atau bagian di dalam organisasi bertanggungjawab dalam penerapan proses bisnis di UMKM BTJ.

5.4.2.3.4 Budaya Organisasi

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung terkait struktur organisasi, maka perlu didalami lebih lanjut tentang budaya organisasi pada UMKM BTJ. Pertanyaan tentang budaya organisasi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang nilai, norma, penghargaan, kebiasaan yang ada di dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal. Pelabelan ini diperoleh dari hasil wawancara dengan informan.

Pemahaman budaya organisasi menyangkut nilai-nilai yang terdapat di dalam organisasi, karena itu perlu diajukan pertanyaan kepada informan terkait nilai-nilai budaya kerja yang diberlakukan di UMKM BTJ. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM BTJ sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bisa dijelaskan bagaimana nilai-nilai budaya kerja di BTJ?

*“Kalau mau kerja di sini yang penting itu **jujur, disiplin, bisa bekerjasama dan mau belajar ilmu baru, dan harus rajin**. Kalau budaya kerja itu tidak diterapkan bisa mempengaruhi produk maupun tujuan bisnis”. (Amel)*
Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 3 dan 5 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya kerja yang berlaku di UMKM BTJ adalah jujur, disiplin, rajin, dapat bekerjasama, dan mau belajar. Seperti halnya di UMKM Giyomi, nilai-nilai budaya kerja di UMKM BTJ menjadi hal yang selalu ditanamkan pemilik kepada karyawan meskipun nilai-nilai tersebut belum dibakukan secara terstruktur. Sebab budaya organisasi dapat berpengaruh pada produk UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 3 dan 5 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya adalah menyangkut komitmen pemilik usaha dalam menciptakan budaya kerja di UMKM BTJ. Berikut kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik dalam menciptakan budaya kerja di BTJ?

*“Saya punya komitmen **membangun komunikasi yang intensif antara saya dengan karyawan**. Setiap orang yang kerja di sini harus punya tanggungjawab sama pekerjaannya”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha memiliki komitmen dalam menanamkan nilai-nilai budaya kerja dengan membangun komunikasi secara intensif dengan karyawan. Karyawan yang bekerja di UMKM BTJ senantiasa dituntut oleh pemilik usaha untuk bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Untuk memperdalam jawaban informan di atas, maka peneliti menanyakan kepada informan mengenai hubungannya dengan karyawan selama ini. Kutipan jawaban informan sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan pemilik dengan karyawan?

*“Saya dengan karyawan-karyawan memiliki agenda **pertemuan bulanan** membahas produk, target, pelayanan pelanggan dan masih banyak lagi”. (Amel)*

*“**Biasa saja dan baik-baik saja, tidak ada konflik atau ketegangan. Kalau beda pendapat itu wajar saja**”. (Amel)*

*“**Hubungan semua baik karena kita membangun hubungan kekeluargaan. Saya dan karyawan saya itu ibaratnya sebuah keluarga**”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 13 pada gambar temuan model teoritis.

Hal ini dibenarkan oleh informan dari karyawan UMKM BTJ, sebagaimana dijelaskan pada kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan kerja antara karyawan dengan pemilik BTJ dan hubungan antar karyawan di BTJ?

*“**Hubungan kerja baik baik saja. Mbak Amel baik dan ramah juga sabar menghadapi kami para karyawan. Hubungan antar karyawan juga baik baik saja, saya sering dibantu jika ada kesulitan**”. (Sasmito)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa di UMKM BTJ terdapat agenda pertemuan bulanan yang membahas berbagai hal menyangkut proses bisnis. Pertemuan ini sekaligus sebagai sarana bagi pemilik melakukan evaluasi proses bisnis yang dijalankan. Tidak ada ketegangan atau konflik yang terjadi dalam setiap pertemuan, tapi kalau perbedaan pendapat merupakan sesuatu yang wajar terjadi. Selama ini hubungan antara pemilik dengan karyawan berjalan baik, demikian pula hubungan sesama karyawan karena pemilik membangun hubungan kerja berdasarkan sistem kekeluargaan. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 13 pada gambar temuan model teoritis.

Implementasi budaya organisasi juga harus didukung adanya penghargaan terhadap karyawan. Bentuk penghargaan yang diberikan pemilik usaha kepada setiap karyawan atas kinerjanya termasuk kepada karyawan yang dianggap berprestasi, hal ini dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana penghargaan yang diberikan kepada setiap karyawan atau karyawan yang dianggap berprestasi?

*“Penghasilan yang di dapat karyawan BTJ terdiri dari **gaji pokok, gaji lembur, dan bonus.**” (Amel)*

*“Penghargaan tentu ada. Biasanya **jika penghasilan atau target terpenuhi saya beri bonus** mereka. Bonusnya bisa berupa gaji, bisa juga dalam bentuk makan bersama. Penghargaan ini saya berikan untuk memberikan apresiasi atas kerja keras karyawan dan agar karyawan tetap semangat dalam bekerja dan dapat mencapai target”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 12 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya berupa gaji pokok, gaji lembur, dan bonus. Bonus diberikan apabila target dapat terpenuhi dalam bentuk gaji atau dalam bentuk makan bersama. Penghargaan ini sebagai wujud apresiasi pemilik atas kerja keras karyawan sekaligus untuk memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan sebagai bagian dari budaya organisasi terkait dengan tujuan bisnis UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 12 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait budaya organisasi dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi pada UMKM BTJ dipengaruhi oleh karakteristik pemilik. Pemilik usaha yang menetapkan nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi karyawan termasuk memberikan penghargaan bagi setiap karyawan maupun karyawan yang dianggap berprestasi. Budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk pertemuan rutin dengan karyawan setiap bulan untuk membahas hal-hal terkait proses bisnis sekaligus melakukan evaluasi terhadap penerapan proses bisnis. Selama ini hubungan antara pemilik UMKM BTJ dengan

karyawan atau hubungan antar karyawan berjalan dengan baik. Tidak ada ketegangan atau konflik yang dapat mengganggu jalannya proses bisnis. Pemilik usaha membangun budaya organisasi di UMKM BTJ sesuai tujuan bisnisnya dengan mendasarkan pada sistem kekeluargaan, dimana antara pemilik dan karyawan bekerja seperti layaknya sebuah keluarga. Budaya organisasi tersebut diharapkan dapat mendukung penerapan proses bisnis di UMKM BTJ.

5.4.2.3.5 Konteks Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait konteks bisnis pada UMKM BTJ. Konteks bisnis sebagai salah satu sub-kategori dari faktor internal yang dapat mempengaruhi penerapan proses bisnis di dalam suatu organisasi. Pelabelan ini diperoleh dari hasil wawancara dengan informan. Setiap pertanyaan tentang konteks bisnis dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang proses bisnis pada UMKM BTJ.

Untuk menggali informasi secara detail tentang konteks bisnis, pertanyaan awal yang diajukan kepada informan adalah hal-hal yang terkait dengan jenis produk dan sistem produksi. Berikut kutipan wawancara dengan pemilik UMKM BTJ tentang jenis produk dan sistem produksi.

Pertanyaan:

Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di BTJ?

*“Produk yang saya jual pakaian jadi seperti **daster, gamis, dan mukena**. Pelanggan utama saya kebanyakan **ibu-ibu dan remaja perempuan**. Produk yang dihasilkan BTJ ini saya yang mendesain karena saya memang yang menangani desainnya”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 6 pada gambar temuan model teoritis.

*“**Kita sistemnya produksi dan jual**. Tidak pre-order. Semua di produksi sendiri terlebih dahulu”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ memproduksi pakaian jadi khusus untuk perempuan berupa daster, gamis, dan mukena. Jenis produk yang dihasilkan UMKM BTJ didesain oleh pemilik usaha.

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 6 pada gambar temuan model teoritis. Sistem produksinya menggunakan sistem *make to stock*, yaitu membuat produk dulu baru dipasarkan, tidak menggunakan sistem *pre order*. Semua produk di UMKM BTJ diproduksi sendiri dengan melibatkan beberapa penjahit sebagai karyawan tetap.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan peneliti untuk memperoleh informasi secara detail tentang konteks bisnis adalah yang berhubungan dengan sistem penjualan produk. Berikut pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara penjualan produk BTJ?

“Sebelumnya saya hanya menjual produk di toko dan bazar saja tapi sekarang melalui online juga. Sekarang pembelinya tidak hanya dari Jember dan sekitarnya saja seperti Banyuwangi, Situbondo, atau Bondowoso tetapi bisa dari mana saja”. (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penjualan produk UMKM BTJ tidak hanya dilakukan secara *offline* melalui toko atau bazar tetapi juga dilakukan secara *online*. Melalui penjualan secara *online*, UMKM BTJ bisa memperluas pelanggan tidak hanya di wilayah Jember dan kabupaten di sekitarnya tetapi bisa datang dari semua tempat.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait konteks bisnis dapat dikemukakan bahwa konteks bisnis di UMKM BTJ dipengaruhi oleh karakteristik pemilik. Pemilik yang menentukan jenis produk dan sistem penjualan. Konteks bisnis yang dijalankan UMKM BTJ ini tidak terlepas dari pengaruh pesaing dan tuntutan pelanggan yang merupakan faktor eksternal. Konteks bisnis yang dijalankan menentukan pendokumentasian proses bisnis di UMKM BTJ.

5.4.2.4 Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi seperti pesaing atau pelanggan. Pada penelitian ini faktor eksternal bukan termasuk kategori penelitian, namun faktor ini perlu ditanyakan kepada informan untuk melengkapi hasil penelitian ini. Kutipan pernyataan informan mengenai faktor eksternal seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Seperti sudah anda jelaskan tentang pengaruh faktor eksternal, bagaimana faktor tersebut berpengaruh terhadap perubahan proses bisnis di BTJ?

“Kalau bagi saya faktor eksternal ada pengaruhnya karena harga produk itu bersaing dengan UMKM yang menjual produk sejenis dengan saya. Akhirnya akan menentukan proses produksinya. Selain pesaing, kepuasan dari pelanggan menjadi faktor yang juga mempengaruhi, bagaimana pelanggan puas atau tidak dengan kualitas produk kami yang akhirnya juga berpengaruh terhadap proses produksi. Jadi bagi saya pesaing sama pelanggan dapat mempengaruhi produk BTJ”. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 7 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pesaing dan pelanggan sebagai faktor eksternal yang berpengaruh pada penerapan proses bisnis di UMKM BTJ. Hal ini berbeda dengan UMKM Giyomi yang menganggap hanya pelanggan sebagai faktor eksternal yang berpengaruh pada proses bisnis. Pengaruh pesaing pada UMKM BTJ terkait harga produk dengan UMKM sejenis, karena harga produk akan menentukan proses produksi UMKM BTJ. Kepuasan pelanggan juga menjadi faktor eksternal yang bisa berpengaruh terhadap proses produksi, mengingat pelanggan adalah konsumen utama produk UMKM BTJ. Bagi pemilik UMKM BTJ, faktor eksternal yaitu pesaing dan pelanggan dapat mempengaruhi produk. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 7 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui mengenai pengaruh pesaing terkait harga produk maka perlu ditanyakan lebih lanjut kepada informan cara untuk memantau harga produk yang ditawarkan pesaing. Berikut kutipan wawancara dengan informan dari UMKM BTJ seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengetahui harga produk pesaing?

“Saya melakukan survei juga terhadap pesaing berapa harga produk yang ditawarkan mereka, kadang saya datang ke tokonya atau lihat di Shoppe”. (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk memantau harga produk dari pesaing, pemilik UMKM BTJ melakukan survei ke toko secara langsung atau melalui toko online. Hasil survei ini menjadi dasar bagi pemilik usaha untuk menyusun perencanaan proses produksinya.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah terkait cara mengetahui kebutuhan pelanggan. Pertanyaan ini diajukan untuk melengkapi informasi tentang pelanggan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan terkait pelanggan.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?

*“Survei ke pasar untuk mengetahui pasar model baju yang tren sekarang ini seperti apa. **Komunikasi sama pelanggan** dengan menggunakan Instagram juga **update pakai polling di story** produk mana yang paling diminati. Kalau dulu kita bagi kuesioner untuk mengetahui keinginan atau masukan pelanggan. Sekarang sudah ada Instagram jadi lebih mudah. Kami juga biasanya melihat dari **statistik penjualan**. Hasilnya dibuat untuk perencanaan produk ke depannya”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, pemilik usaha melakukan survei pasar untuk mencari tahu selera pasar dan model baju yang lagi tren. Selain itu pemilik usaha berkomunikasi dengan pelanggan menggunakan Instagram. Sebelumnya pemilik usaha menggunakan kuesioner untuk mengetahui kebutuhan pelanggan. Pemilik usaha juga melihat dari statistik penjualan misalnya untuk melihat data warna baju yang sering dibeli pelanggan atau model baju yang disukai. Hasil survei digunakan untuk perencanaan pembuatan produk selanjutnya.

Untuk mengetahui kepuasan pelanggan terhadap produk UMKM BTJ, berikut kutipan wawancara dengan pemilik UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda untuk mengukur kepuasan pelanggan?

*“Mengukur kepuasan pelanggan dulu dengan survei dan **menerima saran dan kritik dari pelanggan**. Ini jika offline, tetapi kalau online sudah ada **rating dan komen dari pelanggan dari Shopee**, itu dapat membantu buat menilai kepuasan pelanggan. Dari sini dapat saya gunakan untuk melakukan evaluasi dan juga perbaikan”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 14 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ mengukur kepuasan pelanggan dengan cara melakukan survei dan menerima saran dan kritik pelanggan. Pemilik usaha juga melihat dari rating dan komen pelanggan di *marketplace* seperti Shopee. Dari sini pemilik usaha dapat mengetahui kepuasan pelanggan terhadap produk UMKM BTJ. Hal ini dapat digunakan pemilik usaha melakukan evaluasi dan perbaikan proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 14 pada gambar temuan model teoritis.

Hal lainnya yang perlu ditanyakan kepada informan sehubungan dengan konteks bisnis adalah menyangkut hubungannya dengan pemasok atau supplier bahan baku untuk proses produksi di UMKM BTJ. Hal ini dijelaskan dalam kutipan wawancara dengan informan berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antara BTJ dengan supplier atau pemasok?

*“Kita melakukan **kerjasama dengan pihak supplier** untuk pengadaan bahan baku kain dan manik-manik. Kerjasama dengan supplier dengan menggunakan **surat perjanjian kerjasama**”. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ sudah membangun kerjasama dengan supplier dalam bentuk perjanjian untuk pengadaan bahan baku. Adanya perjanjian kerjasama dengan supplier memudahkan pemilik usaha untuk memenuhi kebutuhan bahan baku sehingga tidak akan menghambat proses produksi UMKM BTJ.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan adalah cara membangun komunikasi dengan supplier. Hal ini penting karena hubungan pemilik dan supplier dapat mempengaruhi proses bisnis. Berikut kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana anda membangun komunikasi dengan supplier?

*“Biasanya saya **berkomunikasi langsung dengan supplier** sebelum berangkat keluar kota untuk ambil bahan. Saya pesan dulu lewat **Whatsapp***

kalau mengenai kain yang polos tetapi kalau kain yang bermotif saya biasanya langsung lihat di sana karena tidak selalu restock untuk yang motif". (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ melakukan komunikasi langsung dengan supplier ketika membutuhkan bahan baku. Pemilik melakukan pemesanan bahan baku melalui media Whatshapp. Pemesanan ini hanya untuk jenis bahan baku tertentu misalnya kain yang tidak bermotif, sedangkan untuk jenis bahan baku lainnya pemilik langsung ke tempat supplier.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait faktor eksternal dapat dikemukakan bahwa pesaing dan pelanggan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi proses bisnis pada UMKM BTJ. Pengaruh pesaing terkait harga produk dengan UMKM sejenis, sedangkan pelanggan dapat menentukan proses produksi selanjutnya. Selain itu supplier juga ikut mempengaruhi proses produksi UMKM BTJ karena supplier yang memenuhi kebutuhan bahan baku untuk proses produksi. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pesaing, pelanggan, supplier merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi konteks bisnis di UMKM BTJ.

5.4.2.5 Kapabilitas Manajemen Proses Bisnis

Hasil wawancara dan observasi langsung di UMKM BTJ terkait faktor internal menunjukkan bahwa pemilik usaha (*owner*) terlibat langsung dalam penerapan proses bisnis. Kategori proses bisnis dalam penelitian ini terdiri atas dua sub-kategori yaitu dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan dari UMKM BTJ. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM BTJ dan penjelasan dari masing-masing sub-kategori.

5.4.2.5.1 Dokumentasi Proses Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait dokumentasi proses bisnis pada UMKM BTJ. Dokumentasi poses bisnis membantu untuk melihat kondisi yang ada di UMKM saat ini dan bagaimana proses

kerjanya. Hasil penelitian menemukan dokumentasi proses bisnis pada UMKM BTJ meliputi sub-kategori pendefinisian proses bisnis dan fungsi bisnis.

Untuk menjelaskan dokumentasi proses bisnis, pertanyaan awal yang diajukan kepada informan selaku pemilik UMKM BTJ adalah apakah proses bisnis sudah tergambar dalam sebuah bagan alir proses bisnis dan siapa yang membuatnya. Berikut kutipan pernyataan informan terkait alir (*flow chart*) proses bisnis di UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Bagaimana gambar atau bagan alir proses bisnis di BTJ?

“Gambar flowchartnya belum ada tetapi SOP untuk tugas tiap bagian dari karyawan ada dalam bentuk tulisan, itu saya yang buat”. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 8 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ belum memiliki *flow chart* terkait proses bisnis, tetapi pemilik usaha sudah membuat SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk tugas dari tiap karyawan. SOP dibuat oleh pemilik usaha. Dengan demikian pendefinisian proses bisnis pada UMKM BTJ belum tergambar dalam bagan alir proses bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ terlibat secara aktif dalam menyusun dokumentasi proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 8 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya ditujukan untuk mengetahui gambaran bagan alir proses bisnis pada UMKM BTJ. Hal itu dijelaskan pemilik dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana proses bisnis di BTJ?

“Proses bisnisnya yaitu mulai dari bikin desain. Itu saya yang membuat desainnya tapi untuk produk yang di Jember saja. Kemudian setelah desain jadi dan sudah membeli kain baru saya berikan ke penjahitnya BTJ. Kita ada ruangan produksi, di situ tempat kerja penjahitnya dan sekaligus gudang kain. Setelah baju selesai diproduksi kita taruh di toko untuk dipasarkan dan dijual langsung ketika ada CFD. Sisanya disimpan di gudang stok barang. Gudang ini terpisah dengan gudang kain. Pemasarannya yang online lewat Instagram. Dijual juga lewat Shopee.

*Saya juga sudah cantumkan nomer Whatsapp sehingga kalau ada pelanggan yang ingin pesan online setelah lihat produk kita di Instagram bisa langsung menghubungi kontak saya. Kalau pelanggan punya aplikasi Shopee biasanya saya tawarkan mereka untuk transaksi melalui Shopee karena Shopee sering menawarkan gratis ongkos kirim sehingga pelanggan tidak perlu membayar ongkos kirim. **Pembayarannya juga mudah bisa transfer ke rekening** mana saja kalau belinya online. Kalau beli di toko **bisa tunai dan bisa debit juga**. Kalau ada pelanggan yang pesan barang dikemas oleh admin saya kemudian **petugas JNT ke toko ambil barang**. Sebelum jam 8 barang dikirim di hari yang sama jadi untuk pembayarannya dibatasi sampai jam 7 jika pelanggan ingin dikirim barangnya di hari yang sama. Proses bisnis ini akan menentukan infrastruktur dan penggunaan TI di BTJ". (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 15 dan 16 pada gambar temuan model teoritis.

***"BTJ memang punya penjahit sendiri"**. (Amel)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses bisnis pada UMKM BTJ dimulai dari pembuatan desain yang selanjutnya diikuti pembelian bahan baku. Setelah itu desain diberikan ke penjahit untuk diproduksi. UMKM BTJ memiliki penjahit sendiri. Setelah selesai diproduksi baru dipasarkan, dan barang yang tersisa selanjutnya disimpan di gudang. UMKM BTJ juga menyediakan layanan retur barang. Jadi proses bisnis di UMKM BTJ meliputi pembuatan desain, pembelian bahan baku, produksi, pemasaran, proses pengiriman, penyimpanan barang, dan retur barang. Dengan demikian proses bisnis yang terdapat pada UMKM BTJ sama dengan yang ada di UMKM Giyomi. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan proses bisnis UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 15 dan 16 pada gambar temuan model teoritis..

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan mengenai fungsi bisnis yang dimiliki UMKM BTJ. Hal ini perlu ditanyakan kepada informan karena fungsi bisnis terkait dengan proses bisnis yang dijalankan organisasi. Kutipan pernyataan informan mengenai fungsi bisnis UMKM BTJ sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana fungsi bisnis yang ada di BTJ?

“Fungsi bisnisnya ada desain produk buat bikin model dan pola baju, kemudian produksi ada penjahit yang bikin baju, pemasaran untuk memperluas pasar, penjualan membuat target penjualan, gudang bagian kelola stok barang sama keuangan bagian mengurus uang masuk dan keluar. Fungsi bisnis ini untuk mencapai tujuan bisnis BTJ yang tentunya saya sesuaikan dengan struktur organisasi BTJ”. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 dan 11 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa fungsi bisnis yang dimiliki UMKM BTJ ada lima macam yaitu desain produk, produksi, pemasaran, penjualan, dan gudang. Fungsi bisnis ini membantu UMKM BTJ dalam pendefinisian proses bisnisnya dan mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini juga disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada di UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 dan 11 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait dokumentasi proses bisnis dapat disimpulkan bahwa dokumentasi proses bisnis di UMKM BTJ meliputi pendefinisian proses bisnis dan fungsi bisnis. Pada UMKM BTJ, pendefinisian proses bisnis belum tergambar dalam bagan alir (*flow chart*) namun sudah terdokumentasikan dalam bentuk SOP. Pendefinisian proses bisnis ini disesuaikan dengan fungsi bisnisnya, yaitu desain produk, produksi, pemasaran, penjualan, dan gudang. Alur proses bisnis beserta SOP dibuat oleh pemilik sendiri tanpa melibatkan orang lain. Pendokumentasian proses bisnis ini akan menentukan kebutuhan TI di UMKM BTJ.

5.4.2.5.2 Optimasi Proses Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait optimasi proses bisnis pada UMKM BTJ. Optimasi proses bisnis dimaksudkan untuk memperbaiki manajemen proses bisnis di UMKM agar dapat mendukung peningkatan kualitas layanan yang ada. Pertanyaan awal yang diajukan adalah bagaimana melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis, sebab dengan melakukan monitoring akan dapat dievaluasi permasalahan-permasalahan apa yang dihadapi. Kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara memantau proses bisnis yang ada di BTJ?

*“Kita rencananya mau pantau proses bisnisnya pakai Trello, tetapi masih belum saya terapkan ke karyawan BTJ. Saya tahunya Trello ini bisa juga buat kolaborasi kerja atau pembagian kerja. Selama ini saya **memantaunya secara langsung dengan datang ke toko**. Toko kan sekaligus jadi tempat produksi. Saya mantau penjualan, produksi, stok, dan juga kerja karyawan”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis dengan memantau secara langsung ke toko, karena toko sekaligus menjadi tempat produksi. Monitoring yang dilakukan pemilik antara lain terkait penjualan, proses produksi, stok, dan kinerja karyawan. Pemilik usaha sedang merencanakan proses monitoring dengan menggunakan aplikasi Trello, namun sampai sekarang belum dilaksanakan. Adanya proses monitoring ini menunjukkan bahwa pemilik menyadari manajemen risiko yang dihadapi apabila proses bisnisnya tidak dipantau secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik terlibat secara aktif dalam melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi UMKM BTJ terkait proses bisnis, peneliti perlu menggali informasi lebih dalam dari informan terkait permasalahan tersebut. Berikut kutipan pernyataan informan penelitian dari UMKM BTJ terkait permasalahan yang dihadapi.

Pertanyaan:

Bagaimana permasalahan yang timbul selama menerapkan proses bisnis? Bagaimana dampaknya terhadap jalannya proses bisnis di BTJ?

*“Permasalahannya itu lebih ke **manajemen yang masih berantakan** karena masih manual. Stok hampir tidak terkendali jadi **sering sekali keliru dalam cek stok barang** karena banyak yang dikerjakan. Ketika orang pesan dalam jumlah banyak ternyata stok tidak memenuhi karena dulu gudangnya di rumah saya. Sekarang semenjak gudang jadi satu dengan toko lebih mudah mengaturnya. **Keuangan juga berantakan** karena tidak saling terintegrasi jadi perhitungan sempat kacau”. (Amel)*

*“Dampaknya tentu saja pada kekeliruan dalam cek **stok barang tadi** yang menyebabkan **proses bisnis jadi kacau** karena harus bolak balik cek stok barang. Ini **menghambat jalannya proses bisnis, otomatis penghasilannya menurun**”.* (Amel)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi dalam menerapkan proses bisnis adalah manajemen yang masih dikerjakan manual terutama terkait stok barang yang sering keliru terutama ketika ada pesanan dalam jumlah banyak. Permasalahan lainnya adalah sistem keuangan yang belum terintegrasi dengan sistem yang lain. Akibatnya menghambat jalannya proses bisnis dan pada akhirnya menyebabkan pendapatan menurun.

Terkait upaya mengatasi permasalahan yang dihadapi, berikut kutipan hasil wawancara dengan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut?

*“Upaya saya menangani kendala dengan **menggunakan TI**. Pakai aplikasi POS sehingga keuangannya bisa tertata meski 3 toko tetap bisa dihitung dan dikalkulasi”.* (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengatasi permasalahan terkait proses bisnis, pemilik UMKM BTJ mengambil keputusan untuk menggunakan TI yaitu menggunakan aplikasi POS. Penggunaan aplikasi POS memudahkan untuk menghitung dan melakukan kalkulasi keuangan, meskipun digunakan untuk tiga toko UMKM BTJ. Keputusan pemilik menggunakan TI untuk optimasi proses bisnisnya. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Hasil evaluasi yang dilakukan menjadi dasar untuk melakukan perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis di UMKM BTJ dilakukan seiring dengan adopsi TI, sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Sebelum memutuskan untuk menggunakan TI, pernahkah terpikirkan bahwa manajemennya dulu yang harus diperbaiki?

“Saya berpikirknya manajemen TI itu perbaikannya bisa dibarengkan dengan perbaikan proses bisnis. Saya lebih mementingkan kesiapan SDM dan infrastruktur TI sebelum penggunaan TI, karena bagaimanapun pegawai saya dituntut untuk siap dan belajar penggunaan TI. Untungnya mereka rajin dan kebetulan masih muda juga jadi lebih mudah untuk belajar“.(Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 17 dan 18 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa perbaikan proses bisnis yang dilakukan UMKM BTJ dilakukan bersamaan dengan adopsi TI. Namun dalam melakukan perbaikan proses bisnis dengan menggunakan TI, pemilik usaha perlu memastikan dulu kesiapan SDM. Sebab penggunaan TI menuntut kesiapan dan pengetahuan tentang TI, sehingga pemilik usaha perlu mempersiapkan SDM dan infrastruktur TI yang ada di UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 17 dan 18 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait optimasi proses bisnis dapat dikemukakan bahwa pemilik usaha melakukan monitoring proses bisnis di UMKM BTJ untuk memastikan jalannya proses bisnis tidak terhambat. Monitoring dilakukan secara langsung antara lain terkait penjualan, produksi, stok, dan karyawan. Hasil monitoring dijadikan dasar bagi pemilik usaha dalam melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses bisnisnya. Perbaikan proses bisnis dilakukan seiring dengan adopsi TI dengan menyesuaikan pada kesiapan SDM yang ada di UMKM BTJ. Dengan demikian optimasi proses bisnis yaitu monitoring, evaluasi, dan perbaikan dilakukan oleh pemilik usaha dengan mendasarkan pada hasil evaluasi yang dilakukan. Perbaikan proses bisnis tersebut dapat mempengaruhi kebutuhan TI UMKM BTJ.

5.4.2.6 Teknologi Informasi

Pada kategori teknologi informasi terdapat dua sub-kategori yaitu infrastruktur TI dan penggunaan TI. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan yaitu pemilik UMKM BTJ dan karyawan UMKM BTJ (Sasmito). Di bawah ini dijelaskan hasil wawancara dengan informan terkait infrastruktur TI dan penggunaan TI.

5.4.2.6.1 Infrastruktur TI

Infrastruktur merupakan sumber daya yang digunakan UMKM dalam penggunaan TI/SI. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan adalah mengenai ketersediaan infrastruktur pada UMKM BTJ untuk mendukung penggunaan TI/SI. Untuk menjelaskan infrastruktur apa saja yang dimiliki UMKM BTJ, berikut kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan perangkat TI di BTJ?

*“Di sini sudah ada **4 komputer di tiap toko jadi ada 12 ya dan ada 1 laptop yang saya pegang kemudian ada tablet juga 3 untuk masing-masing toko**”.*
(Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Jawaban di atas diperkuat atau dibenarkan oleh informan selaku karyawan di UMKM BTJ, sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan perangkat TI di BTJ?

*“Disediakan **komputer sama tablet**”.* (Sasmito)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ memiliki infrastruktur untuk menunjang bekerjanya TI/SI berupa 4 buah komputer untuk masing-masing toko. UMKM BTJ memiliki 3 toko yang beroperasi di Jember. Selain itu masih terdapat 1 buah laptop yang digunakan pemilik untuk memantau jalannya proses bisnis. Untuk karyawan disediakan komputer dan tablet untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan deskripsi tugas karyawan. Dengan demikian penggunaan TI di UMKM BTJ didukung ketersediaan perangkat TI. Perangkat tersebut disediakan oleh pemilik UMKM BTJ untuk menunjang perbaikan proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Ketersediaan perangkat juga harus dilengkapi dengan ketersediaan jaringan untuk memudahkan operasional TI. Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada

informan adalah mengenai ketersediaan jaringan. Berikut kutipan wawancara dengan informan dari UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan akses internet di BTJ?

*“Ada internetnya pakai **Wi-Fi**. Itu kita buat akses untuk aplikasi Majoo, media sosial juga Shopee”. (Amel)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

*“**Bandwithnya** saya lupa mbak berapa yang saya ingat saya bayarnya 600ribu/bulan”. (Amel)*

Informasi informan di atas diperkuat dengan pernyataan karyawan UMKM BTJ berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan akses internet di BTJ?

*“Di sini sudah ada **Wi-Fi** untuk Majoo sama akses Shopee”. (Sasmito)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ menyediakan jaringan internet dengan menggunakan Wi-Fi yang disediakan oleh salah satu provider dengan sistem berlangganan. Penggunaan Wi-Fi untuk memudahkan pengambilan data dari aplikasi yang digunakan seperti Majoo, media sosial, dan *marketplace*. Penggunaan jaringan internet memudahkan tugas-tugas yang harus ditangani oleh pemilik maupun karyawan. Pemilik usaha tidak memahami tentang besar bandwith yang digunakan. Dengan demikian penggunaan jaringan dapat digunakan untuk mendukung penerapan proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan berikutnya terkait infrastruktur adalah anggaran yang disediakan untuk mendukung ketersediaan perangkat, jaringan, dan penggunaan TI/SI. Hal ini penting ditanyakan karena ketersediaan anggaran dibutuhkan agar bekerjanya TI/SI dapat optimal. Berikut kutipan wawancara dengan pemilik UMKM BTJ mengenai anggaran TI.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan TI?

*“Dari awal menggunakan TI saya sudah menyediakan **anggaran untuk investasi TI, langganan internet, dan untuk perbaikan** apabila ada yang rusak komputernya. Tapi untuk anggaran tiap bulan hanya untuk langganan saja sama perbaikan, karena itu harus ada”.* (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM BTJ menyediakan anggaran untuk TI yaitu pengadaan infrastruktur TI/SI, berlangganan internet, dan perbaikan perangkat komputer. Namun anggaran yang dialokasikan secara rutin per bulan hanya untuk biaya berlangganan jaringan termasuk aplikasi dan perbaikan perangkat TI. Penyediaan anggaran tersebut menunjukkan bahwa UMKM BTJ sudah memikirkan tentang manajemen investasi sebagai dampak penggunaan TI/SI. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait infrastruktur dapat dikemukakan bahwa penerapan proses bisnis pada UMKM BTJ ditunjang oleh ketersediaan infrastruktur TI meliputi ketersediaan perangkat, jaringan, dan anggaran. Penyediaan infrastruktur TI/SI untuk mendukung dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis.

5.4.2.6.2 Penggunaan TI

Penggunaan TI bertujuan membantu organisasi untuk mendukung penerapan proses bisnis dan manajemen proses bisnis. Untuk menggali informasi tentang penggunaan TI, peneliti perlu mengidentifikasi terlebih dulu TI/SI yang ada di UMKM BTJ saat ini sekaligus penggunaannya. Berikut kutipan pernyataan informan selaku pemilik UMKM BTJ sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan jenis dan kegunaan TI yang sudah ada di BTJ?

*“Kalau TI di sini memang baru pakai setelah saya banyak belajar tentang pemakaian TI untuk bisnis. TI kita ada **aplikasi POS kita memakai yang Majoo untuk kasir, keuangan, inventori dan absensi.** Kemudian ada **Trello yaitu aplikasi untuk pencatatan tugas harian dan bagi tugas mirip seperti aplikasi asisten.** Ada lagi **aplikasi buat penjualan online seperti***

Shopee. Sosial medianya pakai Instagram untuk pemasaran. Whatsapp untuk komunikasi dengan pelanggan. Sementara masih itu yang kita gunakan”. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

*“Kalau gaji saya langsung **transfer ke rekening** mereka tiap awal bulan pakai mobile banking”*. (Amel)

*“Di sini absen karyawan sudah tidak pakai sistem manual lagi tapi kita pakai **Majoo**. **Absensi dengan foto karyawan saat datang dan pulang sehingga menghitung upah lembur** lebih mudah dan tidak perlu beli mesin absensi yang terpisah”*. (Amel)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

Pernyataan pemilik di atas didukung oleh pernyataan karyawan UMKM BTJ sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan jenis TI yang anda gunakan?

*“Saya pakai aplikasi TI seperti sosial media **Instagram dan Whatsapp, Majoo dan Shopee**”*. (Sasmito)

*“**Absensi pakai Majoo**”*. (Sasmito)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses bisnis di UMKM BTJ sudah didukung penggunaan TI/SI. Adapun TI/SI yang digunakan saat ini sebagai berikut:

- a. Aplikasi POS yaitu Majoo yang digunakan untuk kasir, keuangan, inventori dan absensi.
- b. Aplikasi Trello digunakan untuk pencatatan tugas harian dan pembagian tugas.
- c. *Marketplace* seperti Shopee digunakan untuk penjualan.
- d. Media sosial yaitu Instagram digunakan untuk pemasaran.
- e. *Whatsapp* digunakan untuk komunikasi dengan pelanggan.

Mencermati TI/SI yang digunakan UMKM BTJ dapat dikemukakan bahwa belum semua proses bisnis dijalankan dengan berbasis TI/SI. Penggunaan TI/SI masih terbatas untuk kasir, keuangan, penjualan, dan pembagian tugas. Untuk penggajian

karyawan melalui transfer rekening. Dengan demikian beberapa proses bisnis di UMKM BTJ masih dilakukan secara manual, seperti terkait stok barang dan produksi. TI/SI yang digunakan tersebut ditentukan oleh pemilik UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui keunggulan dari penggunaan TI/SI yang digunakan dalam membantu jalannya proses bisnis di UMKM BTJ, berikut pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana TI mendukung proses bisnis di BTJ?

*“TI membantu kerja saya dan karyawan BTJ menjadi lebih mudah. TI juga **memudahkan komunikasi**”.* (Amel)

*“TI sangat membantu jalannya **proses bisnis menjadi lebih mudah karena terintegrasi ke beberapa divisi**. Dulu tidak pakai TI banyak kendala terkait keuangan dan manajemen sekarang sudah lebih mudah”.* (Amel)

Pernyataan pemilik di atas didukung oleh pernyataan karyawan UMKM BTJ sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana TI dapat membantu tugas-tugas anda?

*“Sangat terbantu bagi saya di jaman sekarang ini. TI dapat **membantu pekerjaan** saya jadi lebih mudah. **Komunikasi dengan pelanggan** yang lokasinya jauh jadi **mudah dan cepat, akses informasi jadi mudah** kalau promosi gampang dan hemat waktu”.* (Sasmito)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penggunaan TI/SI di UMKM BTJ membantu memudahkan pekerjaan pemilik usaha dalam menjalankan proses bisnis, karena terintegrasi langsung ke beberapa divisi. Selain itu penggunaan TI/SI juga memudahkan pemilik usaha melakukan komunikasi dengan karyawan dan pelanggan. TI juga membantu pekerjaan karyawan, berkomunikasi dengan pelanggan, dan memudahkan melakukan promosi secara cepat, mudah, dan hemat waktu. Sebelum menggunakan TI/SI banyak kendala yang dihadapi UMKM BTJ terutama terkait keuangan dan manajemen organisasi. Dengan demikian

menunjukkan adanya ketergantungan UMKM BTJ pada TI/SI karena penggunaan TI/SI membantu meningkatkan kinerja pemilik usaha dan karyawan UMKM BTJ.

Penggunaan TI/SI harus didukung dengan pengetahuan tentang TI/SI itu sendiri. Oleh karena itu penting bagi pemilik usaha dan karyawan memiliki pengetahuan tentang TI/SI sebelum mengoperasionalkannya. Untuk mengetahui cara pemilik usaha dan karyawan belajar TI/SI yang digunakan, berikut kutipan wawancara dengan informan seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bisa anda jelaskan darimana anda belajar TI?

“Saya belajar TI dari ikut seminar dan pelatihan kemudian belajar dari Google juga buat browsing cari info dan Youtube untuk lihat tutorial. Saya tau aplikasi Majoo itu juga dari Google kemudian untuk lihat review saya lihat lewat Youtube. Dengan aplikasi ini kami jadi tau bagaimana respon orang yang menggunakan dan tau bagaimana cara kerjanya”. (Amel)

Sementara karyawan belajar TI/SI dengan cara yang berbeda dengan pemilik. Berikut kutipan pernyataan informan dari karyawan UMKM BTJ.

Pertanyaan:

Darimana anda belajar menggunakan aplikasi TI?

“Kalau belajar saya belajar sendiri dari Google terus Youtube juga. Majoonya diajari sama mbak Amel yang sudah pernah dapat pelatihan dari Majoo-nya”. (Sasmito)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha dan karyawan UMKM BTJ memiliki pengetahuan tentang TI/SI yang digunakan. Pengetahuan tersebut diperoleh dengan cara belajar. Pemilik belajar TI/SI dari ikut seminar, pelatihan, dan tutorial yang tersedia di Youtube dan Google. Hal sama dilakukan oleh karyawan yang juga belajar TI/SI dari Youtube dan Google, tetapi untuk penggunaan aplikasinya karyawan belajar dari pemilik usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan TI/SI yang dimiliki pemilik usaha dan karyawan dapat mendukung penggunaan TI/SI di UMKM BTJ.

Seperti dijelaskan di atas, penggunaan TI/SI pada UMKM BTJ dilakukan untuk mendukung proses bisnis, namun dalam penggunaannya tidak terlepas dari

beberapa kendala. Berikut kutipan pernyataan informan dari pemilik UMKM BTJ seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Pernahkah mengalami gangguan ketika menggunakan TI? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?

*“Gangguan ada seperti **internet tidak lancar atau listrik padam**. Sebenarnya jika internet tidak terlalu mengganggu penggunaan aplikasi Majoo, karena aplikasinya itu bisa offline cuman untuk menarik datanya tetap harus online”. (Amel)*

*“Kalau **gangguan internet bisa langsung menghubungi customer servicenya Biznet**. Masalah listrik itu ya bagaimana lagi **harus ditunggu sampai nyala**”. (Amel)*

Hal sama dikemukakan informan dari karyawan UMKM BTJ seperti dinyatakan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Pernahkah mengalami gangguan ketika menggunakan TI? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?

*“**Gangguan pernah pada aplikasinya** terus pernah juga terjadi **pemadaman listrik**”. (Sasmito)*

*“Gangguan biasanya **menghubungi pihak developer TI-nya**. Kalau **pemadaman ya ditunggu**”. (Sasmito)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penggunaan TI/SI di UMKM BTJ kadang dihadapkan pada gangguan seperti internet yang tidak lancar, pemadaman listrik, atau gangguan pada aplikasi. Kalau gangguan terjadi karena internet yang tidak lancar, pemilik bisa langsung menghubungi pihak penyedia layanan internet. Tetapi kalau gangguan karena pemadaman listrik harus menunggu sampai listrik menyala. Kalau gangguan terjadi pada aplikasi Majoo biasanya menghubungi pihak developer. Aplikasi Majoo masih tetap bisa digunakan ketika terjadi gangguan internet, namun untuk mengambil datanya tetap harus secara *online*.

Untuk memperoleh data lebih detail mengenai kendala penggunaan TI/SI, peneliti masih perlu mendalami lebih lanjut tentang kendala akibat kesalahan

penggunaan misalnya kesalahan penginputan data. Berikut kutipan pernyataan informan baik pemilik usaha maupun karyawan UMKM BTJ sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana jika ada kesalahan input data?

*“Input data salah itu karyawan tidak bisa ubah sembarangan. **Saya yang bisa merubahnya** karena aksesnya kan beda antara saya dan karyawan. **Karyawan ada batasan akses**”. (Amel)*

*“Kalau input datanya salah ada yang bisa saya ubah sendiri ada yang **bisanya dirubah sama mbak Amel**, tetapi memang hak akses penuh sistem ada di mbak Amel”. (Sasmito)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik dan karyawan UMKM BTJ sama-sama memiliki hak akses terhadap TI/SI yang digunakan. Bedanya pemilik memiliki hak akses penuh sementara karyawan memiliki akses terbatas terhadap TI/SI, sehingga ketika terjadi kesalahan input data ada sebagian data yang bisa dirubah karyawan dan ada data yang hanya bisa dirubah oleh pemilik usaha.

Terkait kebutuhan TI/SI yang diinginkan UMKM untuk melengkapi TI/SI yang sudah ada, berikut kutipan pernyataan informan dari UMKM BTJ seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana prioritas kebutuhan TI yang diinginkan?

*“**Saya belum ada aplikasi integrasi antara manajemen stok di online dan manajemen stok di offline yang lebih banyak manfaatnya di banding POS dan terintegrasi dengan Shopee. Jadi stok dapat update terus dengan harga yang juga pas dengan dana yang ada. Fiturnya kalau bisa terintegrasi dengan keseluruhan proses bisnis BTJ dan mudah digunakan**”.*

*“**Prioritas ke TI yang fiturnya lebih banyak di banding POS dan lebih ke stok barang untuk mengatur stok offline di gerai dan online di Shopee**”.*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan TI/SI mendatang yang diinginkan UMKM BTJ adalah aplikasi yang bisa mengintegrasikan antara stok *offline* dan *online* yang manfaatnya lebih banyak

dibandingkan aplikasi POS. Aplikasi itu juga memiliki fitur yang bisa terintegrasi dengan keseluruhan proses bisnis di UMKM BTJ dengan harga terjangkau. Untuk saat ini UMKM BTJ lebih memprioritaskan aplikasi untuk pengaturan stok barang di toko *online* dan *offline* agar dapat terintegrasi satu sama lain. Namun kebutuhan TI/SI tersebut tetap harus menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran di UMKM BTJ.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait penggunaan TI dapat dikemukakan bahwa UMKM BTJ sudah menggunakan TI/SI untuk mendukung penerapan proses bisnis. Penggunaan TI/SI di UMKM BTJ membantu pemilik usaha dan karyawan menjalankan tugas-tugasnya. Pemilik usaha dan karyawan mempunyai pengetahuan yang baik tentang TI/SI. Pemilik usaha pula yang menentukan TI/SI yang digunakan dengan mempertimbangkan pada ketersediaan anggaran. Namun dalam penggunaan TI/SI kadang dihadapkan pada kendala baik menyangkut jaringan, listrik, atau aplikasi, tetapi hal ini tidak mempengaruhi penggunaan TI/SI pada UMKM BTJ. Ke depan, pemilik UMKM BTJ membutuhkan TI/SI yang bisa mengintegrasikan antara stok *offline* dan *online* yang manfaatnya lebih banyak dibandingkan aplikasi POS. Tetapi untuk saat ini pemilik usaha lebih memprioritaskan aplikasi untuk pengaturan stok barang di toko *online* dan *offline* yang dapat terintegrasi satu sama lain, sehingga dapat meningkatkan dan mendukung perbaikan proses bisnis di UMKM BTJ.

5.4.3 Studi Kasus 3: UMKM Fanella

Pengambilan data pada UMKM Fanella dilakukan sebanyak empat kali yaitu pada tanggal 18 Juni 2019, 20 Juni 2019, 24 Juni 2019, 27 Juni 2019. Pengambilan data bertempat di UMKM Fanella di Jalan Mastrip Jember. UMKM Fanella berdiri sejak tahun 2013 dengan produk berupa pakaian jadi untuk perempuan berupa tunik, dress, dan gamis. Proses produksi dilakukan di tempat usaha yaitu di Jalan Mastrip Jember.

Pemilik usaha UMKM Fanella adalah ibu Nella Basasa. Sebagai seorang pemilik usaha (*owner*), ibu Nella mengetahui dengan detail proses perkembangan usaha yang dipimpinnya. Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan ibu Nella terkait informasi umum UMKM, faktor internal, manajemen proses bisnis,

dan teknologi informasi. Wawancara juga dilakukan dengan Indah Puspita Sari selaku karyawan UMKM Fanella terkait teknologi informasi.

5.4.3.3 Faktor Internal

Kategori faktor internal pada UMKM Fanella menunjukkan adanya beberapa sub-kategori yang mempengaruhi penerapan manajemen proses bisnis yaitu karakteristik pemilik, struktur organisasi, budaya organisasi, tujuan bisnis, dan lingkungan eksternal. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan yaitu pemilik UMKM Fanella.

5.4.3.3.1 Karakteristik Pemilik

Dari hasil wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait karakteristik pemilik yang mempengaruhi penerapan proses bisnis pada UMKM Fanella. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan dari UMKM Fanella adalah ide awal dalam memulai bisnis garmen. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami informasi secara detail tentang bisnis yang dijalankan pemilik UMKM Fanella. Kutipan wawancara dengan informan terkait awal bisnis sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana awal mula berdirinya Fanella?

*“Fanella berdiri tahun 2013. Awal saya mulai mendirikan Fanella ini pada saat saya masih duduk di bangku SMA dengan bantuan mama. Pada saat itu memang punya **hobi gambar desain baju**”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella berdiri tahun 2013 ketika pemilik usaha masih duduk di bangku SMA. Pemilik usaha memang mempunyai hobi membuat gambar desain baju. Dari sini kemudian pemilik usaha mendirikan usaha sendiri dengan nama Fanella yang fokus pada pembuatan pakaian jadi. Pada awal berdiri pemilik usaha masih banyak dibantu oleh orangtuanya karena belum memiliki karyawan. Namun sekarang UMKM Fanella sudah ditangani sepenuhnya oleh pemilik usaha dibantu beberapa karyawan.

Dari jawaban informan tentang ide awal bisnis, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut tentang pengalaman pemilik dalam berbisnis. Berikut kutipan jawaban informan terkait latar belakang bisnis seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana latar belakang bisnis anda sebelumnya?

*“Awalnya dulu waktu SMP saya **pernah jualan makanan buatan mama**, kemudian saat SMA saya ingin membuat usaha sendiri”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sebelum memulai bisnis garmen, pemilik UMKM Fanella sudah terbiasa membantu orangtua berjualan makanan. Keinginan untuk membuat usaha sendiri mulai ada saat pemilik usaha duduk di bangku SMA. Dari sini menunjukkan bahwa pemilik usaha mempunyai pengalaman bisnis sebelumnya yaitu berjualan makanan.

Untuk mengetahui lebih lanjut terkait pilihan pemilik usaha untuk mendalami bisnis pakaian, berikut kutipan jawaban informan terkait ketertarikan pemilik dalam bisnis garmen.

Pertanyaan:

Mengapa tertarik mendalami bisnis garmen?

*“Saya awalnya hanya bantu teman mendesain baju. Kata teman-teman desain saya bagus. Dari **hobi membuat desain baju** itu yang menjadi motivasi saya untuk bisnis pakaian jadi”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella tertarik menjalankan bisnis garmen karena sebelumnya suka membantu teman-temannya mendesain baju. Dari pengalaman mendesain baju, pemilik usaha termotivasi untuk menjalankan bisnis pakaian jadi.

Dalam membangun bisnis tentu tidak hanya didukung faktor pengalaman saja tetapi ada faktor lain yang mendasarinya, antara lain faktor pendidikan. Untuk itu pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah tentang latar belakang pendidikan. Hal ini penting agar dapat diperoleh gambaran secara utuh tentang karakteristik pemilik. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM BTJ terkait pendidikan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Dapatkah dijelaskan pendidikan formal yang anda miliki?

*“Saya lulusan **SI Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen** di Universitas Jember”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella memiliki latar belakang pendidikan formal Strata Satu dari Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen. Pendidikan tersebut secara langsung ada hubungannya dengan bisnis yang dijalankan sekarang ini. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan formal pemilik menjadi faktor penentu dalam menjalankan bisnis.

Pertanyaan selanjutnya adalah terkait pendidikan informal untuk memahami lebih dalam tentang latar belakang pendidikan pemilik usaha. Di bawah ini kutipan pernyataan informan terkait pendidikan informal yang dimilikinya.

Pertanyaan:

Darimana anda belajar bisnis?

*“Saya banyak belajar dari **pelatihan-pelatihan bisnis**. Kan banyak pelatihan dan seminar terkait bisnis. Saya sering ikut, apalagi dulu waktu kuliah karena saya kan kuliahnya ilmu ekonomi jadi masih sejalur”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella belajar bisnis dari mengikuti pelatihan-pelatihan tentang bisnis, terutama pada saat kuliah. Sebagai mahasiswa fakultas ekonomi, pemilik usaha sering mengikuti pelatihan bisnis karena sesuai dengan bidang ilmu yang dipelajarinya. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella memiliki pendidikan informal tentang bisnis.

Faktor pengalaman dan pendidikan yang dimiliki menjadi dasar bagi pemilik usaha untuk menjalankan bisnis. Lebih lanjut perlu diketahui tentang strategi atau langkah yang dilakukan pemilik usaha dalam mengembangkan bisnisnya. Berikut kutipan wawancara dengan informan dari UMKM Fanella sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?

*“Saya punya strategi dengan **mengembangkan ide-ide baru** untuk model baju seperti banyak mencari referensi model baju terkini. Saya juga **meminta bantuan teman saya yang followersnya banyak** buat membantu **promosikan barang dengan endorsement**. Cara ini ternyata dapat mendukung tujuan bisnis saya”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 1 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella mempunyai strategi untuk mengembangkan bisnisnya dengan cara mengembangkan ide-ide baru untuk model baju. Pemilik usaha rajin mencari referensi model baju terkini dari berbagai sumber dan meminta bantuan teman-temannya yang followersnya banyak untuk membantu mempromosikan produk. Strategi ini ditempuh pemilik usaha untuk mendukung tujuan bisnis UMKM Fanella, mengingat sekarang ini bisnis garmen makin ketat sehingga mengharuskan pemilik untuk selalu mengembangkan ide-ide baru agar tetap mampu bersaing dengan produk-produk UMKM sejenis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 1 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan dapat dikemukakan terkait karakteristik pemilik, bahwa faktor pendidikan pemilik usaha khususnya pendidikan formal menjadi faktor penentu dalam penerapan proses bisnis di UMKM Fanella. Pemilik UMKM Fanella memiliki latar belakang pendidikan formal yang berhubungan langsung dengan bisnis. Faktor pendidikan informal pemilik usaha tentang bisnis turut menjadi faktor penentu dalam penerapan proses bisnis di UMKM Fanella. Pengalaman bisnis yang dimiliki pemilik usaha dengan terlibat langsung membantu usaha makanan milik orang tuanya menjadi faktor penentu bagi pemilik usaha menekuni bisnis. Faktor pendidikan dan pengalaman pemilik usaha menjadi dasar dalam menyusun strategi bisnis agar mampu mendukung tujuan bisnis UMKM Fanella. Dengan demikian karakteristik pemilik yaitu pendidikan baik formal maupun informal, pengalaman, dan strategi bisnis memiliki peran penting dalam menerapkan proses bisnis di UMKM Fanella.

5.4.3.3.2 Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis pemilik usaha dapat mempengaruhi dokumentasi proses bisnis yang dijalankan UMKM. Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait tujuan bisnis di UMKM Fanella. Pertanyaan awal yang diajukan peneliti kepada informan tentang tujuan bisnis adalah bagaimana arah pengembangan UMKM Fanella ke depan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Fanella seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana arah pengembangan Fanella ke depan?

“Ingin memperluas pasar dan menjadi usaha yang besar sehingga dikenal banyak masyarakat”. (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella sudah menetapkan arah pengembangan (visi) bisnis ke depan. Pemilik usaha ingin memperluas pasar dan menjadikan usahanya berkembang lebih besar sehingga dikenal masyarakat luas. Visi itu ditetapkan oleh pemilik usaha dan menjadi pedoman dalam menjalankan bisnis di UMKM Fanella.

Selanjutnya pertanyaan diarahkan kepada cara yang harus dikerjakan untuk mewujudkan visi yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai visinya, berikut ini kutipan pernyataan informan dari UMKM Fanella.

Pertanyaan:

Bagaimana cara mencapai cita-cita anda tersebut?

*“Ya tentunya saya berusaha terus menerus tanpa henti dan berfikir **kreatif** agar tiap tahunnya omset Fanella mencapai target bahkan bisa melebihi target. Saya **membuka toko online** juga untuk mencapai visi saya tadi yaitu perluas pangsa pasar, agar banyak orang mengenal Fanella. Saya juga ingin **mengembangkan hubungan kerjasama dengan pemasok**. Sampai saat ini saya tidak bekerjasama dengan supplier tapi hanya beli bahan baku di toko kain langganan akibatnya saya sering kehabisan stok. Saya juga selalu mengingatkan karyawan akan budaya kerja di sini agar mereka selalu menjaga kualitas produk”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mencapai visinya, pemilik UMKM Fanella berupaya mengeksplorasi ide-ide kreatif untuk menghasilkan produk yang inovatif agar dapat meningkatkan omzet setiap tahunnya. Selain itu pemilik membuka toko online sebagai upaya memperluas pangsa pasar dan memperkenalkan produk Fanella ke masyarakat luas. Pemilik usaha juga menanamkan budaya kerja kepada karyawannya agar selalu menjaga kualitas produk. Pemilik usaha juga ingin mengembangkan hubungan kerjasama dengan supplier atau pemasok karena sampai saat ini pemilik usaha tidak memiliki kerjasama dengan supplier untuk memenuhi kebutuhan bahan baku. Adanya misi tersebut yang ditunjang dengan budaya kerja menunjukkan bahwa pemilik usaha telah menentukan langkah atau strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 pada gambar temuan model teoritis.

Berangkat dari informasi tentang visi dan misi, maka perlu dilakukan pendalaman mengenai target kinerja agar diperoleh informasi lebih detail tentang tujuan bisnis. Kutipan pernyataan informan dari UMKM Fanella seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan target kinerja untuk mencapai cita-cita tersebut?

*“**Target tentu ada.** Di tiap rapat untuk produk baru kita selalu bahas target ke depannya bagaimana untuk meningkatkan **jumlah pelanggan** setiap bulan dan **omzet**. Tentu saja target kinerja ini tetap menyesuaikan dengan fungsi bisnis di sini”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella mempunyai target kinerja terkait bisnis yang dijalankan. Target utama pemilik usaha adalah meningkatkan jumlah pelanggan, karena apabila jumlah pelanggan meningkat tentu akan meningkatkan omzet UMKM Fanella. Setiap bulan pemilik usaha menetapkan target kinerja seiring dengan keluarnya produk baru. Namun dalam implementasinya target kinerja ini disesuaikan dengan fungsi

bisnis yang ada pada UMKM Fanella. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan di lapangan terkait tujuan bisnis dapat dikemukakan bahwa tujuan bisnis UMKM Fanella diwujudkan dalam bentuk visi, misi, dan target kinerja yang ditetapkan oleh pemilik usaha. Ketiga hal tersebut menjadi faktor penentu tujuan bisnis UMKM Fanella. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella telah memperhatikan dan menerapkan tujuan strategis bisnisnya ke depan. Tujuan bisnis yang telah ditetapkan pemilik usaha menjadi dasar pendokumentasian proses bisnis UMKM Fanella.

5.4.3.3 Struktur Organisasi

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung terkait karakteristik pemilik, maka perlu didalami lebih lanjut tentang struktur organisasi UMKM Fanella. Pada umumnya setiap organisasi memiliki struktur yang mengatur pembagian tugas, SDM, dan hubungan antar bagian dalam organisasi. Dalam penelitian ini, struktur organisasi menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal. Sub-kategori ini diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan informan.

Pertanyaan pertama yang diajukan adalah terkait bentuk struktur organisasi. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

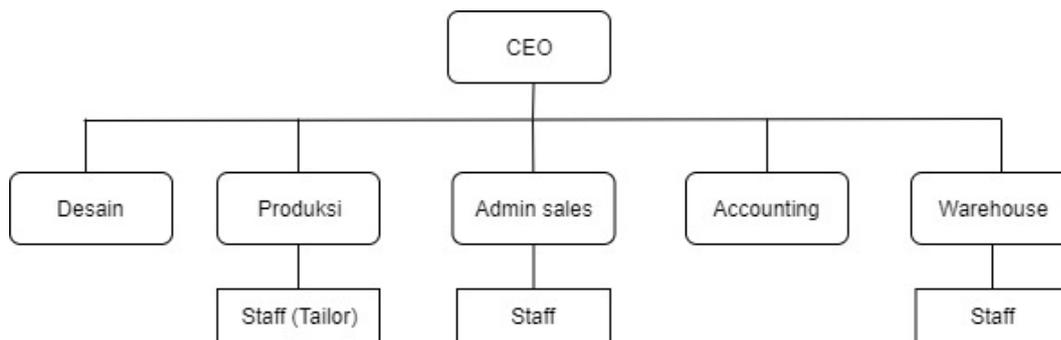
Bagaimana struktur organisasi di Fanella?

*“Ada kalau struktur organisasi, saya sendiri yang menyusun. Dalam struktur organisasi sudah menunjukkan masing-masing bagian yang ada di perusahaan kami. Jadi saya sebagai **CEO atau pemilik Fanella** kemudian saya juga yang menjadi **accounting dan desain**. Pegawai saya ada 6 orang dimana 2 bekerja sebagai **admin**. Kemudian 3 orang bekerja sebagai **penjahit di bagian produksi**, dan 1 orang sebagai **pembantu umum di bagian gudang**. Struktur organisasi ini saya sesuaikan dengan tujuan bisnis Fanella”. (Nella)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 dan 4 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella sudah memiliki struktur organisasi yang disusun oleh pemilik usaha. Susunan organisasi

UMKM Fanella terdiri atas pemilik sebagai CEO, bagian desain, bagian produksi, bagian keuangan, dan pembantu umum di bagian gudang. Pemilik usaha masih melakukan perangkapan tugas di bagian keuangan dan desain, karena keterbatasan SDM yang dimiliki. Masing-masing bagian dalam struktur organisasi mempunyai tugas sendiri-sendiri yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP). Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 2 dan 4 pada gambar temuan model teoritis. Gambar 5.3 menjelaskan struktur organisasi di UMKM Fanella.



Gambar 5.3 Struktur Organisasi UMKM Fanella
(Sumber : pemilik UMKM Fanella)

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang struktur organisasi UMKM Fanella, diajukan pertanyaan terkait pembagian tugas antar bagian. Berikut ini penjelasan informan selaku pemilik UMKM Fanella.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan tugas-tugas anda sebagai pemilik Fanella?

*“Tugas yang saya tangani di sini banyak sekali seperti **mengawasi kinerja karyawan Fanella**, kemudian **pengambilan keputusan penting** di sini. Saya juga **memantau jalannya proses bisnis** yang ada, termasuk **membuat laporan keuangan dan rekap omset harian**. Saya juga yang **memikirkan inovasi produk Fanella**”. (Nella)*

Untuk mendalami tentang pembagian tugas di UMKM Fanella, perlu diajukan pertanyaan kepada karyawan UMKM Fanella terkait beberapa tugas yang dilakukannya. Berikut pernyataan informan dari karyawan UMKM Fanella terkait dengan tugas-tugasnya.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan tugas/pekerjaan yang anda tangani?

*“Saya di sini bekerja sebagai admin di Fanella. Saya kan cuma **lulusan SMK 4 di Jember**. Tugas saya **menangani pelanggan membalas chat pelanggan**. Kemudian **menangani pesanan dan retur dari pelanggan**. Saya juga **membuat laporan stok barang** dan menghitung barang di gudang stoknya berapa. **Update stok barang di Shopee dan Tokopedia**”.* (Indah)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dalam struktur organisasi UMKM Fanella, pemilik usaha punya tugas utama yaitu mengawasi kinerja karyawan dan mengambil keputusan penting. Pemilik usaha juga memantau jalannya proses bisnis termasuk membuat laporan keuangan dan merekap omzet harian. Pemilik juga yang melakukan inovasi produk-produk yang dikeluarkan UMKM Fanella. Sementara admin UMKM Fanella bertugas menangani pelanggan seperti membalas chat pelanggan. Admin juga bertugas menangani pesanan dan retur barang, membuat laporan stok barang di gudang serta update stok barang di *marketplace*.

Ketersediaan SDM di dalam organisasi penting untuk mendukung penerapan proses bisnis. Oleh karena itu peneliti perlu menggali informasi tentang SDM yang mendukung proses bisnis UMKM Fanella. Hasil wawancara dengan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan SDM untuk mendukung proses bisnis?

*“**Pegawai saya ada 6 orang** dimana 2 bekerja sebagai admin, 3 orang bekerja sebagai penjahit, 1 orang sebagai pembantu umum, yaitu bagian *finishing*. Bagian umum tugasnya melakukan pengecekan dari bagian produksi dan melakukan pengiriman ke jasa pengiriman seperti JNT dan JNE”.* (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella memiliki jumlah karyawan sebanyak 6 orang, yang terdiri atas 2 orang admin, 3 orang penjahit dan 1 orang pembantu umum. Pembantu umum tugasnya melakukan pengecekan dari bagian produksi dan melakukan pengiriman ke jasa pengiriman. Jumlah karyawan tersebut cukup untuk mendukung manajemen proses bisnis

UMKM Fanella mengingat UMKM Fanella masih berskala kecil sehingga belum terlalu banyak membutuhkan karyawan.

Mengenai karyawan baru, pihak UMKM Fanella melakukan pelatihan terlebih dahulu sebelum mereka bekerja, sebagaimana pernyataan informan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di Fanella?

“Proses pelatihan karyawan biasanya saya tangani di awal-awal mereka kerja di sini. Kemudian saya lepaskan ke pegawai saya yang lama. Pelatihannya hanya seminggu saja untuk karyawan baru khusus admin. Kalau penjahit saya tes untuk lihat kualitas jahitannya. Baru setelah itu saya terima mereka jadi pegawai tetap”. (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pelatihan karyawan baru ditangani sendiri oleh pemilik UMKM Fanella, setelah itu ditangani oleh karyawan lama. Pelatihan bagi karyawan baru dilaksanakan selama satu minggu khusus untuk admin. Untuk penjahit dilakukan tes oleh pemilik usaha untuk melihat kualitas jahitannya. Di UMKM Fanella penjahit berstatus sebagai karyawan tetap, seperti halnya di UMKM BTJ. Hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti di UMKM Fanella menunjukkan pemilik belum memiliki ukuran kinerja karyawan, termasuk ukuran penerimaan karyawan baru. Penerimaan karyawan baru sepenuhnya menjadi kewenangan pemilik usaha.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan adalah bagaimana hubungan antar divisi dalam organisasi dan apakah ada perangkapan tugas untuk pemilik maupun karyawan. Berikut kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antar divisi dalam struktur organisasi?

“Hubungan antar divisi bisa berjalan baik walaupun di sini masih kurang karyawannya. Saat ini saya merangkap bagian desain produk dan keuangan. Saya juga yang memegang bagian keuangan, tetapi rencana saya kedepannya mau merekrut orang untuk menangani bagian ini”. (Nella)

“Di sini hanya saya saja yang merangkap tugas”. (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar divisi sudah berjalan meskipun dengan SDM yang terbatas. Keterbatasan SDM menyebabkan masih ada perangkapan tugas di UMKM Fanella. Perangkapan tugas hanya dilakukan pemilik usaha, sedangkan karyawan tidak ada yang merangkap tugas. Pemilik usaha selain sebagai CEO masih merangkap tugas di bagian desain produk dan keuangan. Namun sejauh ini perangkapan tugas ini tidak sampai mengganggu hubungan antar bagian dan jalannya proses bisnis di UMKM Fanella.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait struktur organisasi dapat dikemukakan bahwa struktur organisasi di UMKM Fanella sudah terdefiniskan secara jelas. Susunan organisasi UMKM Fanella terdiri atas pemilik sebagai CEO, bagian desain, bagian produksi, bagian keuangan, dan pembantu umum di bagian gudang. Hubungan antar divisi atau bagian sudah berjalan meskipun masih ada perangkapan tugas. Namun perangkapan tugas belum sampai mengganggu proses bisnis. Pemilik usaha yang menyusun struktur organisasi, menentukan kebutuhan SDM sekaligus bertanggung jawab dalam membagi tugas untuk karyawan UMKM Fanella. Struktur organisasi tersebut berperan penting di dalam pendokumentasian proses bisnis UMKM Fanella.

5.4.3.3.4 Budaya Organisasi

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung terkait struktur organisasi, maka perlu didalami lebih lanjut tentang budaya organisasi di UMKM Fanella. Pertanyaan tentang budaya organisasi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang nilai, norma, penghargaan, kebiasaan yang ada di dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi menjadi salah satu sub-kategori dari faktor internal. Sub-kategori ini diperoleh dari pelabelan yang didasarkan hasil wawancara dengan informan.

Untuk memahami budaya organisasi yang berlaku di suatu organisasi, perlu diajukan pertanyaan kepada informan terkait nilai-nilai budaya kerja yang diberlakukan dan diterapkan di UMKM Fanella. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Fanella terkait nilai-nilai budaya organisasi sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana nilai-nilai budaya kerja yang diberlakukan di Fanella?

*“Budaya kerja di sini dibangun dengan **kekeluargaan, saling terbuka, dan saling menghargai dan memiliki tanggung jawab** akan tugasnya. Kalau budaya kerja itu tidak dilaksanakan bisa-bisa berpengaruh pada produk”.*
(Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 3 dan 5 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja di UMKM Fanella dibangun dengan sistem kekeluargaan. Nilai-nilai yang ditanamkan untuk karyawan dalam bekerja yaitu keterbukaan, saling menghargai, dan tanggungjawab terhadap tugas. Nilai-nilai tersebut selalu ditanamkan pemilik usaha kepada semua karyawan. . Sebab budaya organisasi dapat berpengaruh pada produk UMKM Fanella. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 3 dan 5 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya adalah terkait komitmen pemilik usaha dalam menciptakan budaya kerja di UMKM Fanella. Berikut kutipan pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik dalam menciptakan budaya kerja di Fanella?

*“**Saya berkomitmen** untuk membangun budaya kerja itu penting menurut saya. Kami di sini adalah sebuah tim dan saya adalah leadernya, jadi saya harus bisa memberi contoh pada karyawan saya tentang nilai-nilai kerja itu seperti apa dan bagaimana menerapkannya dalam perilaku kita”.* (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella berkomitmen untuk membangun budaya kerja sesuai dengan nilai-nilai yang dianut. Hal ini ditunjukkan oleh pemilik usaha dengan memberikan contoh penerapan nilai-nilai kerja dalam perilaku keseharian.

Pertanyaan selanjutnya adalah terkait hubungan antara pemilik dan karyawan. Kutipan jawaban informan terkait pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan pemilik dengan karyawan?

*“Hubungan saya dengan karyawan selama ini baik-baik saja tidak terjadi pertengkaran. Saya juga hampir tidak pernah memarahi mereka, saya cukup puas dengan kerja mereka. Kalau sepengetahuan saya **mereka akurat-akur saja** dan tidak pernah bertengkar atau berselisih paham. Kalau ada masalah saya yakin mereka akan menghubungi saya langsung. **Saya akan berusaha menjadi pihak penengah** kalau misalnya ada karyawan saya yang berselisih paham dengan karyawan lain”.* (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa hubungan pemilik UMKM Fanella dengan karyawan berjalan baik. Demikian pula hubungan antar karyawan berjalan dengan baik dan tidak pernah ada perselisihan. Kalau misalnya antar karyawan ada yang berselisih paham, maka pemilik berusaha untuk menjadi penengah. Hal ini menunjukkan bahwa antara pemilik dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan bisa membangun komunikasi secara baik.

Untuk membangun budaya organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Berikut ini kutipan wawancara dengan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana mewujudkan budaya kerja di Fanella?

*“Ada pertemuan dengan karyawan ada sebulan sekali. Itu juga sebagai **media komunikasi dengan karyawan** tapi bentuknya tidak selalu formal. Kadang dengan cara makan bersama di luar sekaligus juga untuk menghilangkan kejenuhan kerja. Biasanya yang dibahas lebih ke produk baru Fanella dan target bulanan. Saya ingin mendengar bagaimana tanggapan mereka. Sering mereka ikut menambahi detail dari desain saya, jadi itu sangat membantu saya untuk kemajuan bisnis ini”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 13 pada gambar temuan model teoritis.

*“Suasananya **biasanya ramai tapi tetap fokus**. Mereka yang antusias dan ikut memikirkan misalnya terkait desain Fanella ke depannya seperti apa”.* (Nella)

Hal ini dibenarkan oleh informan dari karyawan UMKM Fanella, sebagaimana dijelaskan pada kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan kerja anda dengan pemilik Fanella termasuk hubungan antar karyawan di Fanella?

*“Kalau **hubungan kerja lebih ke kerja bareng**. Mbak Nella baik banget kalau saya kesusahan selalu dibantu dan tidak pernah marah-marah. **Antar karyawan juga begitu sama baiknya**”. (Indah)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di UMKM Fanella diwujudkan melalui agenda pertemuan bulanan. Pertemuan membahas berbagai hal menyangkut proses bisnis seperti produk baru dan target bulanan. Pertemuan ini sekaligus sebagai sarana bagi pemilik melakukan evaluasi proses bisnis dan membangun komunikasi dengan karyawan. Tidak ada ketegangan atau konflik yang terjadi dalam setiap pertemuan. Selama ini hubungan antara pemilik dengan karyawan berjalan baik, demikian pula hubungan sesama karyawan. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 13 pada gambar temuan model teoritis.

Implementasi budaya organisasi juga harus didukung adanya penghargaan terhadap karyawan. Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan kepada setiap karyawan atas kinerjanya termasuk kepada karyawan yang dianggap berprestasi, hal ini dijelaskan dalam kutipan wawancara dengan informan dari UMKM Fanella sebagai berikut.

Pertanyaan:

Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau karyawan yang dianggap berprestasi?

*“Kalau gaji itu di sini ada **gaji pokok sama gaji lembur** dan itu hak semua karyawan”. (Nella)*

*“Bonus saya berikan ke mereka **tidak dalam bentuk uang** lebih ke makan atau nonton bersama saja”. (Nella)*

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 12 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella memberikan penghargaan kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok dan gaji lembur. Sementara bonus diberikan ke karyawan tidak dalam bentuk uang tetapi dalam bentuk makan bersama atau nonton bersama. Penghargaan itu

diberikan apabila target yang ditetapkan pemilik usaha dapat terpenuhi. Penghargaan tidak diberikan kepada salah satu karyawan tetapi diberikan kepada semua karyawan, karena pemilik usaha menganggap semua karyawan bekerja sebagai sebuah tim. Artinya jika ada penghargaan yang diberikan oleh pemilik usaha maka semua karyawan juga harus ikut menikmati. Penghargaan ini sebagai wujud apresiasi pemilik usaha atas kerja keras semua karyawan, sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 12 pada gambar temuan model teoritis.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa pemilik UMKM Fanella yang menetapkan nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi karyawan, meskipun nilai-nilai tersebut belum dibakukan. Pemilik usaha juga memberikan penghargaan bagi semua karyawan atas kinerjanya. Pemilik usaha berkomitmen membangun budaya organisasi, salah satunya diwujudkan dalam bentuk pertemuan rutin dengan karyawan setiap bulan untuk membahas hal-hal terkait proses bisnis. Pertemuan ini sebagai sarana bagi pemilik usaha melakukan evaluasi proses bisnis dan membangun komunikasi dengan karyawan. Dengan demikian budaya organisasi di UMKM Fanella tidak dapat dilepaskan dari peran pemilik usaha. Dukungan pemilik usaha terhadap budaya organisasi di UMKM Fanella dapat berpengaruh pada perbaikan proses bisnis UMKM Fanella.

5.4.3.3.5 Konteks Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait konteks bisnis pada UMKM Fanella. Konteks bisnis dalam penelitian ini mencakup sub-kategori yang terkait proses bisnis yaitu jenis produk, kanal penjualan, dan SDM. Sub-kategori ini diperoleh dari pelabelan hasil wawancara dengan informan. Setiap pertanyaan tentang konteks bisnis dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang proses bisnis pada UMKM Fanella.

Untuk menggali informasi secara detail tentang konteks bisnis, pertanyaan awal yang diajukan kepada informan adalah hal-hal yang terkait dengan jenis produk dan sistem produksi. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Fanella tentang jenis produk dan sistem produksi.

Pertanyaan:

Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di Fanella?

“Saya menjual pakaian jadi utamanya pakaian hijab perempuan. Kalau pelanggannya lebih fokus pada remaja perempuan, mahasiswi, tetapi kadangkala ada juga ibu-ibu muda yang belanja di sini. Produk yang dihasilkan di sini semua saya yang mendesain”. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 6 pada gambar temuan model teoritis.

“Sistem produksinya buat dan jual. Jadi kita bikin dulu terus kita jual melalui toko dan online”. (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella memproduksi pakaian jadi utamanya pakaian hijab untuk perempuan. Pelanggan utamanya adalah remaja, mahasiswi, dan ibu-ibu muda. Sistem produksinya menggunakan sistem *make to stock*, yaitu membuat produk dulu baru dipasarkan. Semua produk UMKM Fanella dijual melalui toko *offline* dan toko *online*. Jenis produk yang dihasilkan UMKM Fanella didesain oleh pemilik usaha. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 6 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan peneliti untuk memperoleh informasi secara detail tentang konteks bisnis adalah yang berhubungan dengan sistem penjualan produk. Berikut pernyataan informan seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara penjualan produk Fanella?

“Menjual produknya melalui toko dan melalui toko online yaitu Shopee sama Tokopedia. Dari sini dapat digunakan untuk evaluasi dan juga perbaikan”. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 14 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penjualan produk UMKM Fanella tidak hanya dilakukan secara *offline* melalui toko tetapi secara *online*, yaitu melalui *marketplace* seperti Shopee dan Tokopedia. Sistem penjualan secara *offline* dan *online* dimaksudkan untuk memperluas pelanggan, sehingga pelanggan produk UMKM Fanella bisa datang dari mana saja. Hal ini dapat digunakan pemilik usaha melakukan evaluasi dan perbaikan proses bisnis.

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 14 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait konteks bisnis dapat disimpulkan bahwa karakteristik pemilik mempengaruhi konteks bisnis di UMKM Fanella. Pemiliklah yang menentukan jenis produk termasuk sistem produksi dan kanal penjualan. Konteks bisnis yang dijalankan UMKM Fanella ini tidak terlepas dari tuntutan pelanggan yang merupakan faktor eksternal. Dengan demikian faktor eksternal berpengaruh terhadap konteks bisnis UMKM Fanella.

5.4.3.4 Faktor Eksternal

Pada penelitian ini faktor eksternal bukan termasuk kategori penelitian, namun faktor ini perlu ditanyakan kepada informan untuk melengkapi hasil penelitian ini. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar organisasi. Kutipan pernyataan informan mengenai faktor eksternal seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Tadi anda jelaskan tentang pengaruh faktor eksternal, bagaimana pengaruh faktor tersebut terhadap proses bisnis di Fanella?

“Bagi saya pesaing tidak berpengaruh terhadap Fanella untuk proses bisnis, tetapi justru pelanggan yang berpengaruh pada proses bisnis”.
(Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 7 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pesaing bukan sebagai faktor eksternal yang berpengaruh pada proses bisnis di UMKM Fanella. Hal ini sama dengan UMKM Giyomi yang menganggap hanya pelanggan sebagai faktor eksternal yang berpengaruh pada proses bisnis. Pelanggan berpengaruh terhadap proses bisnis UMKM Fanella karena pelanggan merupakan konsumen utama yang ikut menentukan kelanjutan proses produksi. Jadi bagi pemilik UMKM Fanella, faktor eksternal yaitu pelanggan dapat mempengaruhi produk. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 7 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah bagaimana cara mengetahui keinginan pelanggan. Pertanyaan ini diajukan untuk melengkapi

informasi tentang pelanggan. Berikut kutipan hasil wawancara dengan informan dari UMKM Fanella terkait keinginan pelanggan.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?

*“Caranya dengan survei pasar. Saya juga melakukan komunikasi dengan pelanggan melalui update story di Instagram. Kemudian dilihat pelanggan dan biasanya mereka akan memberikan komentar. Kemudian dilihat kebiasaan pelanggan selama ini kebanyakan membeli pakaian yang seperti apa modelnya, itu bisa **dilihat dari catatan transaksi** yang dapat menjadi data statistik penjualan. Dari situ saya tau **keinginan pelanggan dalam membeli pakaian seperti apa modelnya**”.* (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengetahui keinginan pelanggan, pemilik UMKM Fanella melakukan survey pasar. Pemilik juga melakukan komunikasi dengan pelanggan melalui *update story* di Instagram untuk mengetahui komentar pelanggan, serta melihat dari catatan transaksi. Melalui survei, *update story* di Instagram, dan catatan transaksi maka pemilik dapat mengetahui keinginan pelanggan dalam membeli pakaian misalnya model yang diinginkan atau warna pakaian yang disukai. Hasil ini dapat digunakan untuk menyusun perencanaan produksi selanjutnya.

Untuk mengetahui kepuasan pelanggan terhadap produk UMKM Fanella, berikut kutipan wawancara dengan pemilik UMKM Fanella.

Pertanyaan:

Bagaimana cara anda untuk mengukur kepuasan pelanggan?

*“Dulunya lewat survei, tanya-tanya ke pelanggan yang belanja di Fanella. Sekarang sudah bisa dilihat **di rating dan komen pelanggan yang ada di Shopee dan Tokopedia**”.* (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengetahui kepuasan pelanggan, pemilik UMKM Fanella memantau lewat rating dan komen pelanggan di *marketplace*. Sebelumnya pemilik menggunakan survei pelanggan untuk mengetahui kepuasan pelanggan.

Informasi lainnya yang perlu ditanyakan kepada informan sehubungan dengan konteks bisnis adalah menyangkut hubungannya dengan pemasok atau

supplier bahan baku untuk proses produksi di UMKM Fanella. Hal ini dijelaskan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana hubungan antara Fanella dengan supplier atau pemasok?

*“Seperti sudah saya jelaskan tadi saya **tidak punya hubungan kerjasama dengan pemasok. Kami hanya berhubungan baik** karena kebetulan anaknya supplier itu teman saya jadi saya kadang mendapat diskon. Jadi saya sudah lama menjadi pelanggan untuk membeli bahan baku”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella tidak mempunyai kerjasama dengan supplier untuk pengadaan bahan baku. Pemilik hanya berhubungan baik dengan supplier karena saling kenal. Tidak adanya kerjasama dengan supplier dapat menimbulkan kesulitan bagi pemilik usaha, karena bahan baku yang dibutuhkan tidak selalu tersedia sehingga dapat menghambat proses produksi.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan adalah cara membangun komunikasi dengan supplier. Hal ini penting karena hubungan pemilik dan supplier dapat mempengaruhi proses bisnis. Berikut kutipan pernyataan informan dari UMKM Fanella seperti dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana anda membangun komunikasi dengan supplier?

*“Komunikasinya langsung ketika saya datang ke tokonya untuk membeli kain yang saya butuhkan. **Kalau komunikasi secara khusus terkait pemesanan bahan tidak pernah** karena saya tidak ada kerjasama, sehingga pembelian bahan tidak selalu terikat pada hanya satu toko saja”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella melakukan komunikasi langsung dengan supplier ketika membutuhkan bahan baku dengan cara mendatangi supplier ke tokonya. Karena belum ada kerjasama dengan supplier sehingga pembelian bahan baku tidak terikat pada satu toko saja.

Dari hasil wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait faktor eksternal dapat disimpulkan bahwa pelanggan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi proses bisnis pada UMKM Fanella. Pemilik UMKM Fanella

berusaha memenuhi keinginan/ tuntutan pelanggan dan cukup sering memantau kepuasan pelanggan melalui *marketplace*, sebab pelanggan dapat mempengaruhi kelanjutan proses produksi. Selain itu supplier ikut mempengaruhi proses produksi, apalagi UMKM Fanella belum membangun kerjasama dengan supplier. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pelanggan dan supplier merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi konteks bisnis di UMKM Fanella.

5.4.3.5 Kapabilitas Manajemen Proses Bisnis

Hasil wawancara dan observasi langsung di UMKM Fanella terkait faktor internal di atas menunjukkan bahwa pemilik usaha (*owner*) terlibat langsung dalam penerapan BPM. Kategori BPM dalam penelitian ini terdiri atas dua subkategori yaitu dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Subkategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan dari UMKM Fanella. Berikut kutipan hasil wawancara dengan pemilik UMKM Fanella dan penjelasan dari masing-masing sub-kategori.

5.4.3.5.1 Dokumentasi Proses Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait dokumentasi proses bisnis pada UMKM Fanella. Hasil penelitian menemukan dokumentasi proses bisnis UMKM Fanella meliputi subkategori pendefinisian proses bisnis dan fungsi bisnis. Sub-kategori ini diperoleh dari hasil wawancara dengan informan selama proses penelitian.

Untuk menjelaskan dokumentasi proses bisnis, pertanyaan awal yang diajukan kepada informan selaku pemilik UMKM Fanella adalah apakah proses bisnis sudah tergambar dalam sebuah alur proses bisnis dan siapa yang membuatnya. Berikut kutipan pernyataan informan dari UMKM Fanella terkait gambar proses bisnis (*flow chart*).

Pertanyaan:

Bagaimana model atau gambar proses bisnis di Fanella?

“Gambar proses bisnis belum ada tapi saya paham urut-urutannya dan alur kerjanya bagaimana di Fanella karena saya yang membuatnya. Kalau SOPnya sudah ada”. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 8 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella belum memiliki *flow chart* terkait proses bisnis, tetapi pemilik usaha sudah membuat SOP untuk tugas dari tiap karyawan. SOP dibuat sendiri oleh pemilik usaha. Dengan demikian pendefinisian proses bisnis pada UMKM Fanella belum tergambar dalam bagan alir (*flow chart*) proses bisnis, tetapi sudah ada SOP untuk tugas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella terlibat secara aktif dalam menyusun dokumentasi proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 8 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan selanjutnya ditujukan untuk mengetahui gambaran bagan alir proses bisnis pada UMKM Fanella. Hal itu dijelaskan informan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Bagaimana proses bisnis di Fanella?

“Gambaran proses bisnis di sini dimulai dari desain. Di Fanella semua bajunya saya yang bikin desainnya. Kalau sudah selesai desainnya, saya ke toko kain langganan untuk beli kain. Kain dan desain dibawa ke penjahit untuk dijadikan baju. Selanjutnya saya pasarkan lewat online melalui Instagram untuk menarik minat pembeli. Kami menjual produk kami melalui Shopee dan Tokopedia. Admin saya yang pegang akunnya untuk pembelian secara online. Pembeli bisa pesan barang dan lakukan pembayaran juga di Shopee dan Tokopedia. Offlinenya di gerai kita pajang produknya, jadi pengunjung bisa langsung tau barangnya. Admin saya juga yang pegang Whatsapp toko. Untuk pemesanan online bisa menghubungi nomer Whatsapp admin. Kadang ada juga yang melalui DM Instagram cuman saya alihkan biasanya saya jawab silahkan hubungi nomer Whatsapp kami. Jika masalah stok barang, karyawan gudang saya lebih hafal stok karena sisa barang itu sebagian ada di gudang sementara yang di dipajang di gerai tidak semuanya. Kalau pembayaran pesanan secara online bisa transfer ke via rekening kita. Jika offline lewat toko langsung bayar tunai. Pelanggan yang pesen online itu barangnya biasanya kita kirim di hari yang sama menggunakan JNE atau JNT sesuai permintaan dari pelanggan. Fanella juga menerima retur dengan syarat dan ketentuan. Proses bisnis ini yang akan menentukan infrastruktur apa yang dibutuhkan dan penggunaan TI-nya”. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 15 dan 16 pada gambar temuan model teoritis.

“Saya punya penjahit sendiri yang memang bekerja untuk Fanella”.
(Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses bisnis pada UMKM Fanella dimulai dari pembuatan desain yang selanjutnya diikuti pembelian bahan baku. Bahan baku berupa kain dan desain selanjutnya diberikan ke penjahit untuk diproduksi. Produksi dilakukan di tempat usaha karena UMKM Fanella memiliki penjahit sendiri. Setelah selesai diproduksi baru dipasarkan dan barang yang tersisa selanjutnya disimpan di gudang. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa proses bisnis di UMKM Fanella meliputi pembuatan desain, pembelian bahan baku, produksi, pemasaran, pengiriman, penyimpanan barang, dan retur barang. Hal ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan perbaikan proses bisnis UMKM Fanella. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 15 dan 16 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan kepada informan mengenai fungsi bisnis yang dimiliki UMKM Fanella. Hal ini perlu ditanyakan kepada informan karena fungsi bisnis terkait dengan proses bisnis yang dijalankan organisasi. Kutipan pernyataan informan mengenai fungsi bisnis UMKM Fanella sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Bisa dijelaskan bagaimana fungsi bisnis yang ada di Fanella?

*“Fungsi bisnis yang ada di sini yaitu **pembuatan desain**. Kita ada bagian desain karena tanpa desain kita tidak punya gambaran untuk model pakaian. Proses ini berperan penting karena kreatifitas itu kan sangat penting. Beli kain untuk **produksi baju**. Terus kalau sudah jadi langsung **dipasarkan** online dan offline. Sales yang menerima pesanan online dan offline. **Keuangan** mencatat uang keluar dan masuk untuk perputaran uang. **Bagian gudang**, mencatat stok barang keluar dan masuk. Fungsi bisnis ini untuk mencapai tujuan bisnis tapi tentu saja saya sesuaikan dengan struktur organisasi Fanella”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 dan 11 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa fungsi bisnis yang dimiliki UMKM Fanella yaitu desain produk, produksi, pemasaran, keuangan, dan

gudang. Fungsi bisnis ini membantu UMKM Fanella dalam pendefinisian proses bisnisnya dan mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini juga disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada di UMKM BTJ. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 10 dan 11 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan langsung di lapangan terkait dokumentasi proses bisnis dapat dikemukakan bahwa pendefinisian proses bisnis di UMKM Fanella belum tergambar dalam bagan alir (*flow chart*) namun sudah terdokumentasikan dalam bentuk SOP. Pendefinisian proses bisnis ini disesuaikan dengan fungsi bisnisnya, yaitu desain produk, produksi, pemasaran, keuangan, dan gudang. Proses bisnis beserta SOP dibuat oleh pemilik usaha tanpa melibatkan orang lain. Pendokumentasian proses bisnis ini akan menentukan kebutuhan TI di UMKM Fanella.

5.4.3.5.2 Optimasi Proses Bisnis

Setelah dilakukan wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait optimasi proses bisnis pada UMKM Fanella. Optimasi proses bisnis dimaksudkan untuk memperbaiki manajemen proses bisnis agar dapat mendukung peningkatan kualitas layanan yang ada. Pertanyaan awal yang diajukan adalah bagaimana melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis, sebab dengan monitoring akan dapat dievaluasi permasalahan-permasalahan yang ada. Kutipan pernyataan informan dari UMKM Fanella sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana cara memantau proses bisnis yang ada di Fanella?

“Saya pantau langsung proses bisnis yang dijalankan Fanella, mulai dari produksi hingga penjualan. Kalau menyangkut karyawan saya akan lihat bagaimana mereka bekerja”. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis. Monitoring yang dilakukan pemilik usaha mulai dari proses produksi, pemasaran hingga SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha sudah menyadari manajemen risiko yang

dihadapi apabila proses bisnisnya tidak dipantau. Hasil monitoring ini dijadikan bahan evaluasi bagi pemilik usaha dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada pada UMKM Fanella agar tidak mengganggu jalannya proses bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik terlibat secara aktif dalam melakukan monitoring terhadap jalannya proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi UMKM Fanella terkait proses bisnis, peneliti perlu menggali informasi lebih dalam dari informan terkait permasalahan tersebut. Berikut kutipan pernyataan informan penelitian dari UMKM Fanella terkait permasalahan yang dihadapi.

Pertanyaan:

Bagaimana permasalahan yang timbul selama menerapkan proses bisnis? Bagaimana dampaknya terhadap jalannya proses bisnis di Fanella?

*“**Kalau masalah lebih ke stok barang** saja, Pernah kebingungan mengatur stok antara toko *online* dan *offline*. Pernah ada kejadian barang sudah laku di toko *offline* tetapi pegawai saya lupa update stok di toko *online* karena banyaknya pesanan waktu itu. Akhirnya pelanggan kecewa”. (Nella)*

*“Pasti ada dampaknya pada **pelayanan pelanggan** yang kurang maksimal yang **bisa membuat kerugian**. Meskipun produknya mereka puas tetapi jika pelayanan pelanggan buruk mereka akan ingat terus tidak akan kembali lagi beli di sini dan bisa juga mereka beritahu orang sekitar agar tidak beli di sini lagi. **Hal ini tentu akan menurunkan omzet produk saya**”. (Nella)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi UMKM Fanella dalam menerapkan proses bisnis adalah dokumentasi stok barang antara toko *online* dan *offline* yang kadang tidak sinkron. Hal ini dikarenakan admin seringkali lupa mengupdate stok di toko *online*. Kondisi ini tentu saja berdampak pada pelayanan ke pelanggan yang kurang maksimal, yang akhirnya tentu berdampak pada omzet produk.

Terkait permasalahan yang dihadapi, bagaimana upaya yang dilakukan informan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Berikut kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut?

*“Saya **menambah SDM dan pakai TI** untuk mengatur stok barang supaya hal yang saya kemukakan tadi tidak terjadi lagi”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa untuk mengatasi permasalahan terkait dokumentasi stok barang, pemilik UMKM Fanella mengambil keputusan untuk menambah SDM dan menggunakan TI supaya tidak mengganggu layanan terhadap pelanggan. Harapannya dengan cara ini pelanggan puas sehingga dapat meningkatkan omzet penjualan UMKM Fanella. Keputusan pemilik menggunakan TI untuk optimasi proses bisnis di UMKM Fanella. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 9 pada gambar temuan model teoritis.

Hasil evaluasi yang dilakukan menjadi dasar untuk melakukan perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis di UMKM Fanella, sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara dengan informan berikut ini.

Pertanyaan:

Sebelum memutuskan untuk menggunakan TI, pernahkah terpikirkan bahwa manajemennya dulu yang harus diperbaiki?

*“Menurut saya yang namanya manajemen itu akan terus berubah seiring dengan perkembangan usaha begitu juga dengan **penggunaan TI akan mengikuti perkembangan usaha sama perangkatnya. Perbaikan proses bisnis** pernah saya lakukan tetapi lebih ke **penyederhanaan proses** agar waktu yang digunakan lebih singkat dengan bantuan TI. Jika dahulu kita pencatatan manual dan membutuhkan waktu lama untuk mendata keuangan, sekarang dengan aplikasi TI seperti Pawoon memudahkan ambil data jika diperlukan sewaktu-waktu”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 17 dan 18 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa perbaikan proses bisnis yang dilakukan UMKM Fanella dilakukan dengan menggunakan TI. Penggunaan TI sejalan dengan perkembangan usaha. Sebelumnya pemilik UMKM Fanella pernah melakukan perbaikan proses bisnis tetapi lebih ke penyederhanaan proses bisnis dengan bantuan TI untuk efisiensi waktu. Jika dulu pencatatan manual dan

membutuhkan waktu lama untuk mendata keuangan, sekarang dengan aplikasi TI seperti Pawoon sehingga memudahkan pengambilan data jika diperlukan sewaktu-waktu. Namun menurut pemilik usaha, dalam melakukan perbaikan proses bisnis dengan menggunakan TI perlu dipastikan dulu kesiapan finansial dan SDM. Sebab UMKM Fanella masih merupakan UMKM skala kecil sehingga penggunaan TI harus disesuaikan dengan kemampuan finansial perangkat yang tersedia, serta penggunaan TI/SI di UMKM Fanella. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 17 dan 18 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait optimasi proses bisnis dapat dikemukakan bahwa pemilik UMKM Fanella melakukan monitoring proses bisnis untuk memastikan jalannya proses bisnis tidak terhambat. Pemilik usaha juga melakukan evaluasi terhadap proses bisnis untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang ada. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar bagi pemilik usaha untuk melakukan perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan bantuan TI, namun penggunaan TI disesuaikan dengan kemampuan finansial dan SDM mengingat UMKM Fanella masih berskala kecil. Dengan demikian di UMKM Fanella optimasi proses bisnis yaitu monitoring, evaluasi, dan perbaikan dilakukan oleh pemilik usaha. Perbaikan proses bisnis akan mempengaruhi kebutuhan TI dan penggunaan TI UMKM Fanella.

5.4.3.6 Teknologi Informasi

Pada kategori teknologi informasi terdapat dua sub-kategori yaitu infrastruktur dan penggunaan TI. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan yaitu pemilik UMKM Fanella dan karyawan UMKM Fanella (Indah). Di bawah ini dijelaskan hasil wawancara dengan informan terkait infrastruktur dan penggunaan TI.

5.4.3.6.1 Infrastruktur

Infrastruktur merupakan sumber daya yang digunakan dalam penggunaan TI/SI. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan adalah mengenai ketersediaan infrastruktur pada UMKM Fanella untuk mendukung penggunaan

TI/SI. Untuk menjelaskan infrastruktur apa saja yang dimiliki UMKM Fanella, berikut kutipan pernyataan informan.

Pertanyaan:

Bagaimana ketersediaan perangkat TI di Fanella?

*“Di sini sudah ada **1 laptop** dan **2 tablet** untuk kasir store offline dan online. Memang belum banyak perangkat TI nya karena kami masih skala kecil”.*
(Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Jawaban di atas diperkuat atau dibenarkan oleh informan selaku karyawan di UMKM Fanella, sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan perangkat TI?

*“Pakai **tablet**. Ada **Wi-Fi** juga”.* (Indah)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella memiliki infrastruktur untuk menunjang bekerjanya TI/SI berupa 1 buah laptop dan 2 buah tablet yang digunakan untuk kasir store *offline* dan *online*. UMKM Fanella belum banyak memiliki perangkat TI karena skala usahanya yang masih skala kecil. Untuk pemilik usaha disediakan laptop untuk menjalankan tugasnya, sedangkan karyawan menggunakan tablet. Dengan demikian penggunaan TI di UMKM Fanella didukung ketersediaan perangkat TI. Perangkat tersebut disediakan oleh pemilik UMKM Fanella untuk menunjang perbaikan proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Ketersediaan perangkat juga harus dilengkapi dengan ketersediaan jaringan untuk memudahkan berjalannya proses bisnis. Pertanyaan selanjutnya yang diajukan kepada informan adalah mengenai ketersediaan jaringan. Berikut kutipan wawancara dengan kedua informan yaitu pemilik usaha dan karyawan.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan akses internet?

*“Akses internetnya menggunakan **jaringan Wi-Fi**”.* (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

“Saya kurang paham untuk bandwidthnya”. (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella menyediakan jaringan internet menggunakan Wi-Fi, tetapi pemilik usaha kurang paham bandwidthnya. Penggunaan Wi-Fi untuk akses media sosial dan *marketplace* dan memudahkan pengambilan data dari aplikasi yang digunakan. Dengan demikian penggunaan jaringan dapat digunakan untuk mendukung dokumentasi proses bisnis. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Pertanyaan berikutnya terkait infrastruktur adalah anggaran yang disediakan untuk mendukung infrastruktur dan penggunaan TI/SI. Hal ini penting ditanyakan karena ketersediaan anggaran dibutuhkan untuk mendukung bekerjanya TI/SI. Berikut kutipan wawancara dengan pemilik UMKM Fanella mengenai anggaran TI.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan TI?

“Ada anggaran awal pakai TI sama anggaran untuk langganan Wi-Fi dan aplikasi Pawoon-nya sekitar 600 ribu”. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik UMKM Fanella menyediakan anggaran untuk investasi awal yaitu pengadaan infrastruktur TI/SI, berlangganan internet dan aplikasi. Namun anggaran yang dialokasikan secara rutin per bulan hanya untuk biaya berlangganan jaringan dan aplikasi Pawoon. Penyediaan anggaran tersebut menunjukkan bahwa UMKM Fanella sudah memikirkan tentang manajemen investasi sebagai dampak penggunaan TI/SI. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 19 pada gambar temuan model teoritis.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait infrastruktur dapat dikemukakan bahwa penerapan BPM pada UMKM Fanella ditunjang oleh ketersediaan infrastruktur meliputi ketersediaan perangkat, jaringan, dan anggaran.

Penyediaan infrastruktur TI/SI untuk mendukung dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis.

5.4.3.6.2 Penggunaan TI

Penggunaan TI bertujuan membantu UMKM untuk mendukung penerapan proses bisnis dan BPM. Untuk menggali informasi tentang penggunaan TI, peneliti perlu mengidentifikasi terlebih dulu TI/SI pada UMKM Fanella saat ini sekaligus penggunaannya. Berikut kutipan pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana jenis dan kegunaan TI yang ada di Fanella?

*“Kami di Fanella menggunakan **Instagram** untuk media promosi dan memperluas pasar. Untuk pemasaran juga menggunakan **Shopee** dan **Tokopedia**. Email kita gunakan untuk komunikasi. Kalau pelanggan misalnya mau pesan lewat email juga bisa. Kalau **Whatsapp** sama dengan email digunakan untuk berhubungan dengan pelanggan. Kami juga menggunakan **Microsoft office** untuk bikin dokumen. Untuk aplikasi menggunakan **Pawoon** yang difungsikan untuk kasir guna cetak nota penjualan dan cetak dokumen keuangan. **Pawoon** juga digunakan untuk mencatat stok barang”*. (Nella)

Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

*“Saya biasanya **transfer ke rekening mereka** pakai mobile banking untuk membayar gaji”*. (Nella)

“Kalau absensi kita masih manual di buku karena pegawai saya juga sedikit jadi ketika mereka bolos atau mau cuti akan terlihat”. (Nella)

Pernyataan pemilik usaha di atas didukung oleh pernyataan karyawan UMKM Fanella sebagaimana dinyatakan dalam kutipan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dengan jenis TI yang anda gunakan?

*“Kalau TI saya dan mbak Nella pakai **Pawoon**. Kemudian saya juga menjalankan **Shopee** dan **Tokopedia**. Saya juga menggunakan **Whatsapp**”*. (Indah)

“Absensi biasanya tiap datang dan pulang mengisi buku absen”. (Indah)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa proses bisnis di UMKM Fanella sudah didukung penggunaan TI/SI. Adapun TI/SI yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Media sosial yaitu Instagram untuk media promosi dan memperluas pasar.
- b. *Email* dan *Whatsapp* digunakan untuk komunikasi dengan pelanggan.
- c. *Marketplace* seperti Shopee dan Tokopedia digunakan untuk penjualan.
- d. *Microsoft office* untuk membuat dokumen.
- e. Aplikasi Pawoon yang difungsikan untuk kasir guna cetak nota penjualan dan cetak dokumen keuangan. Pawoon juga digunakan untuk mencatat stok barang.

Mencermati TI/SI yang digunakan UMKM Fanella dapat dikemukakan bahwa belum semua proses bisnis dijalankan dengan berbasis TI/SI. Penggunaan TI/SI masih terbatas untuk kasir, keuangan, penjualan, dan pembagian tugas. Untuk penggajian karyawan dilakukan dengan cara transfer ke rekening melalui mobile banking. Sementara absensi karyawan masih dilakukan secara manual dengan mengisi buku absen setiap datang dan pulang, Dengan demikian beberapa dokumentasi proses bisnis di UMKM Fanella masih dilakukan secara manual. TI/SI yang digunakan tersebut ditentukan oleh pemilik UMKM Fanella. Pernyataan ini mendukung hasil analisis nomor 20 pada gambar temuan model teoritis.

Untuk mengetahui keunggulan dari penggunaan TI/SI yang digunakan dalam membantu jalannya proses bisnis di UMKM Fanella, berikut pernyataan informan sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana TI mendukung proses bisnis di Fanella?

*“TI sangat mendukung karena **memudahkan pekerjaan** yang ada di Fanella”.* (Nella)

*“Sangat membantu dengan TI, karena **waktu pengerjaan tugas jadi lebih efisien dan cepat sehingga dapat membantu saya dalam pengambilan keputusan terkait bisnis**”.* (Nella)

Hal senada dikemukakan oleh karyawan UMKM Fanella yang menjadi informan penelitian sebagaimana dijelaskan dalam kutipan wawancara di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana dukungan TI terhadap tugas anda?

“Sangat terbantu, jika tidak pakai TI dan dicatat manual jadi lebih berat”.
(Indah)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan TI/SI di UMKM Fanella membantu memudahkan pekerjaan, karena dengan TI/SI waktu pengerjaan tugas jadi lebih efisien dan cepat. Selain itu penggunaan TI/SI juga membantu pemilik usaha dalam pengambilan keputusan terkait bisnis. Dengan demikian menunjukkan bahwa UMKM Fanella mempunyai ketergantungan pada TI/SI karena penggunaan TI/SI membantu meningkatkan kinerja UMKM Fanella.

Penggunaan TI/SI harus didukung dengan pengetahuan tentang TI/SI itu sendiri. Oleh karena itu penting bagi pemilik usaha dan karyawan memiliki pengetahuan tentang TI/SI sebelum mengoperasionalkannya. Untuk mengetahui cara pemilik usaha dan karyawan belajar TI/SI yang digunakan, berikut kutipan wawancara dengan informan seperti dijelaskan berikut ini.

Pertanyaan:

Darimana anda belajar TI?

*“TI saya banyak belajar di **Google dan Youtube** kemudian dari **pelatihan TI**”.* (Nella)

Sementara karyawan belajar TI/SI dengan cara yang berbeda dengan pemilik. Berikut kutipan pernyataan informan dari karyawan UMKM Fanella.

Pertanyaan:

Kalau boleh tau juga darimana anda belajar menggunakan aplikasi TI?

*“Kalau yang **mengajari menggunakan Pawoon itu mbak Nella**”.* (Indah)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha dan karyawan UMKM Fanella memiliki pengetahuan tentang TI/SI yang digunakan. Pengetahuan tersebut diperoleh dengan cara belajar. Pemilik belajar TI/SI belajar dari tutorial yang tersedia di Youtube dan Google, serta dari mengikuti pelatihan

TI/SI. Sedangkan karyawan belajar dari TI/SI khususnya aplikasi Pawoon yang digunakan UMKM Fanella dari pemilik usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan TI/SI yang dimiliki pemilik usaha juga digunakan untuk melatih karyawan dalam menggunakan TI/SI.

Penggunaan TI/SI pada UMKM Fanella rutin dilakukan untuk mendukung proses bisnis, namun dalam penggunaannya tidak terlepas dari beberapa kendala. Berikut kutipan pernyataan informan dari pemilik UMKM Fanella.

Pertanyaan:

Selama penggunaan TI/SI tersebut pernahkah mengalami gangguan? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?

“Biasanya karena listrik padam atau jaringan Wi-Fi ada gangguan. Pernah juga aplikasi Pawoon-nya bermasalah”. (Nella)

“Kalau masalah listrik padam itu dari PLN jadi ya ditunggu, karena kita juga tidak punya genset. Jika aplikasi Pawoon yang bermasalah saya tinggal hubungi pihak Pawoon-nya dan biasanya langsung diperbaiki saat itu juga. Mereka merespon dengan cepat kalau soal Pawoon”. (Nella)

Pernyataan di atas diperkuat oleh informan dari karyawan UMKM Fanella seperti dinyatakan dalam kutipan wawancara berikut ini.

Pertanyaan:

Selama anda menggunakan TI pernahkah mengalami gangguan? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?

“Pernah aplikasinya error waktu saya gunakan jadi loadingnya terlalu lama.”. (Indah)

“Kalau aplikasinya yang gangguan mbak Nella biasanya menghubungi pihak Pawoon-nya, tapi kalau listrik padam ya ditunggu”. (Indah)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut menunjukkan bahwa penggunaan TI/SI di UMKM Fanella kadang dihadapkan pada gangguan seperti internet yang tidak lancar, pemadaman listrik, atau gangguan pada aplikasi. Kalau gangguan terjadi karena internet yang tidak lancar, pemilik menghubungi pihak penyedia layanan internet tetapi kalau gangguan pemadaman listrik harus

menunggu sampai listrik menyala karena tidak memiliki genset. Kalau gangguan pada aplikasi Pawoon biasanya langsung menghubungi penyedia aplikasinya.

Untuk memperoleh data lebih detail terkait kendala penggunaan TI/SI, pertanyaan juga ditujukan untuk mengetahui kendala penggunaan misalnya jika terjadi kesalahan penginputan data. Berikut kutipan pernyataan informan baik pemilik maupun karyawan UMKM Fanella sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Pertanyaan:

Bagaimana jika ada kesalahan input data?

“Kalau kesalahan input data biasanya saya yang menangani tapi kalau pegawai saya yang salah saya yang harus membetulkan, karena kan ada hak otorisasi karyawan yang saya buat. Ini juga tujuannya untuk mengurangi pegawai melakukan kesalahan”. (Nella)

“Kesalahan input data biasanya saya langsung menemui mbak Nella”. (Indah)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemilik usaha dan karyawan UMKM Fanella sama-sama memiliki hak akses terhadap TI/SI yang digunakan. Bedanya pemilik usaha memiliki hak akses penuh, sementara karyawan memiliki hak akses terbatas terhadap TI/SI karena adanya hak otorisasi yang dibuat oleh pemilik usaha, sehingga ketika terjadi kesalahan input data hanya pemilik usaha yang bisa merubahnya.

Terkait kebutuhan TI/SI yang diinginkan untuk melengkapi TI/SI yang sudah ada, berikut kutipan pernyataan informan dari UMKM Fanella.

Pertanyaan:

Bagaimana prioritas kebutuhan TI yang diinginkan saat ini?

“Saya inginnya ada Website. Ini belum ada di Fanella. Website untuk jualan karena saya butuh perbesar pasar online”. (Nella)

“Kalau prioritas kebutuhan TI yang ada sekarang ini saya lebih cenderung ke Pawoon. Ini sangat penting bagi Fanella untuk menerapkan aplikasi ini karena membantu pekerjaan jadi lebih mudah utamanya mengelola keuangan”. (Nella)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan TI/SI mendatang yang diinginkan UMKM Fanella adalah *website*. *Website* digunakan

untuk penjualan karena pemilik usaha ingin memperluas pasar *online*. Untuk sekarang ini prioritas kebutuhan TI/SI cenderung menggunakan aplikasi Pawoon. Aplikasi ini penting untuk memudahkan pekerjaan utamanya dalam mengelola keuangan. Dengan demikian TI/SI yang dibutuhkan adalah TI/SI yang mampu mendukung keseluruhan proses bisnis yang dijalankan UMKM Fanella.

Dari wawancara dan temuan di lapangan terkait penggunaan TI dapat dikemukakan bahwa penggunaan TI/SI di UMKM Fanella bertujuan untuk memudahkan penerapan proses bisnis dan BPM. Penggunaan TI ditentukan oleh pemilik usaha. Pada UMKM Fanella, pemilik usaha mempunyai pengetahuan yang baik tentang TI/SI yang digunakan sehingga dapat melatih karyawannya dalam mengoperasikan TI/SI. Dalam penggunaan TI/SI kadang dihadapkan pada kendala baik menyangkut jaringan, listrik, atau aplikasi, tetapi hal ini tidak mempengaruhi penggunaan TI/SI pada UMKM Fanella. Ke depan, pemilik UMKM Fanella membutuhkan website yang bisa digunakan untuk memperluas pasar *online*. Untuk kebutuhan saat ini, pemilik usaha cenderung memilih menggunakan Pawoon utamanya untuk mengelola keuangan. Dengan demikian penggunaan TI pada UMKM Fanella dapat menunjang penerapan proses bisnis dan BPM.

5.5 Analisis Lintas Kasus

Pada bagian ini akan dilakukan analisis terhadap tiga studi kasus yang telah dilakukan sebelumnya. Dari tiga studi kasus didapat gambaran pemetaan secara umum faktor internal, kapabilitas BPM, dan TI. Secara umum terdapat empat kategori yang muncul dari data selama tahap analisis penelitian ini, yaitu faktor internal, faktor eksternal, kapabilitas BPM, dan kebutuhan TI. Selanjutnya kategori yang ada pada penelitian ini dijelaskan secara lebih detail terkait makna dan temuan dari setiap sub-kategori. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan pernyataan penting dari setiap sub-kategori. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan label wawancara yang disusun berdasarkan jawaban informan. Kategori dan sub-kategori dari masing-masing tema ini muncul dari hasil *open coding* dan *axial coding*. Berikut ini deskripsi subkategori dalam penelitian ini

Tabel 5.3 Deskripsi Subkategori

No	Subkategori	Unsur	Pertanyaan
Kategori: Faktor Internal			
1	Karakteristik pemilik	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan pemilik • Pengalaman bisnis • Strategi bisnis 	Pertanyaan tentang pendidikan, pengalaman, dan strategi bisnis pemilik usaha
	Tujuan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Visi • Misi • Target kinerja 	Pertanyaan tentang visi, misi, dan target kinerja yang ingin dicapai organisasi
	Struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Bagan organisasi • Sumber daya manusia • Pembagian kerja • Hubungan antar divisi 	Pertanyaan tentang bagan organisasi dan pembagian tugas dalam organisasi
	Budaya organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai • Penghargaan • Hubungan pemilik dan karyawan 	Pertanyaan tentang nilai-nilai dan penghargaan yang berlaku dalam organisasi
	Konteks bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis produk • Kanal penjualan 	Pertanyaan tentang hal-hal yang berhubungan dengan proses bisnis dalam organisasi
Kategori: Kapabilitas BPM			
	Dokumentasi proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Pendefinisian proses bisnis • Fungsi bisnis 	Pertanyaan tentang pendokumentasian proses bisnis dalam organisasi
	Optimasi proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring • Evaluasi • Perbaikan 	Pertanyaan terkait pemantauan dan evaluasi terhadap proses bisnis serta tindak lanjutnya
Kategori: TI			
3	Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan perangkat • Ketersediaan jaringan 	Pertanyaan tentang ketersediaan sarana dan

		• Ketersediaan anggaran	prasarana TI dalam organisasi
	Penggunaan TI	• Kebutuhan TI/SI • Keunggulan TI/SI • Pengetahuan TI/SI • Kendala • TI/SI yang diinginkan	Pertanyaan tentang penggunaan TI/SI dalam organisasi beserta kendalanya

(Sumber: diolah oleh penulis)

5.5.1 Penilaian Faktor Internal dan Eksternal

Berikut ini adalah penilaian yang dilakukan informan terhadap faktor internal. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang mempengaruhi penerapan BPM di setiap UMKM. Hasil *open coding* faktor internal dari tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus dijelaskan pada Tabel 5.4. Frekuensi *open coding* pada tabel tersebut diperoleh dari pelabelan hasil wawancara dengan informan penelitian.

Tabel 5 4 *Open Coding* Faktor Internal

No	UMKM	Frekuensi				
		Karakteristik pemilik	Tujuan bisnis	Struktur organisasi	Budaya organisasi	Konteks bisnis
1	Giyomi	14	7	33	21	4
2	BTJ	8	7	22	16	4
3	Fanella	8	6	24	17	4

(Sumber: diolah oleh penulis)

Berdasarkan frekuensi terhadap keseluruhan dimensi faktor-faktor internal pada tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus penelitian ini terdapat perbedaan frekuensi tiap UMKM kecuali konteks bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga UMKM studi kasus mempunyai konteks bisnis yang sama baik dari jenis produk/ sistem produksi, dan anal penjualan. Frekuensi faktor internal tertinggi di UMKM Giyomi adalah struktur organisasi, kemudian budaya

organisasi, karakteristik pemilik, tujuan bisnis dan konteks bisnis. Faktor internal budaya organisasi meliputi nilai, penghargaan, hubungan pemilik dan karyawan. Faktor internal struktur organisasi ditandai dengan adanya pembagian fungsi tugas yang sudah didefinisikan dengan jelas, meskipun masih ada perangkapan tugas yang dilakukan pemilik dan karyawan. Keterbatasan sumberdaya manusia, menyebabkan pemilik usaha mempunyai tanggungjawab yang dominan sehingga pemilik usaha berperan aktif dalam penerapan proses bisnis. Pada struktur organisasi UMKM Giyomi terdapat divisi konten (tim kreatif), yang dimaksudkan untuk memunculkan ide-ide kreatif seperti promosi di Instagram, membuat konsep dan edit foto menggunakan Photoshop. Budaya organisasi dibuktikan dengan komitmen dari pemilik UMKM Giyomi dengan membuat agenda pertemuan secara reguler setiap minggu dan setiap bulan untuk evaluasi proses bisnis. Budaya organisasi tersebut belum dibakukan secara terstruktur. Dilihat dari latar belakang pendidikan, pemilik UMKM Giyomi tidak memiliki pendidikan formal yang berhubungan langsung dengan bisnis namun pemilik usaha memiliki pendidikan informal dan pengalaman terkait bisnis. Pemilik usaha terlibat secara aktif dalam menetapkan faktor-faktor internal lainnya yaitu struktur organisasi, budaya organisasi, konteks bisnis, dan tujuan bisnis. Tujuan bisnis UMKM Giyomi diwujudkan dalam bentuk visi, misi dan target kinerja. Tujuan bisnis tersebut menentukan struktur organisasi dan budaya organisasi yang berlaku di UMKM Giyomi. Sedangkan konteks bisnis yang dijalankan UMKM Giyomi menggunakan sistem *make to stock*. Penetapan konteks bisnis tidak terlepas dari faktor eksternal yaitu pelanggan dan supplier, serta karakteristik pemilik.

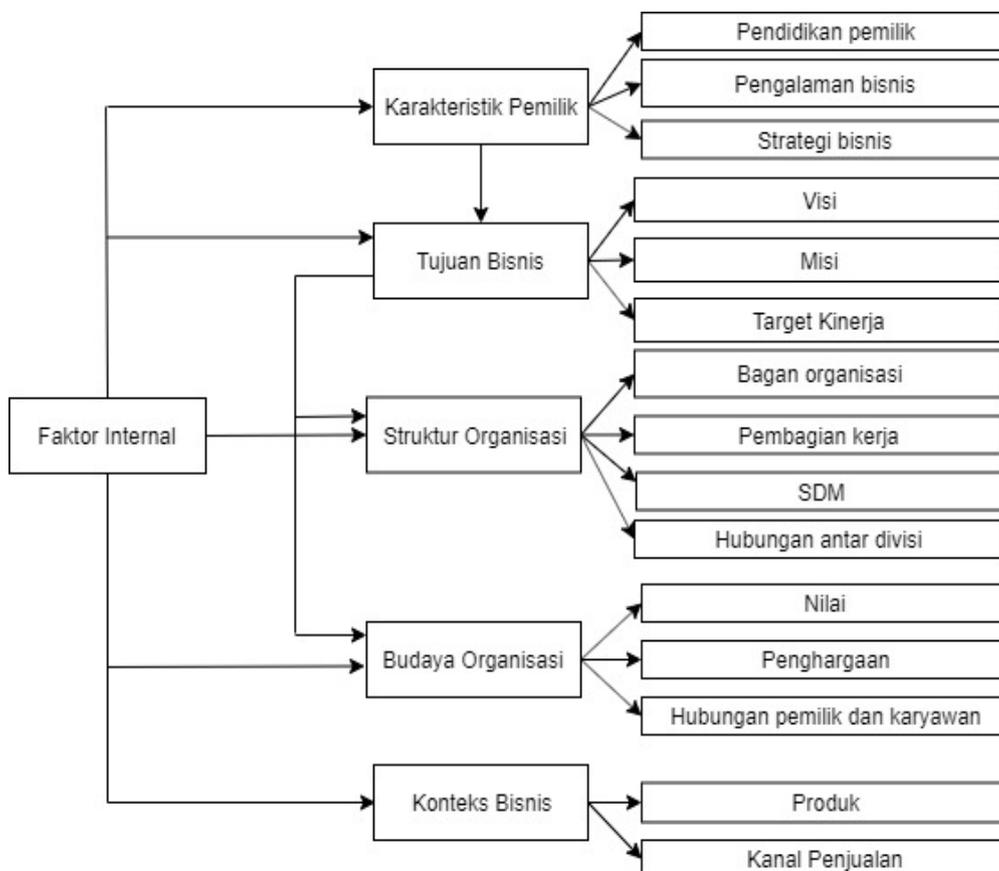
Pada UMKM BTJ, frekuensi faktor internal yang paling tinggi adalah budaya organisasi, kemudian struktur organisasi, karakteristik pemilik, tujuan bisnis dan konteks bisnis. Sama dengan UMKM Giyomi, budaya organisasi di UMKM BTJ dibuktikan dengan adanya komitmen dari pemilik usaha dengan membuat agenda pertemuan rutin setiap bulan untuk evaluasi proses bisnis. Struktur organisasi sudah didefinisikan dengan adanya pembagian tugas antar divisi meskipun masih ada perangkapan tugas. Tidak seperti UMKM Giyomi, di UMKM BTJ perangkapan tugas hanya dilakukan oleh pemilik. Struktur organisasi disusun secara lebih sederhana yang memudahkan komunikasi antar bagian. Dibandingkan

dengan UMKM Giyomi, pada struktur organisasi UMKM BTJ tidak terdapat divisi konten (tim kreatif) karena sudah ada admin yang bertugas memasarkan secara *online*. Konteks bisnis yang dijalankan UMKM BTJ juga menggunakan sistem *make to stock*. Meskipun pemilik usaha tidak memiliki pendidikan formal yang berhubungan langsung dengan bisnis, tetapi pemilik usaha memiliki pendidikan informal dan pengalaman bisnis karena berasal dari keluarga pebisnis. Pemilik UMKM BTJ juga telah memperhatikan dan menerapkan tujuan strategis bisnisnya ke depan yang diwujudkan dalam bentuk visi, misi, dan target kinerja. Pada UMKM BTJ, pemilik terlibat secara aktif dalam penerapan proses bisnis.

Di UMKM Fanella, frekuensi faktor internal yang paling tinggi adalah struktur organisasi, kemudian budaya organisasi, karakteristik pemilik, tujuan bisnis dan konteks bisnis. Ukuran organisasi yang kecil dan sumberdaya manusia yang sedikit menyebabkan struktur organisasi UMKM Fanella sangat sederhana. Kondisi ini mempermudah pemilik usaha membangun komunikasi dengan bagian-bagian di dalam organisasi. Selain itu, karena keterbatasan sumberdaya manusia menyebabkan pemilik usaha mempunyai banyak tanggung jawab tugas sehingga pemilik usaha sangat berperan aktif dalam menjalankan proses bisnis. Pemilik usaha memiliki peran penting dalam menyusun struktur organisasi sekaligus bertanggung jawab dalam membagi tugas untuk karyawan serta mengatur hubungan antar divisi sesuai struktur organisasi UMKM Fanella. Penerapan budaya organisasi di UMKM Fanella dibuktikan dengan adanya agenda pertemuan secara reguler setiap bulannya untuk melakukan evaluasi proses bisnis. Pendidikan pemilik usaha berhubungan secara langsung dengan bisnis yang dijalankan, serta pengalaman bisnis dan strategi bisnisnya. Seperti halnya UMKM Giyomi dan UMKM BTJ, konteks bisnis yang dijalankan UMKM Fanella adalah *make to stock* dan sudah memiliki tujuan bisnis yang menentukan arah pengembangan bisnis ke depan beserta misi dan target kinerja.

Dari temuan penelitian terkait faktor internal tersebut dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 5.4). Berdasarkan Gambar 5.4, faktor internal terdiri atas lima kategori, yaitu karakteristik pemilik, tujuan bisnis, struktur organisasi, budaya organisasi, dan konteks bisnis. Karakteristik pemilik terdiri atas pendidikan pemilik, pengalaman bisnis, strategi bisnis. Tujuan bisnis meliputi visi,

misi, target kinerja. Struktur organisasi meliputi bagan organisasi, sumber daya manusia (SDM), pembagian kerja, hubungan antar divisi. Budaya organisasi meliputi nilai, penghargaan, hubungan pemilik dan karyawan. Konteks bisnis meliputi produk dan kanal penjualan. Panah pada Gambar 5.4 menunjukkan hubungan antar kategori pada faktor internal.



Gambar 5.4 Faktor Internal yang Mempengaruhi BPM UMKM Garmen (Sumber : diolah oleh penulis)

Dalam penelitian ini faktor eksternal sebenarnya tidak termasuk dalam domain penelitian ini, namun faktor eksternal ini muncul dari hasil wawancara dengan informan dari tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus. Faktor eksternal tersebut merupakan salah satu temuan penting pada keseluruhan penelitian ini. Hasil open coding faktor eksternal dari tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus dijelaskan pada Tabel 5.5. Frekuensi *open coding* pada tabel tersebut diperoleh dari pelabelan hasil wawancara dengan informan penelitian.

Tabel 5.5 *Open Coding* Faktor Eksternal

No	UMKM	Frekuensi		
		Pesaing	Pelanggan	Supplier
1	Giyomi	1	9	4
2	BTJ	2	6	3
3	Fanella	1	4	3

(Sumber: diolah oleh penulis,)

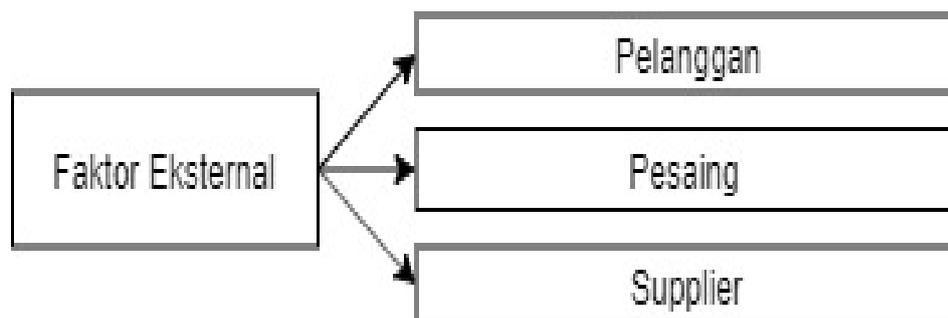
Berdasarkan frekuensi terhadap keseluruhan dimensi faktor-faktor eksternal pada tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus penelitian ini terdapat perbedaan frekuensi tiap UMKM. Frekuensi faktor eksternal tertinggi di UMKM Giyomi adalah pelanggan, kemudian disusul supplier. Faktor pelanggan berpengaruh pada proses bisnis, sehingga pemilik lebih mengutamakan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah konsumen utama yang akan menentukan kelangsungan bisnis UMKM Giyomi. Demikian pula supplier sebagai pemasok kebutuhan bahan baku dapat mempengaruhi proses produksi, karena itu UMKM Giyomi mempunyai kerjasama dan membangun komunikasi secara baik dengan supplier yang dibuktikan dengan Surat Perintah Kerja (SPK). Sedangkan pesaing tidak berpengaruh pada proses bisnis UMKM Giyomi.

Berbeda dengan UMKM Giyomi, faktor eksternal yang berpengaruh pada UMKM BTJ adalah pelanggan, supplier, dan pesaing. Pengaruh pelanggan terhadap UMKM BTJ karena pelanggan sebagai konsumen utama sehingga bisa memberikan dampak pada kelangsungan proses produksi. Proses produksi di UMKM BTJ juga dipengaruhi oleh supplier, karena untuk memenuhi kebutuhan bahan baku UMKM BTJ mengandalkan pada supplier. UMKM BTJ membangun kerjasama dengan supplier dalam bentuk perjanjian kerjasama. Pemilik UMKM BTJ menganggap pesaing berpengaruh terhadap proses bisnisnya yaitu terkait harga produk. Pemilik usaha secara rutin memantau aktivitas kompetitor dan pasar melalui survei secara langsung atau melalui toko online. Hal ini yang membedakan

UMKM BTJ dengan UMKM Giyomi dan UMKM Fanella yang justru tidak menganggap pesaing sebagai faktor yang berpengaruh pada bisnisnya.

Pada UMKM Fanella, faktor eksternal yang berpengaruh adalah pelanggan dan supplier sementara pesaing tidak berpengaruh pada bisnis. Pelanggan memberikan dampak karena proses produksi di UMKM Fanella dipengaruhi oleh seberapa besar jumlah pelanggan yang belanja. Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi faktor eksternal yang menentukan kelangsungan proses produksi UMKM Fanella. UMKM Fanella tidak memiliki kerjasama dengan supplier. Kebutuhan bahan baku dipenuhi dengan cara membeli secara langsung di toko, sehingga bisa berdampak pada proses produksi ketika bahan baku yang dibutuhkan tidak tersedia di pasar. Meskipun tidak memiliki kerjasama, namun pemilik UMKM Fanella membangun hubungan baik dengan supplier.

Dari temuan penelitian terkait faktor eksternal tersebut dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 5.5). Berdasarkan Gambar 5.5, faktor eksternal terdiri atas tiga kategori, yaitu pesaing, pelanggan, dan supplier. Panah pada Gambar 5.5 menunjukkan hubungan antar kategori terkait faktor eksternal.



Gambar 5.5 Faktor Eksternal yang Mempengaruhi BPM UMKM Garmen (Sumber : diolah oleh penulis)

Jadi dari ketiga kasus pada sektor usaha garmen, maka kesimpulan yang dapat dibentuk dari penjelasan diatas adalah: pada ketiga kasus UMKM garmen, faktor karakteristik pemilik mempengaruhi tujuan bisnis, struktur organisasi, budaya organisasi, dan konteks bisnis. Pemilik usaha ketiga UMKM garmen terlibat secara aktif dalam penerapan proses bisnis. Sementara faktor eksternal yang

mempengaruhi proses bisnis ketiga UMKM ada perbedaan. Pada UMKM BTJ faktor eksternal yang berpengaruh terhadap proses bisnis adalah pesaing, pelanggan, dan supplier. UMKM Giyomi dan UMKM Fanella hanya menganggap pelanggan dan supplier yang mempengaruhi proses bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan faktor internal dan faktor eksternal berpengaruh pada proses bisnis ketiga UMKM garmen.

5.5.2 Penilaian Kapabilitas Manajemen Proses Bisnis

Berikut ini penilaian yang dilakukan informan terhadap kapabilitas BPM. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui kapabilitas BPM yang dimiliki UMKM garmen. Hasil *open coding* terkait kapabilitas BPM dari tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus dijelaskan pada Tabel 5.6. Frekuensi *open coding* pada tabel tersebut diperoleh dari pelabelan hasil wawancara dengan informan penelitian.

Tabel 5.6 *Open Coding* Kapabilitas BPM

No	UMKM	Frekuensi	
		Dokumentasi proses bisnis	Optimasi proses bisnis
1	Giyomi	21	13
2	BTJ	22	8
3	Fanella	19	9

(Sumber: diolah oleh penulis)

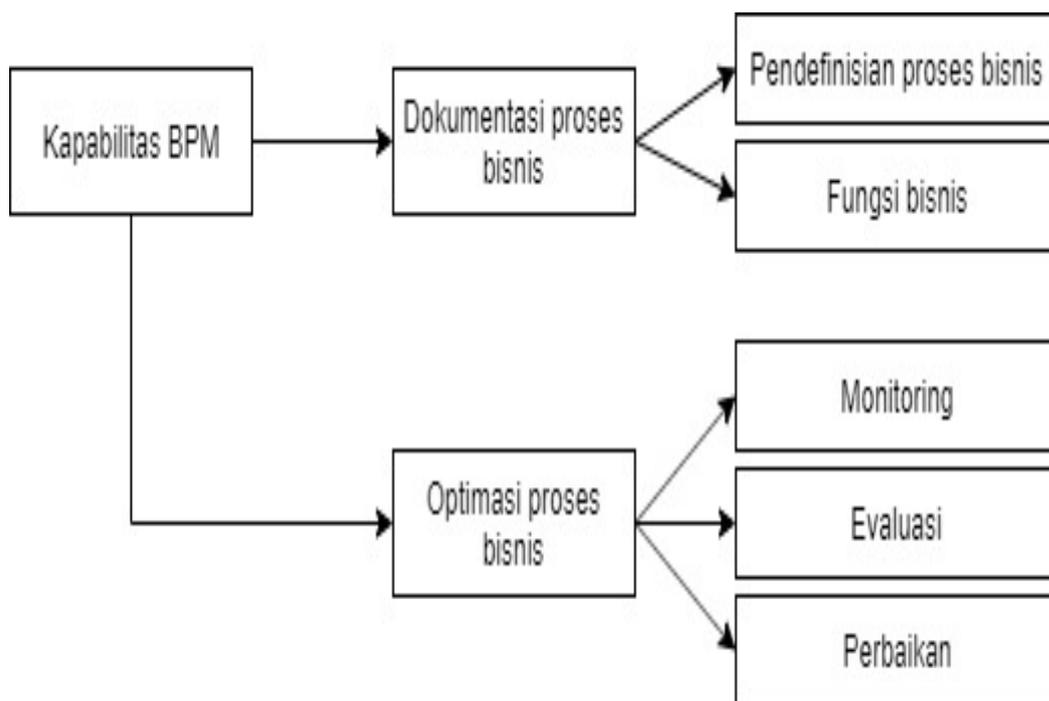
Berdasarkan frekuensi terhadap keseluruhan dimensi kapabilitas BPM pada tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus penelitian ini terdapat perbedaan frekuensi tiap UMKM. Frekuensi kapabilitas BPM tertinggi di UMKM Giyomi adalah dokumentasi proses bisnis, kemudian optimasi proses bisnis. Proses bisnis UMKM Giyomi meliputi pembuatan desain, pembelian bahan baku, produksi, pemasaran, proses pengiriman, proses penyimpanan barang, dan pengembalian barang. Pendefinisian proses bisnis sudah terdokumentasikan dalam alur proses

bisnis (*flow chart*) dengan deskripsi proses bisnis (model) yang tersedia untuk setiap karyawan, antara lain proses pembuatan desain, proses produksi, proses penjualan. Dokumentasi proses bisnis ini disesuaikan dengan fungsi bisnis yang ada di UMKM Giyomi. Alur proses bisnis beserta SOP dibuat oleh pemilik usaha. Proses monitoring, evaluasi, dan perbaikan proses bisnis juga dilakukan oleh pemilik usaha. Perbaikan proses bisnis dilakukan seiring dengan adopsi TI dengan menyesuaikan pada ketersediaan anggaran, SDM, dan kebutuhan.

Seperti halnya UMKM Giyomi, kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM BTJ adalah dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Pada UMKM BTJ, pendefinisian proses bisnis belum tergambar dalam bagan alir (*flow chart*) namun sudah terdokumentasikan dalam bentuk SOP. Hal ini berbeda dengan UMKM Giyomi yang sudah memiliki *flow chart* untuk mendefinisikan proses bisnisnya. Pendefinisian proses bisnis ini disesuaikan dengan fungsi bisnis UMKM BTJ, yaitu desain produk, produksi, pemasaran, penjualan, dan gudang. Pemilik usaha melakukan monitoring proses bisnis di UMKM BTJ untuk memastikan jalannya proses bisnis tidak terhambat. Pemilik pula yang melakukan evaluasi terhadap proses bisnis yang dijadikan dasar melakukan perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis dilakukan seiring dengan adopsi TI dengan menyesuaikan pada kesiapan SDM yang ada di UMKM BTJ.

Di UMKM Fanella, kapabilitas BPM yang dibutuhkan adalah dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. UMKM Fanella sebagai UMKM skala kecil belum memiliki bagan alir (*flow chart*) untuk menggambarkan proses bisnisnya, namun sudah terdokumentasikan dalam bentuk SOP. Pemilik paham terhadap proses bisnisnya karena pemilik usaha yang membuat proses bisnisnya termasuk membuat SOP. Pendefinisian proses bisnis ini disesuaikan dengan fungsi bisnisnya. Pemilik pula yang melakukan monitoring dan evaluasi serta perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan memanfaatkan TI namun penggunaan TI disesuaikan dengan kemampuan finansial UMKM Fanella. Mengingat skala usaha yang masih kecil maka pemanfaatan TI menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia, meskipun penggunaan TI diakui oleh pemilik usaha dapat meningkatkan proses bisnis.

Dari temuan penelitian terkait kapabilitas BPM tersebut dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 5.6). Berdasarkan Gambar 5.6, kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM garmen hanya terdiri atas dua aspek, yaitu dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Dokumentasi proses bisnis meliputi pendefinisian proses bisnis dan fungsi bisnis. Optimasi proses bisnis meliputi monitoring, evaluasi, dan perbaikan. Panah pada Gambar 5.6 menunjukkan hubungan antar kategori terkait kapabilitas BPM.



Gambar 5.6 Kapabilitas BPM pada UMKM Garmen
(Sumber : diolah oleh penulis)

Jadi dari ketiga kasus pada sektor usaha garmen, maka kesimpulan yang dapat dibentuk dari penjelasan diatas adalah: proses bisnis pada ketiga kasus UMKM garmen sudah didefinisikan dalam bentuk *flow chart* dan SOP. Pengecualian untuk UMKM BTJ dan UMKM Fanella belum memiliki *flow chart*. Pada ketiga UMKM, proses bisnis disusun oleh pemilik usaha tanpa melibatkan pihak lain. Pemilik pula yang melakukan monitoring dan evaluasi sebelum melakukan perbaikan proses bisnis. Hal ini dikarenakan pemilik memiliki komitmen untuk memperbaiki dan meningkatkan proses bisnis. Perbaikan proses

bisnis dilakukan sejalan dengan adopsi TI tetapi dengan menyesuaikan kondisi dan kemampuan masing-masing UMKM baik dari sisi ketersediaan anggaran, SDM, dan kebutuhan. Secara keseluruhan prioritas kebutuhan kapabilitas BPM ketiga UMKM garmen meliputi dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis.

5.5.3 Kebutuhan TI

Berikut ini penilaian yang dilakukan informan terhadap kebutuhan TI. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan TI UMKM garmen. Hasil *open coding* kebutuhan TI dari tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus dijelaskan pada Tabel 5.7. Frekuensi *open coding* pada tabel tersebut diperoleh dari pelabelan hasil wawancara dengan informan penelitian.

Tabel 5.7 *Open Coding* Kebutuhan TI

No	UMKM	Frekuensi	
		Infrastruktur TI	Penggunaan TI
1	Giyomi	7	62
2	BTJ	8	34
3	Fanella	7	32

(Sumber: diolah oleh penulis)

Berdasarkan frekuensi terhadap keseluruhan dimensi kebutuhan TI pada tiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus penelitian ini terdapat perbedaan frekuensi tiap UMKM. Frekuensi kebutuhan TI tertinggi di UMKM Giyomi adalah penggunaan TI, kemudian infrastruktur TI. Penerapan BPM pada UMKM Giyomi ditunjang oleh ketersediaan infrastruktur yaitu perangkat, jaringan, dan anggaran. Infrastruktur tersebut ditentukan oleh pemilik usaha. Infrastruktur yang ada dialokasikan untuk setiap bagian/ divisi sesuai dengan job deskripsi masing-masing karyawan. Penggunaan TI di UMKM Giyomi bertujuan untuk memudahkan pekerjaan dan efisiensi waktu antara lain untuk dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis. Penggunaan TI/SI didukung oleh pengetahuan yang baik

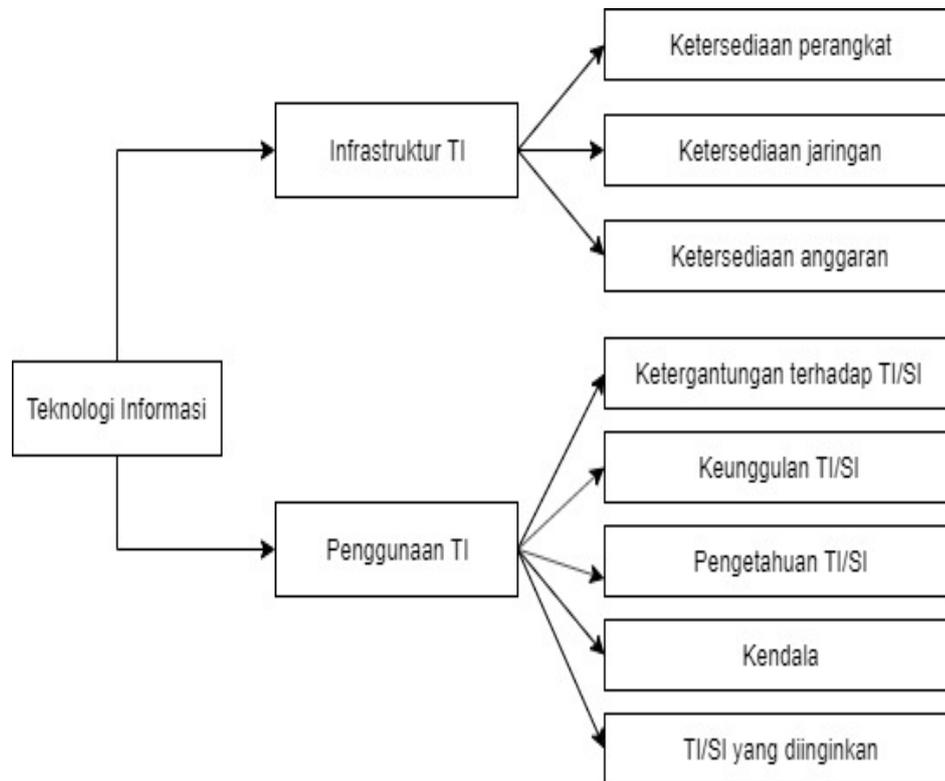
dari pemilik usaha. Pengetahuan TI/SI yang dimiliki pemilik digunakan untuk melatih karyawan dalam mengoperasikan TI/SI. Meskipun TI/SI yang digunakan sudah mencukupi, namun pemilik masih membutuhkan TI/SI lainnya terutama yang mampu mensinkronkan antar beberapa sistem dengan tingkat fungsionalitas yang tinggi untuk mendukung penerapan BPM.

Di UMKM BTJ, frekuensi kebutuhan TI tertinggi adalah penggunaan TI, kemudian infrastruktur TI. Penyediaan infrastruktur TI/SI digunakan untuk dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis. Penggunaan TI/SI ditentukan oleh pemilik usaha dengan mempertimbangkan ketersediaan anggaran dan SDM yang dimiliki. Seperti UMKM Giyomi, pemilik UMKM BTJ memiliki pengetahuan yang baik tentang TI/SI yang digunakan sehingga dapat melatih karyawannya dalam menggunakan TI/SI. Meskipun penggunaan TI/SI kadang dihadapkan pada kendala yang berasal dari jaringan, listrik, atau aplikasi, tetapi hal ini tidak mempengaruhi penggunaan TI/SI pada UMKM BTJ. Ke depan, pemilik UMKM BTJ membutuhkan TI/SI yang bisa mengintegrasikan manajemen stok di toko *online* dan *offline*, sehingga dapat menunjang penerapan BPM.

UMKM Fanella seperti halnya dua UMKM lainnya yang dijadikan obyek studi kasus, kebutuhan TI ditentukan oleh penggunaan TI dan infrastruktur TI. UMKM Fanella belum banyak memiliki perangkat TI karena skala usahanya yang masih skala kecil. Ketersediaan perangkat didukung dengan ketersediaan jaringan. UMKM Fanella menyediakan anggaran untuk investasi awal yaitu pengadaan infrastruktur TI/SI dan internet. Untuk kebutuhan saat ini, pemilik cenderung memilih menggunakan aplikasi Pawoon utamanya untuk mengelola keuangan. Ke depan, pemilik UMKM Fanella membutuhkan website yang bisa digunakan untuk memperluas pasar *online*.

Dari temuan penelitian terkait kebutuhan TI tersebut dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 5.7). Berdasarkan Gambar 5.7, kebutuhan TI UMKM garmen hanya terdiri atas dua kategori, yaitu infrastruktur TI dan penggunaan TI. Infrastruktur TI meliputi ketersediaan perangkat, jaringan, dan anggaran. Penggunaan TI meliputi kebutuhan SI/TI, keunggulan TI/SI yang digunakan, pengetahuan TI/SI, kendala yang dihadapi, dan TI/SI yang diinginkan.

Panah pada Gambar 5.7 menunjukkan hubungan antar kategori terkait kebutuhan TI.



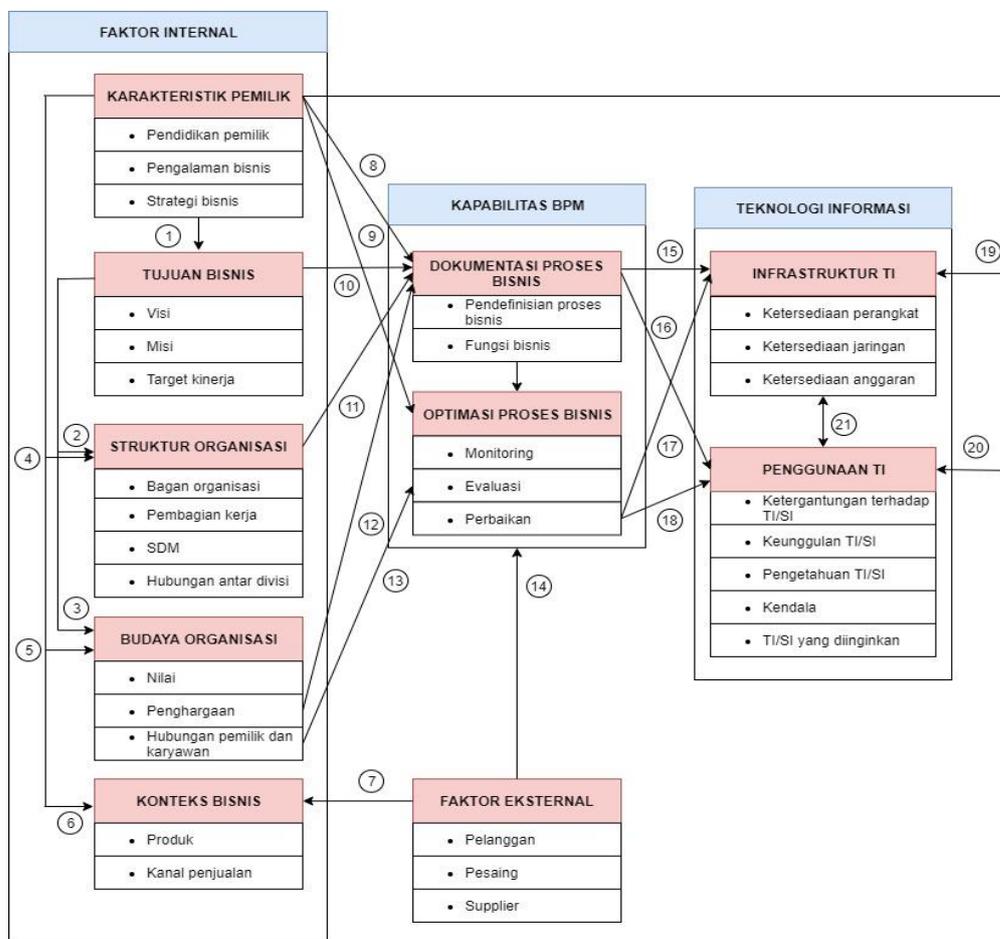
Gambar 5.7 Teknologi Informasi pada UMKM Garmen
(Sumber : diolah oleh penulis)

Jadi dari ketiga kasus pada sektor usaha garmen, maka kesimpulan yang dapat dibentuk dari penjelasan diatas adalah: pada ketiga kasus UMKM garmen tersedia infrastruktur TI yang meliputi perangkat dan jaringan. Ketersediaan infrastruktur tersebut didukung oleh ketersediaan anggaran meskipun dengan besaran yang berbeda untuk masing-masing UMKM. Hal ini dikarenakan perbedaan kemampuan finansial mengingat ketiga kasus UMKM garmen mempunyai skala usaha yang berbeda. Infrastruktur yang tersedia digunakan untuk mendukung penggunaan TI/SI. Penggunaan TI/SI pada ketiga UMKM garmen didukung oleh pengetahuan pemilik yang baik tentang TI/SI. Secara keseluruhan kebutuhan TI pada ketiga UMKM garmen meliputi infrastruktur TI dan penggunaan TI. Kebutuhan TI tersebut disesuaikan dengan kapabilitas BPM yang dimiliki.

5.6 Temuan dan Model Akhir Penelitian

Setelah seluruh tahapan analisis dilakukan dan temuan-temuan penelitian ini dijabarkan pada subbab sebelumnya, maka dapat disusun model akhir penelitian yang digambarkan pada Gambar 5.8. Model ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengenai hubungan antara faktor internal, kapabilitas BPM, dan TI.

Model teoritis yang muncul pada gambar 5.8 mengilustrasikan hubungan antara faktor internal, kapabilitas BPM, dan teknologi informasi yang diusulkan peneliti. Secara khusus temuan ini berhubungan dengan UMKM garmen di Indonesia. Temuan penelitian ini terkait dengan setiap pertanyaan yang disampaikan kepada informan. Temuan utama penelitian ini adalah hubungan kompleks antara faktor internal, kapabilitas BPM, dan teknologi informasi terkait pertanyaan-pertanyaan penelitian yang disampaikan kepada informan.



Gambar 5.8 Temuan Model Teoritis
(Sumber : diolah oleh penulis)

Berdasarkan model tersebut diketahui bahwa terdapat perubahan terhadap model awal penelitian. Fakta eksternal menjadi faktor baru di dalam penelitian ini yang meliputi pesaing, pelanggan, dan supplier. Sedangkan pada faktor internal, aspek karakteristik pemilik pada studi kasus ini ternyata berpengaruh terhadap kebutuhan TI baik infrastruktur TI maupun penggunaan TI. Namun, berdasarkan fakta dilapangan menunjukkan bahwa proposisi yang dibuat telah terbukti pada penelitian ini. Mengacu pada temuan penelitian tersebut dapat disusun pemetaan kebutuhan TI UMKM garmen seperti dijelaskan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 Pemetaan Kebutuhan TI untuk UMKM Garmen

Proses bisnis Kemampuan	Kebutuhan Informasi dan Teknologi (Tugas)	Alat
Dokumentasi	Aplikasi untuk membuat dokumen yang terkait dengan proses bisnis, SOP dan korespondensi	Microsoft Office
Otomatisasi		
Desain produk	Aplikasi untuk membuat desain baju atau pola gaun untuk proses produksi serta desain konten	Photoshop atau CorelDraw
Produksi	Aplikasi untuk memantau divisi produksi	Aplikasi untuk produksi (penjahit), aplikasi penjadwalan diperlukan oleh divisi produksi sehingga produk dapat selesai tepat waktu
Manajemen Gudang	Aplikasi untuk hasil produksi catatan dan mengelola saham inbound dan outbound	Aplikasi untuk mengelola stok barang dan gudang. Perlu aplikasi khusus untuk pergudangan

Pemasaran	Aplikasi untuk membantu promosi produk dan memperluas pangsa pasar	Media Sosial seperti Instagram yang memiliki konten luar biasa dalam bentuk visual (foto)
Penjualan	Aplikasi untuk menjual produk secara online	Marketplace atau e-commerce seperti Shopee dan Tokopedia
Penjualan omnichannel dan manajemen stok	Aplikasi yang mengelola toko online dan offline	Aplikasi yang dapat mengelola penjualan dan stok omni-channel.
Pembayaran dan Keuangan	aplikasi kasir untuk mengelola penjualan, keuangan dan mencari tahu omset	Point of Sales seperti DealPos, Majoo dan Pawoon
Komunikasi:		
Pelanggan	Aplikasi untuk berkomunikasi antara karyawan (Admin) dengan pelanggan	Whatsapp atau Line dan e-mail
Logistik pihak ketiga	Aplikasi yang menghubungkan layanan karyawan dan pengiriman	Whatsapp atau Line
supplier	Aplikasi untuk berkomunikasi dengan pemasok	Whatsapp atau Line

(Sumber: diolah oleh penulis)

5.7 Diskusi

Dari temuan penelitian dan observasi di lapangan pada tiga UMKM garmen yang dijadikan studi kasus menunjukkan bahwa faktor internal dan eksternal mempengaruhi kapabilitas manajemen proses bisnis dan kebutuhan TI pada UMKM garmen. Faktor karakteristik pemilik menjadi faktor penentu dalam pendokumentasian proses bisnis pada UMKM garmen. Faktor pendidikan terutama

pendidikan informal dan pengalaman yang dimiliki dapat membantu pemilik usaha di dalam membuat perencanaan strategi bisnis dan tujuan bisnis. Terdapat perbedaan strategi bisnis dari ketiga UMKM yang diteliti. Strategi bisnis pemilik UMKM Giyomi menekankan pada strategi produk dan strategi pemasaran. Strategi produk terkait pemilihan bahan baku, sedangkan strategi pemasaran dilakukan melalui kolaborasi produk dan *endorsement*. Strategi pemilihan bahan baku juga dilakukan oleh pemilik UMKM BTJ, selain itu melakukan pengembangan atau diversifikasi produk. Sementara pemilik UMKM Fanella memilih menggunakan strategi bisnis yang sama dengan UMKM Giyomi yaitu *endorsement* dengan *influencer* ternama.

Tujuan bisnis UMKM diwujudkan dalam bentuk visi, misi, dan target kinerja. Tujuan bisnis berhubungan dengan struktur organisasi UMKM karena struktur organisasi disusun dengan mendasarkan pada tujuan bisnis. Pada tiga UMKM yang diteliti, struktur organisasi organisasi sudah terdokumentasikan secara baik meskipun bentuknya masih sederhana. Pemilik usaha memiliki peran dominan dalam menentukan struktur organisasi termasuk menentukan kebutuhan SDM, membagi tugas antar karyawan, dan mengatur hubungan antar divisi. Terdapat perbedaan struktur organisasi di masing-masing UMKM terkait divisi kreatif (divisi konten). UMKM Giyomi mempunyai divisi konten (tim kreatif) yang dimaksudkan untuk memunculkan ide-ide kreatif guna promosi di Instagram, termasuk membuat konsep dan edit foto melalui Photoshop. Sebaliknya UMKM BTJ dan UMKM Fanella tidak memiliki divisi konten, karena pemilik yang bertugas mendesain konten dan produk. Pada tiga UMKM studi kasus juga terdapat nilai-nilai budaya organisasi meskipun belum dibakukan secara terstruktur. Budaya organisasi dibuktikan dengan komitmen pemilik UMKM dalam wujud adanya agenda pertemuan untuk dokumentasi proses bisnis dan evaluasi proses bisnis. Di sini pemilik usaha yang menentukan budaya organisasi sekaligus menentukan konteks bisnis seperti jenis/sistem produk dan kanal penjualan.

Dengan demikian pada tiga UMKM yang diteliti karakteristik pemilik memiliki peran dominan dalam menentukan tujuan bisnis, struktur organisasi, budaya organisasi, konteks bisnis. Karakteristik pemilik utamanya pendidikan nonformal dan pengalaman bisnis memegang peran penting dalam menerapkan

manajemen proses bisnis. Pernyataan ini didukung oleh literatur yang mengatakan pemilik menjadi salah satu faktor internal yang mempengaruhi penerapan manajemen proses bisnis pada UMKM (Carson, 1995). Pemilik UMKM bertanggung jawab untuk membuat keputusan-keputusan penting mengenai produk, pasar, motivasi karyawan, rencana ekspansi, dan hal-hal strategis lainnya (Frese, 2000). Tujuan UMKM seringkali didasarkan pada tujuan dan preferensi pemilik secara pribadi, hanya bersifat jangka pendek, dan sebagian besar hanya untuk menghasilkan *profit* atau keuntungan sebanyak-banyaknya (Holátová & Březinová, 2013). Pada ketiga kasus UMKM garmen pada penelitian ini ditemukan bahwa tujuan bisnis UMKM tidak dapat dilepaskan dari kepentingan pemilik karena tujuan bisnis pada ketiga UMKM ditetapkan oleh pemilik. Dilihat dari misi dan strategi yang ditetapkan UMKM hanya mengarah pada keuntungan semata meskipun UMKM telah memikirkan arah pengembangan ke depan (visi). Itu artinya UMKM tidak hanya mendasarkan pada tujuan jangka pendek tetapi juga tujuan jangka panjang.

Selain karakteristik pemilik, struktur organisasi dan budaya organisasi merupakan faktor internal yang berpengaruh dalam penerapan manajemen proses bisnis. Struktur organisasi UMKM umumnya masih sederhana (Holátová & Březinová, 2013) sehingga memudahkan pemilik usaha membangun komunikasi dengan bagian-bagian di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Van Looy (2014) bahwa beberapa kemampuan organisasi dapat mempengaruhi seluruh proses portofolio dalam suatu organisasi, terutama mengacu pada proses orientasi budaya dan proses orientasi struktur yang mendukung keunggulan proses bisnis. Bentuk struktur organisasi pada umumnya berbeda-beda serta memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Salah satu bentuk struktur organisasi adalah struktur organisasi fungsional yang diciptakan F.W. Taylor (Hasibuan, 2010). Bentuk organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini, masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, pembagian kerja didasarkan pada spesialisasi yang mendalam dan setiap karyawan hanya mengerjakan suatu tugas sesuai dengan spesialisasinya. **Dalam penelitian ini ketiga UMKM studi kasus memiliki struktur organisasi masing-masing. Struktur organisasi tersebut digunakan**

untuk menggambarkan jabatan dan tugas dari masing-masing bagian yang ada di struktur organisasi. Namun struktur organisasi di ketiga UMKM studi kasus ada perbedaan karena struktur organisasi di setiap UMKM dirancang atau disusun oleh pemilik usaha dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing UMKM. Misalnya di UMKM Giyomi terdapat divisi konten sementara di UMKM BTJ dan UMKM Fanella tidak ada divisi konten.

Proses orientasi budaya ditentukan oleh nilai, sikap dan perilaku, penghargaan, dan komitmen pemilik, sementara proses orientasi struktur meliputi bagian organisasi dan divisi-divisi yang ada di dalam organisasi (Brocke & Schmiedel, 2015). Namun pada UMKM garmen, budaya organisasi dalam mempengaruhi proses bisnis hanya ditunjukkan oleh nilai, penghargaan, hubungan pemilik dan karyawan termasuk komitmen pemilik usaha. Penelitian ini belum menemukan aspek sikap dan perilaku dalam mendukung proses bisnis seperti dikemukakan oleh Van Looy. Pada ketiga UMKM yang dijadikan studi kasus menunjukkan bahwa pemilik UMKM Giyomi, UMKM BTJ, dan UMKM Fanella sama-sama memiliki komitmen dalam membangun budaya organisasi menyangkut nilai-nilai budaya organisasi antara lain kejujuran, disiplin dan tanggungjawab.

Kemampuan UMKM untuk bersaing di era global ternyata tidak hanya bergantung pada faktor internal saja tetapi termasuk di dalamnya faktor eksternal (Nicolescu, O., & others., 2009). Secara teoritis, faktor eksternal ditentukan oleh ancaman kompetitor baru, ancaman dari produk atas jasa pengganti, daya tawar dari pembeli, daya tawar dari supplier, dan persaingan antar UMKM (Porter, 2008). Namun terdapat perbedaan persepsi terkait faktor eksternal dari ketiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor eksternal (pesaing, pelanggan, supplier) berpengaruh terhadap proses bisnis pada tiga UMKM garmen studi kasus. Namun terdapat perbedaan pengaruh faktor eksternal antara ketiga UMKM studi kasus. Bagi UMKM Giyomi dan UMKM Fanella, faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah pelanggan dan supplier. Sebab pelanggan yang menentukan konteks bisnis yaitu jenis produk dan kanal penjualan, sementara supplier sebagai pemasok kebutuhan bahan baku dapat mempengaruhi produk UMKM. Sebaliknya pada UMKM BTJ tidak hanya pelanggan dan supplier yang mempengaruhi proses bisnis tetapi juga faktor

pesaing. Hal ini dikarenakan pesaing dapat mempengaruhi harga produk di UMKM BTJ.

Terkait kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM garmen, hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas penerapan BPM pada UMKM garmen adalah dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Dokumentasi proses bisnis, menyangkut pendefinisian proses bisnis dan fungsi bisnis. Pendefinisian proses bisnis UMKM terdokumentasikan dalam alur proses bisnis (*flow chart*). Dari ketiga UMKM, hanya UMKM Giyomi yang sudah mempunyai *flow chart* dengan deskripsi proses bisnis (model) yang tersedia untuk setiap karyawan, antara lain proses pembuatan desain, proses produksi, proses penjualan. Sedangkan UMKM BTJ dan UMKM Fanella belum mempunyai *flow chart* proses bisnis. Dokumentasi proses bisnis ini yang terdapat pada ketiga UMKM tersebut disesuaikan dengan fungsi bisnisnya. Alur proses bisnis beserta SOP dibuat oleh pemilik usaha tanpa melibatkan orang lain. Pada ketiga UMKM yang diteliti yaitu UMKM Giyomi, UMKM BTJ dan UMKM Fanella semuanya sudah memiliki SOP. Pemilik usaha juga berperan dalam melakukan monitoring dan evaluasi guna memastikan jalannya proses bisnis tidak terhambat. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar bagi pemilik usaha melakukan perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis dilakukan seiring dengan adopsi TI dengan menyesuaikan pada ketersediaan anggaran, SDM, dan kebutuhan UMKM itu sendiri. Perbaikan proses bisnis juga terkait dengan faktor eksternal utamanya pelanggan. Hal ini dikarenakan kepuasan pelanggan menjadi faktor pendukung terhadap perbaikan proses bisnis.

Dengan demikian kapabilitas BPM yang dimiliki UMKM garmen di Indonesia adalah dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Padahal jika mengacu pada konsep Van Looy (2014), penilaian kapabilitas BPM ditentukan oleh proses pemodelan, proses penyebaran, proses optimasi, dan proses manajemen, dimana kemampuan ini merujuk pada siklus hidup tradisional BPM. Hal ini berarti kapabilitas BPM yang terdapat pada UMKM berbeda dengan perusahaan besar. Sebab sebuah usaha kecil atau usaha menengah memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan perusahaan besar (Dallas & Wynn, 2014). Hal ini ditunjukkan seperti penelitian yang dilakukan terhadap 66 UMKM di Italia yang jumlah karyawannya untuk skala kecil 11-50 karyawan sedangkan skala besar 50-

250 karyawan, kondisi ini berbeda dari UMKM di Indonesia yang karyawannya bahkan tidak sampai 50 orang (Cragg, 2011). Penerapan BPM harus sesuai dengan *principle of contexts awareness*. Artinya penerapan BPM harus sesuai dengan konteks dan tidak selalu menggunakan panduan yang seragam. Konteks organisasi antara lain ukuran, strategi, industri, pasar, tujuan proses bisnis, maupun faktor internal di dalam perusahaan (Brocke & Schmiedel, 2014). Faktor sumber daya ataupun pengalaman pemilik usaha dalam mengelola proses bisnis yang berbeda akan menghasilkan *outcome* penerapan BPM yang berbeda pada setiap organisasi (Millers & Sceulovs, 2017). Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa penerapan BPM pada UMKM ditentukan oleh pengetahuan dan pengalaman pemilik usaha dalam mengelola proses bisnisnya.

Optimasi penerapan BPM pada UMKM juga harus didukung oleh penggunaan TI yang tepat (Brocke et al., 2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga UMKM yang dijadikan obyek studi kasus sudah memanfaatkan TI untuk mendukung proses bisnisnya. Hal ini ditunjukkan dengan ketersediaan infrastruktur TI/SI antara lain perangkat, jaringan, dan anggaran. Namun ketersediaan infrastruktur berbeda-beda di ketiga UMKM. Dari sisi penggunaan TI/SI, UMKM membutuhkan TI/SI karena pekerjaan yang mereka lakukan di dalam organisasi membutuhkan bantuan TI/SI untuk meningkatkan efisiensi dan manajemen waktu. TI/SI yang digunakan masih terbatas pada media sosial, *marketplace*, dan beberapa aplikasi sesuai kebutuhan UMKM. Misalnya, UMKM Giyomi menggunakan aplikasi Jubelio untuk mensinkronkan stok antara *marketplace* dan aplikasi POS karena pemilik pernah mengalami kesulitan dalam mengatur stok barang. Alasan lain aplikasi Jubelio menawarkan fitur untuk mengelola keuntungan dari penjualan. Sedangkan UMKM BTJ menggunakan aplikasi Majoo karena selain memudahkan mengatur keuangan juga dapat digunakan untuk absensi karyawan. UMKM Fanella lebih memilih menggunakan aplikasi Pawoon karena memudahkan dalam mengatur keuangan. Pemilihan penggunaan TI/SI dan infrastruktur yang digunakan sangat tergantung pada kebutuhan pemilik usaha, pengetahuan tentang TI yang dimiliki pemilik usaha dan kemampuan finansial UMKM yang bersangkutan. Penelitian Akarejola (2019) di Nigeria membahas ketersediaan infrastruktur TI dan POS. Penelitian ini

menemukan bahwa POS dapat mengalami gangguan karena faktor jaringan tidak stabil, pemadaman listrik, dan bandwidth yang tidak cukup. Saat ini kenyataannya aplikasi POS yang digunakan UMKM di Indonesia bisa dijalankan secara *online* dan *offline*, sehingga ketika *offline* karena jaringan internet tidak stabil maka data akan disimpan dalam aplikasinya dan tetap bisa cetak sruk, dan ketika bisa *online* data akan disinkronkan ke cloud. Mengenai gangguan listrik, sekarang ini beberapa aplikasi POS sudah berbasis android dan menggunakan tablet sehingga akan menghemat daya listrik dan memudahkan jika ada gangguan listrik. Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Van Looy mengenai TI. Van Looy (2015) membedakan TI menjadi kemampuan teknis dan non teknis. Kemampuan teknis yang dihasilkan dari penelitian Van Looy terdiri dari pemodelan yang di dalamnya ada desain, analisis, dan penyebaran yang di dalamnya terdapat proses pembuatan dan implementasi, serta proses ukuran dan kontrol. Pada UMKM di Indonesia, pemilik usaha tidak membuat pemodelan TI sendiri tetapi membeli TI yang dibutuhkan. Sebab umumnya UMKM di Indonesia tidak memiliki karyawan khusus TI berbeda dengan perusahaan besar yang secara khusus memiliki departemen TI.

Dengan demikian kebutuhan TI UMKM dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur TI dan penggunaannya. Sumber daya dalam hal infrastruktur TI berpengaruh pada kemampuan dan kinerja perusahaan. Sebab infrastruktur TI menyediakan platform untuk meluncurkan aplikasi TI secara lebih cepat (Bharadwaj, 2000). Namun infrastruktur juga harus didukung oleh penggunaan TI/SI sebagaimana dijelaskan oleh model TTF (*Task Technology Fit*) yang menekankan kebutuhan TI pada karakteristik tugas dan karakteristik TI di dalam organisasi (Chung, 2015). Faktor pemilik ikut menentukan kebutuhan TI UMKM garmen karena penerapan TI pada UMKM tergantung pada kebutuhan masing-masing pemilik (Ellison et al., 2015). Penggunaan TI dapat mendukung langkah-langkah proses bisnis, seperti otomasi, pemesanan produk, pembagian tugas kepada orang-orang yang tepat sehingga memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ray et al, 2007). Hal sama dikemukakan (Bharadwaj, 2000) bahwa kemampuan organisasi yang didukung TI memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan atau mengeksploitasi kemampuan organisasi yang sudah ada sebelumnya seperti orientasi pelanggan dan sinergi antar

divisi di dalam perusahaan. Oleh karena itu inovasi berbasis TI dibutuhkan untuk perbaikan proses bisnis dan peningkatan kinerja organisasi (Ekuobase & Olutayo, 2016). Pemilik UMKM pada tiga kasus yang diteliti mempunyai pengetahuan yang baik tentang TI/SI sehingga penggunaan TI/SI dapat mendukung proses bisnis UMKM. Kebutuhan TI UMKM juga dipengaruhi oleh dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis yang diinginkan UMKM garmen.

Penelitian ini menggunakan analisis grounded theory. Penelitian *grounded theory* digunakan untuk analisis data yang berlaku dalam ilmu-ilmu sosial, namun telah diterapkan secara umum dalam penelitian-penelitian sistem informasi (Matavire & Brown, 2013). Sebagai contoh penelitian Vodanovich dan Urquhart (2010) yang meneliti akses perempuan terhadap ICT di Uni Emirat Arab. Hasil penelitian menggunakan *grounded theory* menghasilkan temuan model teoritis yang disusun dari hasil wawancara yang dilakukan dengan perempuan yang bekerja di sektor swasta di Uni Emirat Arab. Temuan model teoritis ini menjelaskan hubungan antara TI, perspektif gender, dan inisiatif pemerintah. Penelitian lain yang menggunakan analisis *grounded theory* adalah penelitian yang dilakukan Mueller et.al (2015) yang meneliti peran identitas sosial dan formasi kelompok untuk menunjang kesuksesan penerapan program ERP. Penelitian ini menemukan kerangka teoritis dan proposisi baru untuk mendukung keberhasilan program ERP. Jadi penelitian dengan menggunakan analisis grounded theory akan menghasilkan temuan berupa model atau teori baru.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian terkait faktor internal, kapabilitas BPM, dan TI adalah bidang yang sangat kompleks dan membutuhkan konsep yang sangat luas. Mengingat kondisi UMKM di Indonesia yang sebagian besar merupakan UMKM berskala mikro dan kecil dengan karakteristik yang lebih sederhana dan umumnya tidak secara khusus memiliki departemen TI. Selain itu pada UMKM di Indonesia, peran pemilik usaha sangat dominan dalam mengatur proses bisnis dan menentukan kebutuhan TI. Kondisi ini tentu berlainan dengan perusahaan besar dimana manajemen proses bisnisnya sudah tertata secara jelas dengan dukungan departemen TI. Perbedaan ini yang coba diisi oleh penelitian ini dengan memfokuskan pada UMKM garmen di Indonesia dengan menggunakan analisis *grounded theory*.

Secara keseluruhan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor internal yaitu karakteristik pemilik, struktur organisasi, dan budaya organisasi mempengaruhi kapabilitas BPM UMKM garmen. Namun kapabilitas BPM UMKM ternyata juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh faktor eksternal. Kapabilitas BPM UMKM hanya diprioritaskan pada dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis, sementara aspek lainnya belum mendapatkan perhatian. Pemilik usaha mempunyai peran dominan dalam menentukan penerapan proses bisnis dan manajemen proses bisnis. Kapabilitas BPM dan faktor karakteristik pemilik tersebut berpengaruh dalam menentukan kebutuhan TI/SI UMKM garmen.

5.8 Pengecekan Keabsahan Data

Pada penelitian kualitatif, pengecekan keabsahan data atau validitas mengacu apakah hasil penelitian atau hasil temuan mencerminkan kondisi atau situasi yang sebenarnya dan didukung dengan bukti-bukti yang ada. Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menentukan apakah suatu penelitian akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca laporan penelitian. Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu uji kredibilitas, uji transferabilitas, serta uji dependabilitas dan uji konfirmasi.

5.8.1 Uji Kredibilitas

Dalam penelitian ini, uji kredibilitas atau validasi internal dari data penelitian dilakukan dengan dua cara yaitu triangulasi dan *member checking*. Triangulasi merupakan metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan melakukan analisis dari berbagai perspektif. Peneliti menggunakan dua jenis triangulasi pada penelitian ini yaitu pengecekan data dari berbagai sumber (triangulasi sumber data) dan berbagai cara pengumpulan data (triangulasi teknik).

5.8.1.1 Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data bertujuan untuk menguji kredibilitas data penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti melakukan pengumpulan data pada satu perspektif yaitu

pemilik usaha (*owner*) yang memahami proses bisnis dan TI, serta karyawan yang mengoperasikan TI. Untuk menguji kredibilitas data, peneliti melakukan *crosscheck* data ke informan yaitu pemilik usaha dan karyawan dengan memperlihatkan kembali hasil wawancara. Pengecekan data dilakukan di UMKM Giyomi, UMKM BTJ, dan UMKM Fanella.

Tabel 5.9 Triangulasi Sumber Data

Sumber Data ke -	Studi Kasus		
	UMKM Giyomi	UMKM BTJ	UMKM Fanella
I	Pemilik UMKM (Arifitra Yudha Prasetyo)	Pemilik UMKM (Amelia Oktanti)	Pemilik UMKM (Nella Basasa)
II	Pemilik UMKM/ accounting (Niken Larasati Wibowo)	Karyawan UMKM (Sasmito Eko Wardoyo)	Karyawan UMKM (Indah Puspita Sari)
III	Karyawan UMKM (Ardini Pramitha)		

(Sumber : diolah oleh penulis)

5.8.1.2 Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Pengujian ini dilakukan pada ketiga UMKM yang dijadikan studi kasus yaitu UMKM Giyomi, UMKM BTJ, dan UMKM Fanella.

Tabel 5.10 Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Nama Informan	Wawancara ke			Tempat
	I	II	III	
Arifitra Yudha Prasetyo	6 Mei 2019 Siang	9 Mei 2019 Siang	14 Mei 2019 Siang	UMKM Giyomi
Niken Larasati	20 Mei 2019 Pagi	22 Mei 2019 Siang		UMKM Giyomi

Ardini Paramitha	28 Mei 2019 Siang			UMKM Giyomi
Amelia Oktanti	4 Juni 2019 Siang	6 Juni 2019 Siang	10 Juni 2019 Siang	UMKM BTJ
Sasmito Eko Wardoyo	12 Juni 2019 Siang			UMKM BTJ
Nella Basasa	18 Juni 2019 Siang	20 Juni 2019 Siang	24 Juni 2019 Pagi	UMKM Fanella
Indah Puspita Sari	27 Juni 2019 Siang			UMKM Fanella

(Sumber : diolah oleh penulis)

5.8.1.3 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Untuk triangulasi teknik pengambilan data pada penelitian ini, peneliti memperoleh data penelitian dari wawancara secara langsung dengan pemilik usaha dan melakukan observasi langsung untuk melihat kondisi yang terjadi di UMKM tersebut. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan panduan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, kemudian pertanyaan tersebut ditanyakan kepada informan dan dikonfirmasi ulang jika ada beberapa pernyataan yang kurang jelas.

5.8.1.4 Member Checking

Peneliti melakukan *member checking* dengan tujuan untuk memastikan kembali data atau hasil penelitian yang telah diperoleh sesuai dengan informasi yang disampaikan informan dan sesuai dengan kondisi sebenarnya yang terjadi di UMKM yang dijadikan studi kasus. Pada penelitian ini, *member checking* dilakukan setelah temuan atau kesimpulan dilakukan dengan cara menyampaikan hasil wawancara berupa deskripsi kepada informan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kesesuaian deskripsi tersebut dengan informasi yang disampaikan oleh informan.

Contoh dari *member checking* dalam UMKM Giyomi:

Wawancara yang dilakukan penulis dengan pemilik (Yudha) mengenai ketersediaan jaringan. Berikut kutipan hasil transkrip dari pemilik UMKM Giyomi:

*“Di sini kami menggunakan **Wi-Fi**, untuk memudahkan dokumentasi seperti ambil data di Jubelio itu membutuhkan Wifi. Akses Jubelio dan sosial media juga butuh **Wi-Fi**.”* (Yudha)

Penulis memberikan label pada pernyataan ini yaitu YUD 3.3 Wi-Fi. Pemberian label berdasarkan singkatan nama informan yaitu YUD, wawancara ke-3 dan nomer label 3. Setelah itu penulis menanyakan pernyataan yang sama kepada informan lainnya yaitu Ardini yang bertugas sebagai admin dari UMKM Giyomi yang mengoperasikan TI, tujuannya untuk mengkonfirmasi jawaban dari pemilik UMKM Giyomi (Yudha). Berikut kutipan hasil transkrip dari karyawan/admin UMKM Giyomi:

*“Saya menggunakan komputer yang disediakan oleh Giyomi. Tiap pegawai di sini disediakan 1 komputer. Ada juga fasilitas **Wi-Fi**.”* (Ardini)

Penulis memberikan label pada pernyataan ini yaitu ARD 1.9 Wi-Fi. Pemberian label berdasarkan singkatan nama informan yaitu ARD, wawancara ke-1 dan nomer label 9. Kesimpulan yang didapat dari dua pernyataan yang diberikan oleh informan Yudha dan Ardini yaitu UMKM Giyomi sudah menggunakan jaringan internet (Wi-Fi).

Selanjutnya pernyataan ini akan di *cross check* dengan jawaban dari UMKM lainnya yaitu UMKM BTJ dan UMKM Fanella. Hasil *cross check* data selengkapnya dapat dilihat pada bagian lampiran.

5.8.2 Uji Transferability

Uji transferability dilakukan agar hasil penelitian dapat diaplikasikan ke dalam studi kasus lain yang mempunyai karakteristik yang mirip dengan studi kasus yang digunakan pada penelitian ini. Pengujian dilakukan dengan cara menyusun laporan hasil penelitian secara tersistematis dan menjelaskan bahwa hasil dari penelitian ini dapat diterapkan pada obyek penelitian lain yang memiliki kemiripan

karakteristik dengan studi kasus pada penelitian ini. Rincian uji *transferability* dapat dilihat pada bagian lampiran.

5.8.3 Uji Dependability dan Uji Confirmability

Uji *dependability* dan uji *confirmability* dilakukan secara bersamaan. Uji *dependability* dimaksudkan untuk memantau keseluruhan proses tahapan penelitian, sedangkan uji *confirmability* dimaksudkan untuk mengkonfirmasi hasil penelitian dan memantau apakah proses tahapan penelitian yang dilakukan sudah sesuai dengan standar yang berlaku. Uji *dependability* dan uji *confirmability* pada penelitian ini dilakukan dosen pembimbing dan penguji penelitian ini.

5.9 Kontribusi Penelitian

Bagian ini menjelaskan mengenai kontribusi teoritis serta kontribusi praktis dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kontribusi teoritis bertujuan untuk menambah pengetahuan bagi keilmuan yang terkait dengan hasil penelitian. Kontribusi praktis bertujuan untuk menambah pengetahuan praktis yang dapat diaplikasikan atau diterapkan dalam bidang terkait.

5.9.1 Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini antara lain:

1. Memberikan sebuah model penelitian yang komprehensif di bidang manajemen proses bisnis untuk mengetahui faktor internal yang mempengaruhi kapabilitas manajemen proses bisnis dan mengetahui kebutuhan TI pada UMKM.
2. Pendekatan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan multi studi kasus yang detail dan mendalam untuk penelitian dengan topik analisis faktor internal, kapabilitas *Business Process Management* (BPM) dan TI pada UMKM garmen.

5.9.2 Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis yang dihasilkan dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pemilik UMKM garmen dalam mengelola proses bisnisnya dan menerapkan *Business Process Management* (BPM) maupun TI pada UMKM garmen.
2. Hasil penelitian ini juga memberikan saran dan rekomendasi bagi pemilik UMKM garmen dalam mengidentifikasi kebutuhan TI yang sesuai untuk UMKM garmen.

5.10 Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, faktor demografis pada pemilihan sampel penelitian. Sampel penelitian ini hanya diambil dari UMKM garmen yang diwakili oleh beberapa kota yang ada di Jawa Timur, yaitu Surabaya dan Jember sedangkan di Jawa Timur terdapat 38 kota dan kabupaten. Sehingga sulit untuk mengetahui apakah temuan tersebut dapat digeneralisasikan ke keseluruhan sektor industri garmen. Oleh karena itu temuan penelitian ini hanya dapat digeneralisasi di wilayah Jawa Timur pada waktu sekarang. Kedua, jenis skala usaha UMKM garmen yang digunakan merupakan UMKM garmen skala menengah dan skala kecil, sehingga sulit untuk mengetahui apakah temuan tersebut dapat digeneralisasikan pada semua UMKM garmen dari semua tingkatan skala usaha.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan banyak sampel UMKM garmen yang ada di kota-kota dan kabupaten lain di Jawa Timur. Selain itu menggunakan UMKM garmen dari semua tingkatan skala usaha untuk mengetahui kapabilitas BPM dan TI, sehingga memungkinkan mengetahui informasi mengenai kapabilitas BPM dan kebutuhan TI UMKM garmen di Jawa Timur.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan kesimpulan berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diperoleh pada bab sebelumnya. Saran yang diperoleh dari kesimpulan juga disampaikan agar berguna sebagai masukan dalam pengembangan penelitian di masa mendatang.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian mengenai analisis faktor internal, kapabilitas BPM dan TI pada UMKM garmen antara lain:

1. Berdasarkan kerangka konsep yang sudah dibangun, kemudian dilakukan penilaian terhadap faktor internal, kapabilitas manajemen proses bisnis dan kebutuhan TI di tiga UMKM yaitu UMKM Giyomi, UMKM BTJ dan UMKM Fanella. UMKM Giyomi dan UMKM BTJ merupakan UMKM dengan skala menengah sedangkan UMKM Fanella merupakan UMKM skala kecil.
2. Penilaian faktor internal, kapabilitas manajemen proses bisnis dan kebutuhan TI didasarkan hasil *open coding*. Hasil *open coding* selanjutnya digunakan untuk membangun kategori utama dan menghubungkannya satu sama lain (*axial coding*). Kemudian dilakukan pemilihan kategori secara keseluruhan dari obyek penelitian (*selective coding*).
3. Hasil penilaian faktor internal penelitian ini menemukan bahwa faktor internal ditentukan oleh karakteristik pemilik, tujuan bisnis, struktur organisasi, budaya organisasi, dan konteks bisnis. Secara keseluruhan faktor karakteristik pemilik mempengaruhi tujuan bisnis, struktur organisasi, budaya organisasi, dan konteks bisnis UMKM garmen. Hal ini dikarenakan pemilik usaha yang bertanggungjawab dalam membuat keputusan-keputusan penting terkait proses bisnis.

4. Aspek faktor internal pada tiga UMKM menunjukkan bahwa pendidikan bukan menjadi faktor penentu terhadap karakteristik pemilik. Hal ini dikarenakan pemilik usaha di ketiga UMKM sebagian besar tidak memiliki pendidikan formal yang berhubungan secara langsung dengan bisnis, namun ketiga pemilik UMKM memiliki pengalaman bisnis sebelumnya. Pengalaman ini membentuk cara pandang pemilik UMKM dalam menyusun strategi bisnisnya.
5. Hasil penilaian terhadap faktor eksternal menunjukkan bahwa faktor eksternal berpengaruh terhadap proses bisnis pada ketiga UMKM. Faktor eksternal yang mempengaruhi proses bisnis UMKM Giyomi dan UMKM Fanella adalah pelanggan dan supplier, sedangkan pada UMKM BTJ faktor eksternal ditentukan oleh pesaing, pelanggan, dan supplier. Dalam penelitian ini faktor eksternal sebenarnya bukan merupakan domain penelitian, namun ternyata hasil penelitian menemukan bahwa faktor eksternal punya pengaruh terhadap konteks bisnis dan perbaikan proses bisnis UMKM garmen.
6. Hasil penilaian terhadap kapabilitas BPM pada tiga UMKM menunjukkan bahwa ketiga UMKM memprioritaskan penerapan manajemen proses bisnis pada dimensi dokumentasi proses bisnis dan optimasi proses bisnis. Hal ini dikarenakan ukuran usaha yang terhitung kecil dan menengah dengan proses dan struktur organisasi yang masih sederhana, sehingga proses bisnisnya sangat bergantung pada pemilik usaha (*owner*). Pemilik usaha terlibat secara aktif dalam pendefinisian proses bisnis, monitoring, evaluasi, dan perbaikan proses bisnis pada UMKM garmen.
7. Dimensi lain dari BPM seperti analisis proses bisnis dan pengukuran proses bisnis belum mendapat perhatian dari ketiga UMKM yang menjadi studi kasus. Hal ini dikarenakan belum semua UMKM memiliki alur proses bisnis (*flow chart*) meskipun sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) secara formal, sehingga pengukuran dan analisis terhadap proses bisnis tidak diukur dengan menggunakan metode terstandar tetapi menurut ukuran pemilik usaha.

8. Hasil penilaian terhadap kebutuhan TI pada tiga UMKM menemukan bahwa kebutuhan TI ditentukan oleh infrastruktur TI dan penggunaan TI. Infrastruktur dimaksudkan untuk mendukung penggunaan TI/SI di UMKM. Penentuan infrastruktur TI dan TI yang digunakan tergantung pada keputusan pemilik dengan menyesuaikan kebutuhan UMKM garmen.
9. Aspek ketersediaan infrastruktur untuk ketiga UMKM meliputi perangkat dan jaringan. Ketersediaan infrastruktur TI di ketiga UMKM garmen berbeda-beda karena tergantung pada kebutuhan dan kemampuan finansial UMKM. Diantara ketiga UMKM maka UMKM Fanella mempunyai infrastruktur yang masih terbatas dibandingkan dengan UMKM Giyomi dan UMKM BTJ, karena skala usaha yang masih kecil. Ketersediaan anggaran untuk investasi TI di ketiga UMKM juga berbeda tergantung kemampuan finansial masing-masing UMKM.
10. Aspek penggunaan TI/SI untuk ketiga UMKM didasarkan pada ketergantungan, keunggulan, pengetahuan, kendala penggunaan TI/SI. Pengetahuan pemilik yang baik tentang TI/SI menentukan kebutuhan TI/SI. Hal ini dikarenakan ketiga UMKM tidak memiliki karyawan khusus yang menangani TI.
11. Secara keseluruhan hasil analisis lintas kasus di tiga UMKM menemukan bahwa pemilik usaha memiliki peran sangat besar dalam mengatur proses bisnisnya. Di satu sisi UMKM merupakan organisasi yang kecil dan di sisi lain pemilik usaha harus bisa mengatur antara kebutuhan pribadi dengan kebutuhan untuk melakukan koordinasi dan monitoring proses bisnisnya, sehingga pemilik usaha memerlukan bantuan TI. Dengan demikian kebutuhan TI pada UMKM garmen tidak dapat dilepaskan dari kapabilitas BPM yang dimiliki UMKM garmen dan peran pemilik usaha.

6.2 Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat ditindaklanjuti untuk pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Berikut saran dari penelitian ini:

1. Dapat dilakukan penelitian lanjutan ke banyak UMKM yang sama terutama yang memiliki proses produksi selain *make to stock* (MTO) agar dapat dipetakan kapabilitas BPM dan kebutuhan TI untuk keseluruhan UMKM garmen di Jawa Timur.
2. Menggunakan studi kasus pada UMKM di sector lainnya, sehingga dapat dibandingkan secara lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Aalst, W. M. P. Van Der. (2012). Business Process Management : A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, 1–37.
- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption , entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100–116.
- Akerejola, W. O., Okpara, E. U., Ohikhena, P., & Emenike, P. O. (2019). Availability of Infrastructure and Adoption of Point of Sales of Selected Small and Medium Enterprises (SMEs) in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 137–150.
- Al-Qirim, N. A. Y. (2014). The Strategic Outsourcing Decision of IT and eCommerce: The Case of Small Businesses in New Zealand. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 5(3), 32–56.
- Alshathry, O. (2016). Business Process Management : a Maturity Assessment of Saudi Arabian Organizations. *Business Process Management Journal*, 22(3).
- Arasti, Z., Falavarjani, M. K., & Imanipour, N. (2012). *A Study of Teaching Methods in Entrepreneurship Education for Graduate Students*. 2(1), 2–10.
- Ardellia, V. C. (2018). *Analisis Karakteristik Pemilik Terhadap Orientasi Proses Bisnis, Kesiapan Teknologi Informasi dan Pertumbuhan pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Azam, M. S. (2015). Diffusion of ICT and SME performance. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 23A(February), 7–290.
- Badan Pusat Statistika. (2017). Badan Pusat Statistik - Ketentuan UMKM. Retrieved from www.bps.go.id
- Bank Indonesia. (2015). *Profil Bisnis UMKM*. 136.
- Bazhenova, E., Taratukhin, V., & Becker, J. (2012). Towards on business process management on small-to medium enterprises in the emerging economies. *2012 7th International Forum on Strategic Technology (IFOST)*, 1–5.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective On Information Technology Capability And Firm Performance :An Empirical Investigation. *Management Information Systems*, 24(1), 169–196.
- Blackburn, R. A., Hart, M., Wainwright, T., & Blackburn, R. A. (2013). Small business performance : business , strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20, 8–27.
- Bocconcelli, R., Pagano, A., & Cioppi, M. (2017). Social media as a resource in SMEs ' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 693–

- Brink, T. (2017). Industrial Marketing Management B2B SME management of antecedents to the application of social media. *Industrial Marketing Management*, 64, 57–65.
- Brocke, J. vom, Sarah Zelt, & Theresa Schmiedel. (2015). On the role of context in grammaticalization. *International Journal of Information Management*.
- Brocke, J. Vom, & Schmiedel, T. (2014). Ten Principles of Good Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 57–65.
- Brocke, J. Vom, & Theresa Schmiedel. (2015). Driving process innovation: The application of a role-based governance model at Lufthansa Technik. In *Management For Professionals*.
- Carson, D. (1995). *Marketing and Enterprenuership in SMEs: An Innovative Approach*.
- Celebic, A. G., & Rendulic, D. I. (2011). *Basic Concepts of Information and Communication Technology Handbook*. Zagreb: Open Society for Idea Exchange (ODRAZI), Zagreb.
- Chong, S. (2007). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business*, 1(1–2), 41–58.
- Chotijah, U. (2017). *Penilaian Business Process Management (BPM) Untuk Tingkat Kesiapan Implementasi Teknologi Informasi Pada UMKM Di Jawa Timur: Multi Studi Kasus Pada Umkm Garmen, Pengolahan Makanan Dan Furnitur*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Christine, D., & Immy Holloway. (2008). *Metode-metode Riset Kualitatif: dalam Public Relations dan Marketing Communications (Terjemahan)*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Chung, S., Young, K., & Choi, J. (2015). Computers in Human Behavior Exploring digital creativity in the workspace : The role of enterprise mobile applications on perceived job performance and creativity. *Computers in Human Behavior*, 42, 93–109.
- Consoli, D. (2012). Literature Analysis on Determinant Factors and the Impact of ICT in SMEs. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 93–97.
- Corbin, J., & Anselm Strauss. (1990). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage publications, Inc.
- Cragg, P., & Annette Mills. (2011). IT support for business processes in SMEs. *Business Process Management Journal*, 17(5), 697–710.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches : fourth edition (4th ed.)*. Sage publications, Inc.

- Creswell, J.W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. (2012). *Educational Research - Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson.
- Dallas, I., & Wynn, M. T. (2014). Business Process Management in Small Business : A Case Study. *Springer*, 25–46.
- Darja Holátová, D., & Březinová, I. M. (2013). Basic Characteristics of Small and Medium-Sized Enterprises in Terms of Their Goals. *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), 98–103.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. In *Sloan Management Review* (Vol. 31).
- Delgado, A., & Calegari, D. (2016). Towards a Generic BPMS User Portal Definition for the Execution of Business Processes. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, 3(29), 39–59.
- Denzim & Lincoln. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dewi, F. (2017). *Profil UMKM Berdasarkan Kematangan Manajemen Proses Bisnis (BPMM) dan Kesiapan Penggunaan Teknologi Informasi (IT Readiness)*.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). Fundamentals of business process management: Second Edition. In *Fundamentals of Business Process Management: Second Edition*.
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). Behavioral Scientist. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123.
- ER, M. (2016). Business Process Management Practice For Micro Enterprise In Indonesia. *The 7th International Conference on Operations and Supply Chain Management*, 115–126. Thailand.
- ER, M. (2018). *Bussiness Process Management: Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Frese, M. (2000). *Success and Failure of Micro Business Owners in Africa: A Psychological Approach*, Quorum Books. Westport.
- Garimella, K., Michael Lees, & Bruce Williams. (2008). *BPM Basics For Dummies, Software AG Special Edition*. Wiley Publishing, Inc.
- Ghimire, B., & Abo, R. (2013). An Empirical Investigation of Ivorian SMEs Access to Bank Finance : Constraining Factors at Demand-Level. *Journal of Finance and Investment Analysis*, 2(4), 29–55.
- Goodhue, D. L., & Ronald L. Thompson. (1995). Task-Technology Fit and

- Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236.
- Gunawan, H. (2010). Effects of Task-Technology Fit and Information Technology Utilization on The Individual Performance of Employees among Industrial Manufactures in Batam. *Jurnal Integrasi*, 2(1), 33–43.
- Hammer, M. (2015). *What is business process management? Handbook on business process management 1*. Springer.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Handayani, P. W., Hidayanto, A. N., & Budi, I. (2013). Business process requirements for indonesian small medium enterprises (SMEs) in implementing enterprise resource planning (ERP) and ERP systems comparison. *Journal of Computers (Finland)*, 8(9), 2437–2441.
- Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, M. de R. (2018). The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124.
- Haug, A. (2011). IT Readiness in Small and Medium-Sized Enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 111(4), 490–508.
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Japhta, R. (2016). Women-owned SMEs in Indonesia: A golden opportunity for Local Financial Institutions. *International Finance Corporation (IFC)*, (March), 69.
- Jeston, J., & Johan Nelis. (2014). *Business Process Management*. Routledge.
- KBBI. (2016). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Retrieved February 17, 2018, from <http://kbbi.web.id/pusat>
- Kemenperin R.I. (2018). *Making Indonesia 4.0*. in press.
- Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. (2016). Membangun Koperasi Dan Umkm. *Laporan Tahunan Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah*, 1–142.
- Kementrian Perindustrian. (2018). Kementrian Perindustrian 2018. Retrieved February 17, 2018, from <http://www.kemenperin.go.id/>
- Ko, R. K. L., Lee, S. S. G., & Lee, E. W. (2009). Business process management (BPM) standards: A survey. *Business Process Management Journal*, 15(5), 744–791.
- Kolář, J. (2014). *The Adoption of Business Process Management in Small and Medium Enterprises*.
- Koster, S. R. (2009). An evaluation method for Business Process Management products (Vol. 4).

- Levy, M., & Powell, P. (2003). SME Transformation : Modelling Progressions. *European Journal of Information Systems*, 12, 676–685.
- Levy, M., Powell, P., & Yetton, P. (2001). SMEs: Aligning IS and the strategic context. *Journal of Information Technology*, 16(3), 133–144.
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., & Silverman, S. J. (2007). *Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matavire, R., & Brown, I. (2013). Profiling grounded theory approaches in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 119–129.
- Mbonyane, B., & Watson Ladzani. (2011). Factors that hinder the growth of small businesses in South African townships. *European Business Review*, 23(6), 550–560.
- Mccormack, K., Willems, J., Bergh, J. Van Den, Deschoolmeester, D., Willaert, P., Štemberger, I., ... Willaert, P. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5).
- Meidan, A., Escalona, M. J., & Ramos, I. (2016). A Survey on Business Processes Management Suites. *Computer Standart and Interfaces Journal*, 51(June), 71–86.
- Millers, M., & Sceulovs, D. (2017). Are IT Skills Helpful to Manage Processes in a Small Business ? *Procedia - Procedia Computer Science*, 104, 235–241.
- Moy, J. W., & Luk, V. W. M. (2003). The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong The Life Cycle Model as a Framework for Understanding Barriers to SME Growth in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 10(2), 199–220.
- Nadarajah, D., & Sharifah, S. L. (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1069–1078.
- Nascimento, A. M., & Denis Silva da Silveira. (2016). Using Social Media for Business Process Improvement: a Systematic Review. In *Springer*.
- Ng, H. S. (2017). The Core Competence of Successful Owner-managed SMEs. *Management Decision*, 1–55.
- Nicolescu, O. (2009). Main Features of SMEs Organisations System. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 405–413.
- O. Ekuobase, G., & Victor A. Olutayo. (2016). Surgical safety checklists. Watch how Great Ormond Street uses WHO checklist on YouTube. *Egyptian Informatics Journal*, 17(3), 239–249.
- OECD. (2004). *ICT, E-Business and SMEs*. Organisation for Economic

Cooperation and Development.

- Ongori, H. (2009). Role of Information Communication Technologies Adoption in SMEs: Evidence from Botswana. *Research Journal of Information Technology*, 1(2), 79–85.
- Perdana, A. (2011). Isomorfisma Dalam Adopsi Teknologi Informasi Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)*, 17–18.
- Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How Personal and Organizational Drivers Impact on SME International Performance : The Mediating Role of Organizational Innovation. *International Business Review*, 26(April), 1114–1123.
- Rahimi, F., Møller, C., & Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142–154.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2007). Competing with IT: The Role of Shared IT-Business Understanding. *Communications of the ACM*, 50(12), 87–91.
- Reynolds, A. W. W., & Warwick Savage. (1994). *Your Own Business: A Practical Guide To Success*. Nelson ITP.
- Roman, S., & Rodriguez, R. (2015). The Influence of Sales Force Technology Use on Outcome Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 771–783.
- Rosemann, M., & Vom Brocke, J. (2015). *Handbook on Business Process Management 1*. Berlin Jerman: Springer.
- Sarosa, S. (2017). *Metodologi Pengembangan Sistem Informasi*. Indeks.
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., & Recker, J. (2013). Development and Validation of an Instrument to Measure Organizational Cultures ' Support of Business Process. *Information and Management*, 51, 43–56.
- Setiowati, R., Hartoyo, H., Daryanto, H. K., & Arifin, B. (2015). Understanding ICT Adoption Determinants among Indonesian SMEs in Fashion Subsector. *International Research Journal of Business Studies*, 8(1), 47–57.
- Sidiq, A., & Astutik, E. P. (2017). *Analisis Kapabilitas Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Bisnis UKM Dengan Orientasi Pelanggan Sebagai Variabel Intervening*. 32(1), 9–27.
- Skrinjar, R., & Trkman, P. (2010). International Journal of Information Management Increasing process orientation with business process management: Critical practices ' ~. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60.
- Smith, H. (2003). *IT doesn't matter-business processes*. Florida: Meghan-Kiffer

Press.

- Spradley, J. P. (1980). Participant Observation. *Anthropological Quarterly*, 53(4), 260.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umanailo, M. C. B. (2018). Teknik praktis grounded theory dalam penelitian kualitatif. *ResearchGate*, (April), 127.
- Van Looy, A. (2015). *On the importance of non-technical process capabilities to support digital innovations* (J. Vom Brocke & Schmiedel, Eds.). New York: Springer.
- Vijayaraman, B. S., & Gurdeep Bhatia. (2002). A Framework for Determining Success Factors of an E-Commerce Initiative. *Journal of Internet Commerce*, 1:2, 89–102.
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548.
- Wardhono, wisnu, V. . (2011). *Penelitian grounded theory*. 15.
- Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. New York: Springer.
- Wieggers, K., & Beatty, J. (2003). *Praise for this book*. USA: Microsoft Press Redmond.
- Wiesche, M., Jurisch, M. C., Yetton, P. W., & Krcmar, H. (2017). Ground Theory Methodology in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 41(3), 685–702.
- Yin, R. K. (2014). *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 1
TRANSKRIP WAWANCARA DAN PELABELAN

A. UKM GIYOMI

INFORMAN 1

SUBYEK : Arifitra Yudha Prasetyo (Pemilik UKM Giyomi)

TANGGAL WAWANCARA: 6 Mei 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM Giyomi

Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya,
Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur.

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Bagaimana awal mula mendirikan Giyomi?	<p>a. Giyomi berdiri sejak 2014.</p> <p>b. Pada saat itu saya tidak memiliki bisnis plan di bidang pakaian, saya murni hanya ingin berbisnis buat menambah pendapatan saya saja.</p>	<p>YUD.1.1 Pemilik membangun bisnis untuk menambah pendapatan</p>
2. Bagaimana dengan latar belakang bisnis anda sebelumnya?	<p>a. Saya tidak ada background <i>entrepreneurship</i>, orang tua saya juga bukan pengusaha. Karena saya tidak memahami bisnis plan sehingga awal jualan itu bukan pakaian wanita tetapi saya dahulu berjualan jilbab sama case HP, baru pakaian wanita Pada akhir 2014 mulai mencoba produksi sendiri dengan memanfaatkan penjahit yang ada di pinggir jalan karena belum punya penjahit tetap.</p> <p>b. Dari situ saya membuat brand sendiri dengan nama Giyomi.</p> <p>a. Saya mulai produksi pakaian jadi untuk wanita. Karena waktu itu bisnis yang paling diminati adalah bisnis pakaian wanita.</p> <p>c. Saya membangun bisnis pakaian wanita ini berdasarkan hasil</p>	<p>YUD.1.2 Memiliki pengalaman bisnis sebelumnya</p> <p>YUD.1.3 Bisnis pakaian paling diminati saat itu</p> <p>YUD.1.4 Pemilik melakukan observasi sebelum memulai bisnis baru</p>

	<p>observasi yang saya lakukan terhadap pasar, ternyata masyarakat lebih sering membeli pakaian wanita. Pada saat itu akhirnya saya putuskan untuk berjualan pakaian wanita.</p>	
3. Dapat dijelaskan pendidikan formal yang anda miliki?	a. Pendidikan terakhir saya itu S1 Teknik Sipil di ITS, Surabaya. Kalau dari pendidikan sepertinya tidak ada kaitan dengan bisnis yang saya jalani saat ini.	YUD.1.5 Pemilik memiliki pendidikan formal YUD.1.6 Pendidikan formal tidak berkaitan dengan bisnis
4. Darimana anda belajar bisnis?	a. Saya sering mengikuti pelatihan-pelatihan seperti seminar bisnis. Dari situ saya banyak belajar cara untuk memulai dan mengelola bisnis. Hal ini justru sangat bermanfaat bagi saya yang belum tau tentang bisnis sehingga dapat memperluas pandangan saya tentang bisnis.	YUD.1.7 Pemilik memiliki pendidikan informal
5. Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?	a. Saya melakukan berbagai hal salah satunya menyusun strategi. Jika mengenai produk, biasanya Giyomi menggunakan bahan baku atau kain yang jarang digunakan toko lain atau model yang unik dari yang lainnya, dengan harapan dapat menarik pelanggan lebih banyak. b. Secara pemasaran kita juga melakukan kolaborasi dan endorsement dengan artis atau youtuber yang followersnya sudah banyak. Jadi dapat mendukung tujuan bisnis	YUD.1.8 Pemilihan bahan baku YUD.1.9 Strategi pemasaran dengan kolaborasi YUD.1.10 Strategi pemasaran dengan <i>endorsement</i>
7. Bagaimana arah pengembangan Giyomi ke depannya?	a. Kami ingin menjadi market leader yang bergerak dalam bidang pakaian.	YUD.1.11 Pemilik ingin menjadi market leader yang bergerak bidang pakaian
8. Bagaimana cara mencapai cita-cita anda tersebut?	a. Saya berusaha menjaga kualitas produk. b. Juga berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan, salah	YUD.1.12 Menjaga kualitas produk

	<p>satunya dengan melakukan survei pasar untuk melihat bagaimana tanggapan pasar. Saya juga berusaha menanamkan budaya kerja disini kepada karyawan saya, agar mereka mampu menjaga kualitas produk dan kepuasan pelanggan.</p>	YUD.1.13 Meningkatkan kepuasan pelanggan
9. Bagaimana target kinerja anda untuk mencapai citi-cita tersebut?	<p>a. Caranya dengan menjual dan mengirimkan minimal sebanyak 3000 paket pakaian ke seluruh Indonesia untuk tiap bulannya.</p> <p>b. Kami juga berusaha mendapat minimal 5000 pengikut di media social Giyomi tiap bulannya.</p> <p>c. Selain itu melakukan perencanaan design pakian yang akan dijual setiap 6 bulan.</p> <p>d. Serta membuat perencanaan konten yang akan dibagikan di media social. Tapi dalam pelaksanaannya tentu saja target kinerja ini disesuaikan dengan fungsi bisnis Giyomi.</p>	<p>YUD.1.14 Menjual dan mengirimkan pakaian minimal 3000 paket setiap bulan</p> <p>YUD.1.15 Mendapat minimal 5000 pengikut di social media</p> <p>YUD.1.16 Melakukan perencanaan design pakaian setiap 6 bulan</p> <p>YUD.1.17 Membuat perencanaan konten</p>
10. Bagaimana struktur organisasi yang ada di Giyomi?	<p>a. Struktur organisasi sudah ada dan saya yang menyusunnya. Direktur utama atau CEO nya itu saya. Ada bagian desain juga itu masih saya tangani juga</p> <p>b. Dibawahnya ada bagian accounting yaitu istri saya (Niken). Dia juga yang menangani bagian warehouse.</p> <p>c. Di bawahnya lagi ada bagian procurement dan produksi.</p> <p>d. Ada admin sales yang jumlahnya 5 orang.</p> <p>e. Pembantu umum yang tugasnya menangani bazar dan penjahit, termasuk menangani vendor.</p> <p>f. Kemudian ada bagian desain konten juga. Struktur organisasi di susun berdasarkan tujuan bisnis yang ada di Giyomi</p>	<p>YUD.1.18 Direktur utama (CEO)</p> <p>YUD.1.19 Desain</p> <p>YUD.1.20 Bagian accounting</p> <p>YUD.1.21 Bagian produksi</p> <p>YUD.1.22 Admin sales</p> <p>YUD.1.23 Pembantu umum</p> <p>YUD.1.24 Bagian desain konten</p> <p>YUD.1.25 Warehouse</p>
11. Dapatkah dijelaskan tugas-	<p>a. Saya sebagai pemilik di struktur organisasi sebagai CEO. Saya membawahi banyak divisi dan</p>	YUD.1.26 Pemilik mengawasi

<p>tugas anda sebagai pemilik Giyomi?</p>	<p>bertugas untuk mengawasi kerja karyawan. b. Saya juga membuat proses bisnis di Giyomi c. Kemudian saya juga membagi tugas karyawan di Giyomi, selain itu ada beberapa tugas dari divisi lain yang saya juga kerjakan. Saya masih merangkap tugasnya.</p>	<p>kinerja karyawan YUD.1.27 Pemilik membuat proses bisnis YUD.1.28 Pemilik membagi tugas karyawan</p>
<p>12. Bagaimana dengan perangkapan tugas yang anda tangani?</p>	<p>a. Saat ini karena memang masih kurang karyawannya, jadi saya masih handel bagian kepala produksi kemudian membantu tim desain konten dan menangani desain produk. Jika ada bazar saya juga turun tangan membantu karyawan.</p>	<p>YUD.1.29 Pemilik melakukan perangkapan tugas</p>
<p>13. Bagaimana hubungan antar divisi?</p>	<p>a. Hubungan antar divisi sudah berjalan sesuai SOP tapi ada karyawan seperti kepala admin di Giyomi. Dia merangkap membantu istri saya dalam membuat laporan keuangan, laporan pembelian barang dan jasa serta mengurus gudang .</p>	<p>YUD.1.30 Ada karyawan yang melakukan perangkapan tugas YUD.1.31 Karyawan merangkap membantu tugas accounting</p>
<p>14. Bisa dijelaskan bagaimana nilai-nilai budaya kerja di Giyomi dan bagaimana pelaksanaannya?</p>	<p>a. Di Giyomi, budaya kerja belum di bakukan secara terstruktur. Menurut saya sebagai pemilik Giyomi yang penting karyawan kalau kerja harus jujur dan berintegritas, mau belajar, mau berempati atau loyal sama lingkungan kerja. Itu yang selalu saya tekankan untuk budaya kerja di Giyomi. Mungkin belum ditetapkan secara baku, tapi harus selalu diulang-ulang, supaya mengingatkan budaya kerja yang ada di Giyomi. Dan untuk eksekusinya seperti apa? Saya selalu menekankan kedisiplinan pada karyawan. Biasanya kalau ada yang telat atau tidak disiplin saya nggak marah, tapi saya kasih contoh untuk berangkat pagi jadi akhirnya timbul budaya malu kalau</p>	<p>YUD.1.32 Integritas YUD.1.33 Jujur YUD.1.34 Mau belajar YUD.1.35 Empati YUD.1.36 Disiplin</p>

	<p>kedua sama saya, akhirnya mereka nggak telat datangnya. Misalnya mereka belum datang, dan saya datang lebih dulu, biasanya saya langsung duduk di meja kerjanya, jika si pemilik meja datang paling saya cuma tanya “dari mana? terus kerjaan yang belum beres apa?”. Itu sudah membuat mereka malu untuk datang telat dan belum menyelesaikan pekerjaannya. Itu salah satu cara saya sebagai pemilik untuk menerapkan budaya kerja yang baik di Giyomi. Sebab budaya kerja itu bisa mempengaruhi hasil produk Giyomi.</p>	
<p>15. Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik dalam menciptakan budaya kerja di Giyomi?</p>	<p>a. Saya punya komitmen untuk membangun budaya kerja. Saya selalu memotivasi diri saya sendiri termasuk ke karyawan untuk sama-sama memajukan bisnis ini. Bisnis ini adalah kerja tim karena itu kalau satu bagian saja tidak jalan pasti akan mengganggu lainnya.</p>	<p>YUD.1.37 Pemilik punya komitmen membangun budaya kerja</p>
<p>16. Bagaimana mewujudkan budaya kerja di Giyomi?</p>	<p>a. Seperti sudah saya jelaskan tadi kalau saya punya agenda pertemuan dengan karyawan-karyawan dalam bentuk pertemuan mingguan. Biasanya kami laksanakan tiap hari Senin. Di rapat ini karyawan saya suruh berbicara dan menjelaskan bagaimana kerjanya. Dari situ saya dapat mengetahui bagaimana karakter karyawan tersebut.</p> <p>b. Juga ada agenda pertemuan bulanan. Banyak sekali yang dibahas tapi biasanya fokus pada produk, layanan pelanggan, target kerja yang sudah ditentukan dan evaluasi kalau target belum tercapai.</p> <p>c. Termasuk kalau terjadi perubahan proses bisnis saya akan bahas</p>	<p>YUD.1.38 Rapat mingguan YUD.1.39 Rapat bulanan YUD.1.40 Perubahan proses bisnis dikomunikasikan dengan karyawan YUD.1.41 Pemilik menghargai ide atau masukan karyawan</p>

	<p>dan komunikasikan dengan karyawan melalui rapat.</p> <p>d. Saya sangat mengapresiasi karyawan yang dapat berpendapat dan mengeluarkan ide-idenya di rapat untuk mendukung perkembangan Giyomi.</p>	
17. Bagaimana suasananya ketika berkumpul bersama karyawan?	<p>a. Ketika kami berkumpul biasa saja dan baik baik saja, tidak ada ketegangan. Biasanya mereka itu santai-santai saja ketika berkumpul. Misalnya waktu kita lagi rapat bulanan, mereka rata-rata sudah tau apa yang harus disampaikan dan sudah menyiapkan materi sebelum rapat bulanan diadakan.</p> <p>b. Saya juga selalu tekankan kalau di sini semua karyawan punya tanggungjawab terhadap kerja masing-masing supaya tidak mengganggu kinerja lainnya.</p>	<p>YUD.1.42 Tidak ada ketegangan pada saat rapat</p> <p>YUD.1.43 Tanggung jawab kerja</p>
18. Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan pemilik usaha dengan karyawan dibangun di Giyomi?	<p>a. Hubungan saya dengan karyawan sejauh ini berjalan dengan baik.</p> <p>b. Termasuk hubungan antar karyawan. Biasanya kita sebulan atau dua bulan sekali melakukan kegiatan tim building kecil-kecilan. Kita keluar nonton bareng, makan bareng sehingga bisa mempererat hubungan antara saya dengan karyawan, juga mengadakan outbound keluar.</p> <p>c. Jika ada masalah antara karyawan dengan karyawan sebisanya saya bantu selesaikan dengan menjadi pihak penengah.</p>	<p>YUD.1.44 Pemilik menjalin hubungan baik dengan karyawan</p> <p>YUD.1.45 Karyawan dengan karyawan berhubungan baik</p> <p>YUD.1.46 Pemilik menjadi pihak penengah jika terjadi masalah antar karyawan</p>
19. Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau karyawan yang dianggap berprestasi?	<p>a. Di sini setiap karyawan mendapat gaji. Ada 3 gaji yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi karyawan saya agar bekerja secara maksimal. Pertama gaji pokok.</p> <p>b. Kedua gaji lembur.</p>	<p>YUD.1.47 Gaji pokok</p> <p>YUD.1.48 Gaji lembur</p> <p>YUD.1.49 Bonus</p> <p>YUD.1.50 Reward untuk karyawan berprestasi</p>

	<p>c. Ketiga baru gaji bonus.</p> <p>d. Reward diberikan kepada karyawan yang kerjanya paling bagus di antara lainnya. Misalnya ada admin kerjanya rajin dan banyak menangani pesanan pelanggan di banding lainnya maka kita berikan gaji tambahan atau bonus.</p>	
--	---	--

INFORMAN 1

SUBYEK : Arifitra Yudha Prasetyo (Pemilik UKM Giyomi)

TANGGAL WAWANCARA: 9 Mei 2019

WAWANCARA KE- : 2

LOKASI WAWANCARA : UKM Giyomi

Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya,

Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
20. Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di Giyomi?	<p>a. Produk Giyomi berupa pakaian jadi seperti kemeja, dress, kaos, celana kulot, dan jaket untuk perempuan. Produk yang dihasilkan Giyomi tidak terlepas dari campur tangan saya, karena saya juga terlibat di bagian desain. Target pelanggan utama Giyomi itu rata-rata perempuan yang berusia 18-25 tahun. Tetapi 10% range customer bisa selain perempuan usia 18-25 tahun.</p> <p>b. Disini sistem produksinya membuat produk dulu kemudian stok produknya baru kita pasarkan. Jadi kita tidak menggunakan sistem pre order (PO).</p> <p>c. Meskipun saya tau hal ini ada risiko ketika persediaan produk banyak sementara pembeli sedikit, tetapi dengan cara ini</p>	<p>YUD.2.1 Produk pakaian jadi</p> <p>YUD.2.2 Pelanggan utamanya perempuan</p> <p>YUD.2.3 Sistem produksinya <i>make to order</i></p> <p>YUD.2.4 Pemilik memahami manajemen risiko</p> <p>YUD.2.5 Pemilik dituntut mampu memprediksi keinginan pelanggan</p>

	<p>pelayanan ke pelanggan jadi cepat, tidak seperti sistem PO yang pelanggan masih harus menunggu sampai produk jadi baru dikirim.</p> <p>d. Supaya stok tidak numpuk banyak kita harus pintar dalam memprediksi atau meramal keinginan pelanggan agar barang yang kita produksi ini bisa laku semua.</p>	
21. Bagaimana cara penjualan produk Giyomi?	a. Saya menjual produk Giyomi melalui online dan offline . Kalau secara online saya jual di marketplace seperti Shopee kemudian offlinenya di gerai Giyomi dan di bazar.	YUD.2.6 Penjualan produk secara online melalui marketplace YUD.2.7 Penjualan produk secara offline melalui toko dan bazar
22. Bagaimana kondisi SDM di Giyomi?	a. Giyomi memiliki 11 karyawan . Saat ini Giyomi sedang kekurangan SDM . Sebenarnya karena kurangnya SDM ini, saya jadi berpikir untuk mengoptimalkan kinerja karyawan saya . Jadi meski tugas mereka saat ini rangkap dan banyak tapi saya naikkan gaji mereka. Mengingat usaha ini masih belum menjadi usaha yang besar dan membutuhkan banyak karyawan jadi lebih baik untuk mengoptimalkan SDM yang ada saat ini.	YUD.2.8 Jumlah karyawan 11 orang YUD.2.9 Kekurangan SDM menyebabkan perangkapan tugas YUD.2.10 Pemilik mengoptimalkan SDM yang ada
23. Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di Giyomi?	a. Di sini ada pelatihan untuk karyawan yang baru masuk . b. Kalau pelatihan biasanya dilatih dulu seminggu . Setelah itu kalau cocok dan sanggup menangani tugasnya dengan baik akan diteruskan ke kontrak selama 6 bulan atau 1 tahun . c. Biasanya ketika pegawai baru dalam proses training itu tidak kita gaji hanya kita beri	YUD.2.11 Ada pelatihan untuk karyawan baru YUD.2.12 Proses pelatihan selama 1 minggu YUD.2.13 Kontrak kerja karyawan selama 6 bulan atau 1 tahun YUD.2.14 Selama proses pelatihan tidak digaji

	uang makan saja. Penggajian full ketika sudah tanda tangan kontrak kerja dengan Giyomi.	
24. Tadi dijelaskan pengaruh faktor eksternal bagaimana pengaruh faktor tersebut terhadap perubahan proses bisnis di Giyomi?	<p>a. Faktor eksternal seperti pesaing tidak ada pengaruhnya bagi usaha saya dan menurut saya tidak mempengaruhi jalannya proses bisnis yang ada.</p> <p>b. Tuntutan pelanggan yang justru mempengaruhi proses bisnis di Giyomi dimana Giyomi dituntut untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan. Saya lebih memprioritaskan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Sebab bagi saya pelanggan dapat mempengaruhi produk Giyomi.</p>	<p>YUD.2.15 Pesaing tidak memiliki pengaruh terhadap proses bisnis</p> <p>YUD.2.16 Tuntutan pelanggan mempengaruhi proses bisnis UKM</p> <p>YUD.2.17 Pemilik memprioritaskan kebutuhan pelanggan</p>
25. Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?	<p>a. Jika di Giyomi kita prediksinya dengan melihat statistik penjualan melalui Jubelio. Dari sini jadi tau barang atau produk apa yang sering di beli, warnanya apa, dan ukurannya berapa sehingga akan mempengaruhi produksi Giyomi selanjutnya.</p> <p>b. Selain itu juga dengan update story di Instagram. Kita pakai beberapa fitur seperti choice untuk lihat respon dari mereka.</p>	<p>YUD.2.18 Statistik penjualan</p> <p>YUD.2.19 Hasil survey pasar melalui social media</p>
26. Bagaimana cara anda untuk mengukur kepuasan pelanggan?	<p>a. Melihat komen dari pelanggan yang sudah membeli produk Giyomi di Instagram atau dengan melihat rating bintang dan komen di Shopee.</p> <p>b. Kemudian saya yakin jika pelanggan tersebut kembali melakukan transaksi di Giyomi atau membeli barang di Giyomi berarti dia puas dengan produk kami. Saya ada data-data pelanggan saya. Dari sini dapat dijadikan bahan untuk</p>	<p>YUD.2.20 Komentar pelanggan di Instagram</p> <p>YUD.2.21 Rating dan komentar pelanggan di marketplace</p> <p>YUD.2.22 Pelanggan yang melakukan transaksi kembali</p>

	melakukan evaluasi dan perbaikan proses bisnis.	
27. Bagaimana hubungan antara Giyomi dengan supplier atau pemasok?	<p>a. Giyomi punya kerjasama dengan supplier. Dahulu saya mendapatkan supplier dari informasi teman-teman saya yang memiliki bisnis di bidang pakaian. Ketika saya sudah cocok dengan supplier tersebut baru kami bekerjasama.</p> <p>b. Supplier ini membantu saya dalam pengadaan bahan baku seperti kain dan pernak pernik yang lain.</p>	<p>YUD.2.23 Bekerjasama dengan supplier</p> <p>YUD.2.24 Supplier membantu pengadaan bahan baku</p>
28. Bagaimana anda membangun komunikasi dengan supplier?	<p>a. Saya biasanya komunikasinya secara langsung ketika mau ambil barang di supplier. Saya tinggal kasih Surat Perintah Kerja (SPK) untuk supplier, jadi ketika saya ambil barang mereka langsung paham kain apa yang saya butuhkan.</p>	<p>YUD.2.25 Pemilik melakukan komunikasi dengan supplier</p> <p>YUD.2.26 Ada SPK untuk supplier</p>
29. Bagaimana model atau gambar proses bisnis di Giyomi? Siapa yang membuat model proses bisnis tersebut?	<p>a. Kalau gambar proses bisnis ada.</p> <p>b. Saya yang buat modelnya, awal mulai bisnis tentunya kita rancang proses di dalam bisnis termasuk SOP-nya bagaimana mulai dulu untuk keuangan, SDM, dan lain lain.</p>	<p>YUD.2.27 Memiliki model proses bisnis (<i>flow chart</i>)</p> <p>YUD.2.28 Pemilik yang menyusun proses bisnis</p> <p>YUD.2.29 Memiliki SOP</p>
30. Bagaimana proses bisnis di Giyomi?	<p>a. Proses bisnis dimulai dari bagian desain. Pada bagian desain, kita awalnya mencari tren mode fashion saat ini untuk dijadikan referensi. Setelah ada gambaran atau ide kemudian mulai membuat desain dan pola bajunya.</p> <p>b. Kemudian kita beli bahan baku yaitu kain.</p> <p>c. Kemudian bawa desain baju dan kain tadi ke bagian produksi untuk diberikan ke penjahit. Setelah penjahit selesai menghasilkan baju baru dipasarkan.</p>	<p>YUD.2.30 Desain produk</p> <p>YUD.2.31 Pembelian bahan baku</p> <p>YUD.2.32 Proses produksi</p> <p>YUD.2.33 Pemasaran online melalui Instagram</p> <p>YUD.2.34 Pemesanan online melalui whatsapp, line, website, facebook atau market place</p> <p>YUD.2.35 Pemasaran offline dengan menaruh barang di display gerai atau bazar</p>

	<p>d. Kita mulai memasarkan baju atau produk tersebut secara online. Jika online dipasarkan lewat Instagram, pemesanan bisa via Website dan Shopee. Di Instagram pemesanan produknya melalui Line atau Whatsapp. Pemesanan produk di Giyomi jika online juga bisa pesen lewat market place, whatsapp, line, website, atau facebook.</p> <p>e. Pemasaran juga dilakukan offline. Jika offline bisa langsung datang ke gerai Giyomi. Kita biasanya menaruh barang untuk dijadikan display. Di situ ada staff gerai yang merangkap sebagai staff penjualan online maupun offline. Mereka adalah admin sales-nya Giyomi. Kita juga mempunyai bagian event, guna membantu memasarkan produk. Kita keluarkan stok baju yang ada di gudang terus dijual di event. Kalau untuk event saya ada pegawai lepas yang biasa saya ajak setiap ada event.</p> <p>f. Pembayaran barang di Giyomi bisa lewat online dengan transfer ke rekening Giyomi</p> <p>g. Bisa juga offline secara tunai, jika langsung datang ke gerai.</p> <p>h. Pengiriman produknya jika pesanan lewat online kita menggunakan jasa ekspedisi pengiriman barang yaitu JNT. Tiap hari kurirnya ke gerai buat ambil barang yang akan dikirim ke pelanggan.</p> <p>i. Penyimpanan stok barang yang tersisa di gudang, dan di tiap perpindahan barang ada laporannya. Stok barang inilah</p>	<p>YUD.2.36 Pembayaran online melalui transfer</p> <p>YUD.2.37 Pembayaran offline secara tunai</p> <p>YUD.2.38 Pengiriman barang menggunakan jasa ekspedisi</p> <p>YUD.2.39 Penyimpanan stok barang di gudang</p> <p>YUD.2.40 Dokumentasi keuangan</p> <p>YUD.2.41 Menerima pengembalian barang yang cacat</p>
--	---	--

	<p>nanti yang digunakan buat pengadaan barang.</p> <p>j. Sementara accounting-nya mengurus masalah uang masuk dan keluar serta berapa uang yang dijadikan modal usaha, bisa dikatakan semua dokumentasi keuangan di urus oleh accounting.</p> <p>k. Kami juga menyediakan layanan untuk retur barang apabila barang yang diterima oleh pelanggan ternyata tidak sesuai order, salah size, salah warna, ada defect, bisa juga ganti warna atau ganti size. Garansinya berlaku 7 hari setelah barang diterima, produk belum dipakai dan tidak berbau, produk belum dicuci dan hand tag belum dilepas. Jika pelanggan ingin retur tetapi barang yang diinginkan tidak tersedia, bisa diganti barang lain atau cashback 100%. Syarat dan ketentuan yang ada di Giyomi untuk retur adalah apabila tidak memenuhi syarat dan ketentuan maka akan kita tolak pengajuan garansi untuk retur-nya. Free ongkir juga ya untuk retur barang. Proses bisnis ini yang juga akan menentukan infrastruktur dan penggunaan TI yang ada di Giyomi.</p>	
<p>31. Tadi dijelaskan terkait penjahit, bagaimana status penjahit di Giyomi?</p>	<p>a. Kalau di sini kami tidak secara khusus punya penjahit tetapi penjahitnya saya ambil dari ibu-ibu yang sudah kerjasama dengan saya bukan karyawan dari Giyomi.</p>	<p>YUD.2.42 Penjahit tidak berstatus karyawan</p>
<p>32. Bisa dijelaskan bagaimana fungsi bisnis yang ada di Giyomi?</p>	<p>a. Fungsi bisnisnya ada macam-macam. Ada sales untuk menangani penjualan dan marketing untuk pemasaran produk.</p>	<p>YUD.2.43 Sales YUD.2.44 Marketing YUD.2.45 Produksi YUD.2.46 Desain YUD.2.47 Keuangan YUD.2.48 Gudang</p>

	<p>b. Produksi untuk membuat produk.</p> <p>c. Juga masih ada desain untuk presentasi produk, keuangan untuk pengaturan dana Giyomi.</p> <p>d. Dan ada gudang yang difungsikan untuk menyimpan stok barang. Fungsi bisnis ini untuk mencapai tujuan bisnis Giyomi dan tentu saja disesuaikan dengan struktur organisasinya.</p>	
33. Bagaimana cara memantau proses bisnis yang ada di Giyomi?	<p>a. Kalau jalannya proses bisnis tentu harus dipantau karena akan mempengaruhi kinerja serta omzet usaha. Jika proses bisnisnya ada yang tidak beres misalnya produksi ternyata mesin jahitnya rusak itu tentu akan berpengaruh terhadap jalannya proses bisnis yang selanjutnya. Mesin rusak akibatnya barang tidak dapat di produksi, tidak dapat dipasarkan, dan tidak dapat dijual. Saya memantaunya secara langsung dengan mendatangi karyawan saya yang sedang kerja. Jadi kalau ada yang tidak beres bisa segera dapat ditangani. Tapi kadang karyawan saya yang melapor langsung ke saya.</p>	<p>YUD.2.49 Pemilik memantau jalannya proses bisnis</p> <p>YUD.2.50 Kinerja proses bisnis dapat mempengaruhi omzet usaha</p>
34. Bagaimana permasalahan yang dialami dalam menerapkan proses bisnis? Bagaimana dampaknya?	<p>a. Permasalahan ada, seperti dokumentasi keuangan neraca dan laba rugi masih dibuat manual meski datanya ambil di Jubelio. Harusnya ini juga bisa di sistemkan.</p> <p>b. Tentunya ada dampaknya, pelanggan akan kecewa dengan layanan kami dan bisa jadi bahkan tidak akan membeli produk kami lagi.</p> <p>c. Berimbasnya ke keuangan karena omzet bisa menurun.</p>	<p>YUD.2.51 Permasalahannya terkait pencatatan keuangan untuk neraca dan laba rugi dibuat manual</p> <p>YUD.2.52 Layanan terhadap pelanggan kurang optimal</p> <p>YUD.2.53 Omset menurun</p> <p>YUD.2.54 Proses bisnis terhambat</p>

	d. Jika dampak ke proses bisnisnya adalah jalannya proses bisnis akan kacau , waktu jadi tidak efisien terhalang dengan pencarian data-data customer.	
35. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut?	<p>a. Saya merasa bahwa sistem manual sangat tidak efektif akhirnya saya memutuskan untuk menggunakan TI untuk memudahkan dokumentasi. Kami mencetak serta ambil data terkait dokumentasi produk atau barang dan keuangan membutuhkan TI seperti Jubelio dan DealPos.</p> <p>b. Menggunakan TI juga karena bisnis saya ini semakin berkembang maka kebutuhannya juga semakin banyak dan makin banyak yang harus ditangani maka kebutuhan penggunaan TI juga makin tinggi.</p>	<p>YUD.2.55 Pemilik merasa sistem manual tidak efektif</p> <p>YUD.2.56 Pemilik menggunakan TI seiring perkembangan usaha</p>
36. Sebelum memutuskan untuk menggunakan TI, pernahkah terpikirkan bahwa manajemennya dulu yang harus diperbaiki?	<p>a. Sambil jalan, satu persatu dari divisi yang ada di Giyomi mulai diperbaiki manajemennya pakai bantuan TI. Bisnis prosesnya mulai kita tata, gudang yang diperbesar seiring produksi yang meningkat, atau stok yang makin banyak maka butuh TI untuk mengelola stok tersebut. Karena Giyomi dirintis dari bisnis kecil yang dulunya belum ada perencanaan yang baik, maka semua perbaikan dilakukan seiring berkembangnya bisnis.</p> <p>b. Sebagai pemilik saya harus pastikan dulu kesiapan di Giyomi sebelum menggunakan TI terkait finansial dan SDM.</p> <p>c. Perbaikan tersebut tentunya disesuaikan dengan kebutuhan saat ini. Kami belum membutuhkan TI yang besar sehingga cukup</p>	<p>YUD.2.57 Pemilik melakukan perbaikan manajemen proses bisnis dengan bantuan TI</p> <p>YUD.2.58 Kesiapan terkait finansial dan SDM sebelum menggunakan TI</p> <p>YUD.2.59 Penggunaan TI sesuai kebutuhan</p> <p>YUD.2.60 Perbaikan TI disesuaikan dengan kebutuhan</p>

	<p>menggunakan TI yang sesuai dengan penggunaan dan infrastruktur TI yang sudah tersedia di Giyomi saat ini. Selain stok, dulu saya juga kesulitan untuk menentukan produk mana yang harus di produksi ulang dengan jumlah yang lebih banyak, karena saya tidak punya statistik untuk melihatnya. Dulu yang rekap hanya CS, sejak pakai App bisa analisa data menggunakan hasil laporan dari aplikasi yang digunakan mengelola stok. Kalau sekarang sudah menggunakan Jubelio (cloud computing) yang sudah bisa mengkoneksi stok antara penjualan online dan offline.</p>	
--	---	--

INFORMAN 1

SUBYEK : Arifitra Yudha Prasetyo (Pemilik UKM Giyomi)

TANGGAL WAWANCARA: 14 Mei 2019

WAWANCARA KE- : 3

LOKASI WAWANCARA : UKM Giyomi

Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya,
Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
37. Bagaimana ketersediaan perangkat TI yang ada di Giyomi untuk menunjang kinerja TI?	<p>a. Di sini komputer paling banyak digunakan, karena tiap akun komputer mempunyai job deskripsinya masing-masing. Giyomi memiliki komputer customer service, komputer bagian design, dan lain-lain dan yang jelas semua pegawai di sini mempunyai komputer. Jumlah komputer di Giyomi ada 9 buah.</p> <p>b. Laptop ada 2 buah. Laptop itu satu milik saya karena saya sering</p>	<p>YUD.3.1 Komputer 9 buah YUD.3.2 Laptop 2 buah</p>

	keluar kota sehingga sering bekerja dengan laptop, sementara laptop satunya lagi digunakan jika Giyomi mengadakan event-event.	
38. Bagaimana dengan ketersediaan akses internet?	<p>a. Di sini kami menggunakan Wi-Fi, untuk memudahkan dokumentasi seperti ambil data di Jubelio itu membutuhkan Wifi. Akses Jubelio dan social media juga butuh Wi-Fi. Dengan menggunakan Wi-Fi kami dapat handel kerjaan.</p> <p>b. Saya kurang paham untuk bandwithnya. Pokoknya saya menggunakan Wi-Fi dari First Media dan membayar 800 ribu per bulannya.</p>	<p>YUD.3.3 Wi-Fi</p> <p>YUD.3.4 Pemilik kurang paham bandwith</p>
39. Bagaimana jenis dan kegunaan TI yang tersedia di Giyomi?	<p>a. Kalau yang berhubungan dengan TI saya menggunakan social media seperti instagram untuk akuisisi pelanggan dan branding serta facebook untuk jualan.</p> <p>b. E-mail, whatsapp dan line sebagai media komunikasi dengan pelanggan. Jadi pelanggan bisa pesan atau komplain disini.</p> <p>c. Ada Shopee untuk jualan. Saya juga pakai website untuk jualan.</p> <p>d. Aplikasi seperti Jubelio ini saya gunakan untuk mengelola stok barang dan keuangan. Ini sistemnya terintegrasi ke beberapa marketplace dan ke sistem kasir jadi mudah ketika update stok barang atau ada barang yang terjual di marketplace atau gerai stoknya terus update. Kita bisa melihat stastistik penjualan di aplikasi ini juga.</p> <p>e. DealPos ini aplikasi untuk pengkasiran. Cetak struk penjualan atau nota lewat aplikasi ini dan aplikasi ini juga terintegrasi dengan Jubelio. Bisa</p>	<p>YUD.3.5 Sosial media (Instagram) untuk akuisisi pelanggan dan branding</p> <p>YUD.3.6 Sosial media (Facebook) untuk berjualan</p> <p>YUD.3.7 E-mail, whatsapp dan line sebagai media komunikasi dengan pelanggan</p> <p>YUD.3.8 Marketplace (Shopee) untuk penjualan</p> <p>YUD.3.9 Website untuk penjualan</p> <p>YUD.3.10 Aplikasi Jubelio untuk ambil data keuangan, stok barang, dan melihat statistik penjualan</p> <p>YUD.3.11 Aplikasi POS (DealPos) untuk pengkasiran</p> <p>YUD.3.12 Aplikasi Ms. Office untuk menyusun SOP</p>

	<p>digunakan online dan offline sehingga tetap bisa cetak struk tanpa bantuan internet.</p> <p>f. Microsoft Office ini saya gunakan untuk menyusun SOP serta membuat dokumen dan surat-surat.</p> <p>g. Bootstrap ini digunakan untuk membuat desain website.</p> <p>h. Photoshop ini saya gunakan untuk desain produk, konten dan edit foto produk</p> <p>i. Kalau proses penggajian karyawan biasanya saya transfer langsung ke rekening mereka. Saya menggunakan sistem pembayaran menggunakan Paypal. Jadi otomatis gaji mereka akan masuk setiap awal bulan dan tidak akan telat.</p> <p>j. Kita ada menggunakan finger print jadi kita bisa tau siapa saja yang masuk. Datanya bisa di ambil juga di cetak.</p>	<p>dan membuat dokumen serta surat.</p> <p>YUD.3.13 Bootstrap untuk membuat desain website</p> <p>YUD.3.14 Photoshop untuk desain produk dan konten</p> <p>YUD.3.15 Penggajian melalui transfer bank menggunakan fitur Paypal</p> <p>YUD.3.16 Absen karyawan menggunakan mesin finger print</p>
<p>40. Bagaimana TI mendukung jalannya proses bisnis di Giyomi?</p>	<p>a. TI mendukung operasional Giyomi dengan memper memudahkan dokumentasi proses di Giyomi.</p> <p>b. Tentu sangat membantu, karena lebih memudahkan kerja jika pakai TI.</p> <p>c. Semisal dulu ambil data itu susah, jadi dokumentasi stok barang masih manual, sekarang sudah ada aplikasinya, kita mudah ambil datanya. Dulu ada barang masuk dicatat di buku folio termasuk barang keluar juga dicatat di buku. Ketika ada pelanggan yang mau retur barang kita kebingungan membuka buku satu demi satu untuk melihat catatan pemesanannya. Sekarang sudah enak tidak seribet dulu, tinggal buka aplikasi kemudian cari nomer pesanannya di aplikasi, langsung ketemu siapa yang memesan barang, apa yang di</p>	<p>YUD.3.17 TI mempermudah pendokumentasian proses di UKM</p> <p>YUD.3.18 TI membantu kelancaran kerja</p> <p>YUD.3.19 TI mempermudah dalam pengambilan data</p>

	pesan, dan kapan tanggal pemesanannya.	
41. Bisa dijelaskan darimana anda belajar TI?	<p>a. Untuk beberapa aplikasi saya belajar dari developernya semisal Jubelio dan DealPos. Saya beli aplikasinya kemudian pihak developernya yang memberikan saya training.</p> <p>b. Sebenarnya di jaman sekarang ini belajar TI/SI saya rasa lebih mudah, kita bisa belajar dengan melihat video tutorial di Youtube.</p> <p>c. Saya juga belajar dari tutorial di Google. Saya masih melakukan itu juga, belajar lewat Youtube dan Google.</p> <p>d. Ilmu yang saya dapat saya ajarkan ke karyawan.</p> <p>e. Pengetahuan tentang TI juga saya dapatkan dari ikut seminar</p>	<p>YUD.3.20 Belajar aplikasi dari developer TI</p> <p>YUD.3.21 Belajar TI dari Youtube</p> <p>YUD.3.22 Belajar TI dari Google</p> <p>YUD.3.23 Karyawan belajar TI dari pemilik</p> <p>YUD.3.24 Pemilik mendapat pengetahuan TI dari mengikuti seminar</p>
42. Selama menggunakan TI/SI tersebut apakah tidak pernahkah mengalami gangguan? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?	<p>a. Rutin karena kerjaan semuanya ada di situ, jadi tiap hari dipakai. Gangguan pasti pernah seperti waktu internetnya tidak lancar.</p> <p>b. Perangkat komputernya rusak.</p> <p>c. Listrik padam.</p> <p>d. Kemudian ketika aplikasinya error atau gangguan sehingga susah untuk diakses</p> <p>e. Jika gangguan tentang internet biasanya menghubungi provider internetnya, tetapi jika tidak lama ya ditunggu.</p> <p>f. Kalau perangkat komputer rusak ya hubungi tukang servis komputer.</p> <p>g. Jika listrik padam terpaksa ditunggu sampai menyala</p> <p>h. Kalau aplikasi TI error biasanya langsung menghubungi developer TI-nya, ini khusus untuk DealPos dan Jubelio.</p>	<p>YUD.3.25 Internet tidak lancar</p> <p>YUD.3.26 Komputer rusak</p> <p>YUD.3.27 Listrik padam</p> <p>YUD.3.28 Aplikasi mengalami error atau gangguan</p> <p>YUD.3.29 Menghubungi provider internet</p> <p>YUD.3.30 Menghubungi tukang servis komputer jika perangkat komputer rusak</p> <p>YUD.3.31 Menunggu listrik menyala jika listrik padam</p> <p>YUD.3.32 Menghubungi developer TI jika aplikasi Jubelio dan DealPos mengalami gangguan</p>
43. Bagaimana jika ada kesalahan input data?	a. Jika saya salah input data bisa saya edit atau hapus karena saya punya hak akses penuh di TI-nya.	YUD.3.33 Kesalahan input data oleh

	<p>b. Jika pegawai atau admin salah input data biasanya mereka akan laporan ke saya, karena hak akses yang dipunyai memiliki fungsi yang terbatas, jadi yang bisa menangani hanya saya saja.</p>	<p>karyawan ditangani pemilik</p>
<p>44. Bagaimana prioritas kebutuhan TI yang diinginkan ke depan?</p>	<p>a. Kebutuhan TI yang belum ada yaitu TI untuk mengontrol tugasnya penjahit karena saya tidak bisa terus memantau mereka. Jadi akan lebih baik lagi jika saya tau proses penjahitan yang mereka lakukan sampai dimana. Kemudian TI seperti personal asisten karena banyak yang harus saya kerjakan setiap harinya. Saya butuh ada yang mengingatkan hari ini apa saja yang harus saya lakukan, misal jika pesan bahan baku itu bahan bakunya butuh berapa seperti itu. Kemudian juga TI yang mampu mensinkronkan POS dengan data stok barang, e-commerce dan website.</p> <p>b. Kalau prioritas kebutuhan TI yang sudah ada lebih memprioritaskan ke pencatatan stok barang masuk dan keluar karena jualannya melalui banyak platform sehingga stok harus bisa sinkron.</p> <p>c. Penting sekali itu karena otomasinya lebih tinggi dari TI yang ada saat ini. Prioritas saya ini berdasarkan dengan kebutuhan dan fungsi yang ada, jadi lebih mudah mengontrol jika semua jadi satu tentunya dengan harga yang terjangkau</p>	<p>YUD.3.34 Ingin aplikasi untuk mengontrol tugas penjahit</p> <p>YUD.3.35 Ingin aplikasi personal asisten</p> <p>YUD.3.36 Ingin aplikasi sinkronisasi antara POS, e-commerce, stok barang dan website.</p> <p>YUD.3.37 Prioritas TI berdasarkan kebutuhan dan tingkat fungsionalitas</p> <p>YUD.3.38 Prioritas TI yang ada untuk pencatatan stok barang</p> <p>YUD.3.39 Harga TI yang terjangkau</p>

INFORMAN 2

SUBYEK : Niken Larasati Wibowo (Pemilik dan Bagian accounting
UKM Giyomi)

TANGGAL WAWANCARA: 20 Mei 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM Giyomi

Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya,
Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Bagaimana ide awal mula mendirikan Giyomi?	<p>a. Awal mula bisnis kami dimulai dari kulakan barang yang kami beli dari toko atau supplier, kemudian kami jual lagi.</p> <p>b. Akhirnya kami merasa ingin lebih mengembangkan bisnis yang kami jalani. Sehingga kami memutuskan untuk produksi sendiri.</p>	<p>NIK.1.1 Awal bisnis ambil barang dari supplier</p> <p>NIK.1.2 Ingin mengembangkan usaha sendiri</p>
2. Dapat anda jelaskan pendidikan formal yang anda miliki?	a. Pendidikan saya S1 Teknik Lingkungan di ITB	NIK.1.3 Pemilik lain memiliki pendidikan formal
3. Darimana anda belajar bisnis?	a. Saya tidak pernah mengikuti seminar atau ketrampilan bisnis tetapi saya memiliki pengalaman di bidang bisnis , karena dulu setelah lulus S1 saya sempat bekerja di salah satu bank di Surabaya dan ditempatkan di bagian penyalur kredit usaha sehingga saya memiliki keahlian di bidang bisnis.	NIK.1.4 Pemilik lain belajar bisnis dari pengalaman sebelumnya
4. Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?	a. Kami melakukan berbagai strategi untuk dapat mengembangkan bisnis ini dari penggunaan bahan baku dan pembuatan model yang unik yang di dukung dengan kolaborasi bersama influencer ternama	<p>NIK.1.5 Pemilihan bahan baku</p> <p>NIK.1.6 Strategi pemasaran dengan kolaborasi</p> <p>NIK.1.7 Strategi pemasaran</p>

	hingga kami memasarkannya dengan <i>endorsement</i> .	dengan <i>endorsement</i>
5. Bagaimana struktur organisasi yang ada di Giyomi?	<p>a. Kami memiliki struktur organisasi, dimana direktur utama atau CEO itu mas Yudha suami saya yang juga menjabat di desain, ada accounting dan stok itu saya sendiri.</p> <p>b. Ada bagian creative team desain untuk membuat produk baru di Giyomi.</p> <p>c. Kemudian ada bagian produksi.</p> <p>d. Admin sales yang jumlahnya 5 orang.</p> <p>e. Ada pembantu umum yang tugasnya untuk menangani bazar dan penjahit, termasuk menangani vendor.</p>	<p>NIK.1.8 Direktur utama (CEO)</p> <p>NIK.1.9 Desain</p> <p>NIK.1.10 Accounting</p> <p>NIK.1.11 Warehouse</p> <p>NIK.1.12 Creative team desain</p> <p>NIK.1.13 Bagian produksi</p> <p>NIK.1.14 Admin sales</p> <p>NIK.1.15 Pembantu umum</p>
6. Dapatkah dijelaskan tugas-tugas yang ada tangani?	<p>a. Dalam struktur organisasi Giyomi saya ditempatkan di bagian accounting yang menangani keuangan Giyomi.</p>	<p>NIK.1.16 Pemilik lain sebagai accounting</p>
7. Bagaimana dengan perangkapan tugas yang anda tangani?	<p>a. Tugas yang saat ini saya tangani yaitu mengenai keuangan seperti membuat laporan laba rugi, neraca, cashflow, rekap pengeluaran untuk vendor, rekap penjualan dan target.</p> <p>b. Serta ada beberapa tugas juga yang saat ini saya rangkap. Tugasnya untuk melakukan pengecekan terhadap stok barang di gudang (warehouse), dari barang masuk dan barang keluar.</p>	<p>NIK.1.17 Accounting bertugas membuat dan menyusun laporan keuangan</p> <p>NIK.1.18 Accounting memiliki perangkapan tugas untuk melakukan pengecekan stok barang</p>
8. Bagaimana hubungan antar divisi?	<p>a. Sejauh ini hubungan antar divisi berjalan lancar. Saat ini Giyomi memang lagi mengoptimalkan kinerja karyawan. Kepala admin yang memiliki perangkapan tugas seperti saya dan mas Yudha. Dia banyak membantu saya di keuangan, karena beberapa laporan keuangan masih dikerjakan secara manual seperti proses crosscheck catatan penjualan, kemudian</p>	<p>NIK.1.19 Hubungan antar divisi berjalan lancar</p> <p>NIK.1.20 Mengoptimalkan kinerja karyawan</p> <p>NIK.1.21 Kepala admin merangkap tugas</p>

	keuangan neraca dan laba rugi itu juga masih dibuat manual tetapi datanya diambil di sistem	
9. Bisa dijelaskan bagaimana nilai-nilai budaya kerja di Giyomi dan bagaimana pelaksanaannya?	a. Jika menyangkut budaya kerja belum memiliki aturan yang jelas karena belum dibakukan. Tetapi kita selalu menekankan pentingnya untuk membangun hubungan kekeluargaan dalam bekerja. Jika ada masalah saling terbuka, serta jujur dan harus disiplin	NIK.1.22 Kekeluargaan NIK.1.23 Saling terbuka NIK.1.24 Jujur NIK.1.25 Disiplin
10. Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik lain yang juga menciptakan budaya kerja di Giyomi?	a. Saya dan suami saya sepakat untuk masalah budaya kerja kita harus bisa kerja secara tim.	NIK.1.26 Kerja tim
11. Bagaimana mewujudkan budaya kerja di Giyomi?	a. Ada pertemuan rutin semacam rapat yaitu rapat mingguan dan bulanan	NIK.1.27 Rapat mingguan NIK.1.28 Rapat bulanan
12. Bagaimana suasananya ketika berkumpul bersama karyawan?	a. Kalau lagi berkumpul atau rapat, kita semua santai-santai saja karena sebelum rapat juga sudah tau apa yang akan dibahas di dalam rapat.	NIK.1.29 Suasana rapat santai
13. Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan pemilik usaha dengan karyawan di Giyomi?	a. Hubungan saya dengan karyawan selama ini baik baik saja. b. Karyawan juga dengan sesama karyawan mereka rukun.	NIK.1.30 Hubungan pemilik lain dengan karyawan baik NIK.1.31 Hubungan antar sesama karyawan rukun
14. Bagaimana struktur pendapatan karyawan di Giyomi?	a. Struktur gaji ada 3 yaitu gaji pokok b. Gaji lembur c. Sama bonus atau reward itu tadi	NIK.1.32 Gaji pokok NIK.1.33 Gaji lembur NIK.1.34 Bonus
15. Bagaimana bentuk penghargaan untuk karyawan yang berprestasi?	a. Ada hadiah semacam reward untuk karyawan yang kinerjanya optimal menangani banyak customer. Penilaian kerjanya cuma saya sama mas Yudha yang tau dan	NIK.1.35 Ada reward untuk karyawan berprestasi

	menilai. Kami juga tetap menghargai karyawan lainnya. Kita sesekali mengajak karyawan untuk refreshing bareng seperti nonton bareng, makan bareng di luar dan ada rencana ingin liburan bareng.	
16. Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di Giyomi?	a. Kalau produk macam-macam pakaian jadi seperti kemeja, kaos, dan dress. b. Sistem produksinya kita menyetok barang terlebih dulu.	NIK.1.36 Produk pakaian jadi NIK.1.37 Sistem produksinya <i>make to order</i>
17. Bagaimana cara penjualan produk Giyomi?	a. Penjualannya secara online dan offline.	NIK.1.38 Penjualan produk secara online dan offline
18. Bagaimana kondisi SDM di Giyomi?	a. Saat ini ada 11 karyawan di sini. Sejauh ini mampu bekerja meski ada perangkapan tugas tetap bisa lancar karena beban yang diberikan sesuai dengan hasil yang didapatkan. Seperti pegawai yang merangkap, gajinya kami naikkan.	NIK.1.39 Jumlah karyawan 11 orang
19. Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di Giyomi?	a. Kalau pelatihan karyawan biasanya diberikan untuk karyawan baru. Mereka dilatih seminggu kalau kerjanya bagus baru tanda tangan buat kontrak.	NIK.1.40 Ada proses pelatihan karyawan baru

INFORMAN 2

SUBYEK : Niken Larasati Wibowo (Pemilik dan Bagian accounting UKM Giyomi)

TANGGAL WAWANCARA: 22 Mei 2019

WAWANCARA KE- : 2

LOKASI WAWANCARA : UKM Giyomi

Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya,
Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
20. Bagaimana pengaruh faktor tersebut terhadap	a. Kalau pesaing tidak berpengaruh terhadap proses bisnis yang ada di Giyomi karena menurut saya tiap pebisnis punya ciri dan pemikiran	NIK.2.1 Pesaing tidak berpengaruh pada perbaikan proses bisnis

perubahan proses bisnis di Giyomi?	dan strategi sendiri proses bisnisnya akan dibuat bagaimana.	
21. Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?	a. Bisa dilihat dari statistik penjualan di sistem. Jadi saya tau pelanggan seringnya beli produk yang seperti apa modelnya.	NIK.2.2 Melihat statistik penjualan untuk mengetahui keinginan pelanggan
22. Bagaimana hubungan antara Giyomi dengan supplier atau pemasok?	a. Kami bekerjasama dengan supplier , karena tanpa komunikasi yang baik dengan supplier tidak bisa mendapat bahan baku sesuai yang kita butuhkan makanya kita kerjasama.	NIK.2.3 Bekerjasama dengan supplier NIK.2.4 Supplier membantu pengadaan bahan baku
23. Bagaimana ketersediaan perangkat TI di Giyomi untuk menunjang kinerja TI?	a. Perangkat TI ada, yaitu komputer 9 dan laptopnya ada 2.	NIK.2.5 Komputer 9 buah NIK.2.6 Laptop 2 buah
24. Bagaimana dengan ketersediaan akses internet?	a. Kita pakai Wi-Fi Indi Home b. Bandwith saya lupa , karena tidak pernah ganti paket internet. Saya hanya tau biaya langganannya sekitar 800 ribu per bulan.	NIK.2.7 Wi-Fi NIK.2.8 Pemilik tidak paham bandwith
25. Bagaimana dengan anggaran yang di alokasikan untuk TI?	a. Ada anggaran untuk TI buat investasi awal dan biaya langganan seperti langganan Wi-Fi, Jubelio dan DealPos.	NIK.2.9 Pemilik lain menyediakan anggaran untuk investasi TI NIK.2.10 Ada anggaran untuk mendukung penggunaan TI
26. Darimana anda belajar TI? Bisa anda jelaskan?	a. Saya belajar sendiri dari Youtube dan Google	NIK.2.11 Belajar TI dari Youtube NIK.2.12 Belajar TI dari Google
27. Selama menggunakan TI/SI tersebut pernahkah mengalami gangguan? Bagaimana penanganannya	a. Gangguan pernah terhadap sistem Jubelio. b. Internet pernah tidak lancar juga. c. Biasanya mas Yudha langsung menghubungi pihak Jubelionya. d. Iya pernah internet tidak lancar, saya jadi tidak bisa apa-apa. Ini karena Jubelio harus online tidak seperti DealPos yang bisa online dan	NIK.2.13 Aplikasi mengalami gangguan NIK.2.14 Internet tidak lancar NIK.2.15 Menghubungi developer TI jika aplikasi

jika terjadi gangguan	offline, jadi ya ditunggu kalau tidak lama tetapi jika lama kami menghubungi pihak penyedia Wi-Fi nya.	NIK.2.16 mengalami gangguan Menghubungi provider internet
28. Bagaimana jika ada kesalahan input data?	a. Jika ada kesalahan saya bisa ubah atau hapus karena hak akses saya sama seperti mas Yudha. Cuma karyawan saja yang beda. Mereka perlu ke saya atau mas Yudha jika ingin merubah data yang salah.	NIK.2.17 Pemilik lain memiliki hak akses sistem yang lebih komplit dibanding karyawan NIK.2.18 Kesalahan input data oleh karyawan ditangani pemilik

INFORMAN 3

SUBYEK : Ardini Paramitha (Admin UKM Giyomi)

TANGGAL WAWANCARA: 28 Mei 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM Giyomi

Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya,

Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Bisa dijelaskan latar belakang pendidikan yang anda miliki ?	a. Saya lulusan SMK di Surabaya	ARD.1.1 Admin memiliki pendidikan formal
2. Bagaimana dengan tugas yang anda lakukan sebagai admin di Giyomi?	a. Saya di sini bertugas sebagai admin. b. Kerjaan saya di Giyomi itu membalas chat dari customer. c. Menghitung barang yang datang dari bagian produksi. d. Packing barang. e. Sekaligus <i>quality control</i> barang sebelum dikirim atau dikemas	ARD.1.2 Admin bertugas membalas chat pelanggan ARD.1.3 Admin menghitung barang dari bagian produksi ARD.1.4 Packing barang ARD.1.5 Melakukan pengecekan

		barang yang akan dikirim
3. Bagaimana hubungan kerja anda dengan pemilik Giyomi dan hubungan dengan sesama karyawan?	<p>a. Hubungan saya dengan mas Yudha atau mbak Niken baik baik saja.</p> <p>b. Begitu juga hubungan antar karyawan di sini.</p>	<p>ARD.1.6 Karyawan berhubungan baik dengan pemilik</p> <p>ARD.1.7 Karyawan dengan karyawan berhubungan baik</p>
4. Bagaimana ketersediaan perangkat TI?	<p>a. Saya menggunakan komputer yang disediakan oleh Giyomi. Tiap pegawai di sini disediakan 1 komputer.</p> <p>b. Ada juga fasilitas Wi-Fi.</p>	<p>ARD.1.8 Komputer</p> <p>ARD.1.9 Wi-Fi</p>
5. Bagaimana proses absensi karyawan ?	a. Pakai mesin fingerprint untuk absennya	ARD.1.10 Absen karyawan menggunakan finger print
6. Bagaimana jenis dan kegunaan TI yang ada di Giyomi dalam mendukung proses bisnis?	<p>a. Di sini hampir semua proses yang dilakukan admin memakai TI termasuk mas Yudha dan mbak Niken juga pakai TI.</p> <p>b. Kalau admin memakai Jubelio untuk melihat penjualan di Giyomi kemudian memperbarui stok gudang.</p> <p>c. Kasir memakai Deal POS untuk mencetak struk kasir.</p> <p>d. Kalau sosial media seperti Instagram itu untuk mencari pelanggan</p> <p>e. E-mail, Whatsapp dan Line itu untuk komunikasi dengan pelanggan</p> <p>f. Shopee dan website untuk jualan juga</p> <p>g. Jubelio untuk update stok barang di gudang ke marketplace sama untuk keuangan</p> <p>h. DealPos untuk cetak struk pembelian di gerai</p> <p>i. Photoshop untuk desain produk</p>	<p>ARD.1.11 Instagram untuk akuisisi pelanggan</p> <p>ARD.1.12 Email untuk komunikasi dengan pelanggan</p> <p>ARD.1.13 Whatsapp untuk komunikasi dengan pelanggan</p> <p>ARD.1.14 Line untuk komunikasi dengan pelanggan</p> <p>ARD.1.15 Shopee untuk penjualan</p> <p>ARD.1.16 Website untuk penjualan</p> <p>ARD.1.17 Jubelio untuk update stok barang dan keuangan</p> <p>ARD.1.18 DealPos untuk cetak struk</p>

	j. Pakai mesin fingerprint untuk absennya	pembayaran di gerai ARD.1.19 Photoshop untuk desain produk ARD.1.20 Finger print untuk absensi
7. Bagaimana TI membantu tugas-tugas anda?	a. Sangat terbantu karena dengan didukung TI tugas jauh lebih mudah . Misalkan saja tugas pencatatan barang di gudang. b. Kalau manual dicatat di buku bakal susah kalau bukunya hilang, tetapi karena dicatat di komputer jadi tersimpan dengan rapi dan mudah untuk dicari dokumentasinya . c. Jika pakai TI promosi produk juga lebih gampang . d. Jangkauan pasar jadi lebih luas .	ARD.1.21 TI memudahkan tugas karyawan ARD.1.22 TI memudahkan pendokumentasian ARD.1.23 TI memudahkan UKM melakukan promosi produk. ARD.1.24 TI memudahkan menjangkau pasar yang lebih luas
8. Bisa anda jelaskan darimana anda belajar TI?	a. Saya belajar menggunakan TI dari mas Yudha	ARD.1.25 Karyawan belajar TI dari pemilik
9. Selama anda menggunakan TI pernahkah mengalami gangguan?	a. Pernah, dari internet gangguan , b. Listrik padam c. Aplikasinya error	ARD.1.26 Internet tidak lancar ARD.1.27 Listrik padam ARD.1.28 Aplikasi error
10. Bagaimana jika ada kesalahan input data?	a. Langsung menghubungi mas Yudha karena yang bisa hapus data hanya mas Yudha. Pada aplikasi kan saya tidak ada hak aksesnya mbak.	ARD.1.29 Kesalahan input data oleh karyawan ditangani pemilik

B. UKM BTJ

INFORMAN 1

SUBYEK : Amelia Oktanti (Pemilik UKM BTJ Collection)

TANGGAL WAWANCARA: 4 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM BTJ Collection

Jln. Lumajang, Balung Lor Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Bagaimana awal mula mendirikan BTJ?	a. Bisnis ini awalnya adalah dari mama saya yang memberikan modalnya untuk membuat BTJ Jember. Sebenarnya BTJ yang di Jember ini adalah cabang sedangkan, pusatnya di Bali dan pertama kali yang mendirikan adalah mama saya. Mama saya ini menjadi pemilik BTJ yang di Bali dan sudah kerjasama dengan beberapa rekanan dari Italia, Inggris, Jepang, dan Amerika. Saya mengelola BTJ yang di Jember ini dengan harapan saya bisa membantu orang tua saya utamanya mama saya yang sudah memberikan kepercayaan kepada saya. Saya sendiri berkeinginan untuk memperluas pasar dan mengenalkan produk BTJ ke semua masyarakat.	AML.1.1 Mengembangkan usaha orang tua AML.1.2 Memiliki latar belakang keluarga pebisnis
2. Sebelumnya apakah anda memiliki latar belakang bisnis?	a. Saya hanya punya pengalaman, dahulu waktu saya bersekolah di Bali. Waktu itu saya masih kecil. Saat saya SMP saya ikuti bantu-bantu mama di toko sampai saat saya SMA. Itu banyak memberikan saya ilmu tentang bisnis garmen ini.	AML.1.3 Pemilik memiliki pengalaman bisnis sebelumnya dengan membantu orang tua di toko
3. Mengapa anda tertarik	a. Saya tertarik karena setelah saya tekuni sebelumnya waktu bantu mama, saya merasa kerjaannya	AML.1.4 Pemilik tertarik berbisnis karena memiliki

mendalami bisnis garmen ini?	<p>enak. Hanya buat-buat baju, desain dengan beraneka macam model apalagi punyanya orang Jepang yang modelnya unik banget walaupun agak ribet waktu proses pembuatannya. Sekarang sejak pindah ke Jember, saya mulai tertarik ingin buat-buat baju lokal (orang Indonesia). Karena saya rasa menarik untuk buat baju apalagi untuk lokal terdapat yang mudah banget buatnya dan tidak ribet. Dari isitu mulailah saya belajar ke mama bagaimana cara membuat pola baju, memilih bahan buat baju dan buat model bajunya. Cuma memang waktu awal berdiri masih di bantu mama sedikit-sedikit tapi sekarang sudah saya kelola sendiri jadi mama cuma konsentrasi sama toko yang di Bali.</p>	pengalaman sebelumnya
4. Dapat dijelaskan pendidikan formal yang anda miliki?	a. Saya alumni S1 Fakultas Hukum Universitas Jember	AML.1.5 Pemilik memiliki pendidikan formal
5. Darimana anda belajar bisnis?	a. Saya belajar bisnis banyak dilatih sama mama juga ikut beberapa pelatihan bidang bisnis	AML.1.6 Pemilik memiliki pendidikan informal
6. Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?	a. Saya mengembangkan usaha ini dengan banyak melakukan perubahan di warna, pemilihan jenis kain dan model biar modelnya tidak itu itu saja. Saya juga mulai mengembangkan produk produk baru untuk BTJ, yang dulu awalnya hanya produksi gamis dan mukenah saja sekarang juga jadi produksi daster. Tujuannya agar pembeli lebih banyak tertarik dengan BTJ karena banyaknya produk yang dihasilkan. Dengan cara ini dapat mendukung tujuan bisnis saya.	AML.1.7 Pemilihan bahan baku AML.1.8 Pengembangan atau diversifikasi produk

7. Bagaimana arah pengembangan BTJ ke depannya?	a. Menjadi garmen yang besar dan bisa membuat store di luar Jember dan Bali.	AML.1.9 Memperbesar skala usaha AML.1.10 Memperluas cabang gerai
8. Bagaimana cara mencapai cita-cita anda tersebut?	a. Dengan menghasilkan produk yang berkualitas sehingga mampu bertahan dan bisa bersaing dengan mengutamakan kepuasan pelanggan BTJ. Saya juga menanamkan budaya kerja kepada karyawan saya supaya mereka selalu menjaga kualitas produk.	AML.1.11 Menjaga kualitas produk AML.1.12 Mengutamakan kepuasan pelanggan
9. Bagaimana target kinerja untuk mencapai cita-cita tersebut?	a. Namanya bisnis selalu ada target ke depannya. Bagaimana mungkin cuma puas dengan yang ada saat ini. Target saya pelanggan puas sehingga melakukan order ulang di BTJ. Omset BTJ bertambah setiap tahunnya dan tentu saja banyak orang mengenal brand BTJ. Tapi tentu saja target kinerja ini disesuaikan dengan fungsi bisnis disini.	AML.1.13 Pemilik memiliki target kinerja AML.1.14 Pemilik berharap pelanggan tetap setia AML.1.15 Pemilik berharap omset dapat meningkat setiap tahunnya
10. Bagaimana struktur organisasi yang ada di BTJ?	a. Struktur organisasi ada tetapi hanya sederhana saja. Saya menyusun struktur organisasinya. Saya sebagai pemilik usaha atau CEO. Kemudian disini ada bagian desain, gudang dan keuangan terus ada 3 penjahit sebagai bagian produksi, ada karyawan sebagai admin yang melakukan pemasaran online dan offline dan karyawan juga bertugas untuk CFD. Struktur organisasi ini tentunya sesuai dengan tujuan bisnis BTJ.	AML.1.16 Direktur utama (CEO) AML.1.17 Produksi AML.1.18 Keuangan AML.1.19 Gudang AML.1.20 Sales admin
11. Bagaimana dengan tugas-tugas anda sebagai pemilik BTJ?	a. Tugas saya yang utama tentu saja mengawasi kinerja karyawan. Saya juga yang melatih karyawan baru, memantau keuangan dan produksi barang serta bazar. Untuk memilih bahan baku, membuat desain pakaian dan mengambil keputusan penting di	AML.1.21 Pemilik mengawasi kinerja karyawan AML.1.22 Pemilik melatih karyawan baru AML.1.23 Pemilik mengontrol

	<p>sini juga saya yang melakukan tugas karena saya sebagai pemilik, termasuk menetapkan jalannya proses bisnis.</p>	<p>keuangan, produksi dan bazar</p> <p>AML.1.24 Pemilik mendesain produk dan memilih bahan baku</p> <p>AML.1.25 Pemilik mengambil keputusan penting</p> <p>AML.1.26 Pemilik menetapkan proses bisnis</p>
12. Bagaimana hubungan antar divisi?	<p>a. Hubungan antar divisi sudah berjalan baik karena ini kan kerja tim.</p> <p>b. Khusus saya masih melakukan perangkapan tugas. Kalau perangkapan tugas mungkin lebih ke keuangan, kontrol bazar dan desain ya mbak. Sampai sekarang itu masih saya tangani sendiri.</p> <p>c. Karyawan tidak ada yang merangkap hanya saya saja yang merangkap</p>	<p>AML.1.27 Pemilik melakukan perangkapan tugas</p> <p>AML.1.28 Hubungan antar divisi sudah berjalan baik</p> <p>AML.1.29 Karyawan tidak ada yang melakukan perangkapan tugas</p>
13. Bisa dijelaskan bagaimana nilai-nilai budaya kerja di BTJ?	<p>a. Kalau mau kerja di sini yang penting itu jujur, disiplin, bisa bekerjasama dan mau belajar ilmu baru, dan harus rajin. Kalau budaya kerja itu tidak diterapkan bisa mempengaruhi produk.</p>	<p>AML.1.29 Jujur</p> <p>AML.1.30 Disiplin</p> <p>AML.1.31 Dapat bekerjasama</p> <p>AML.1.32 Mau belajar</p> <p>AML.1.33 Rajin</p>
14. Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik dalam menciptakan budaya kerja di BTJ?	<p>a. Dengan membangun komunikasi yang efektif antara saya dengan karyawan.</p> <p>b. Memberi penghargaan terhadap mereka seperti bonus.</p>	<p>AML.1.34 Membangun komunikasi yang efektif</p> <p>AML.1.35 Memberi penghargaan kepada karyawan</p>
15. Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan	<p>a. Saya dengan karyawan-karyawan memiliki agenda pertemuan bulanan membahas produk, target, pelayanan pelanggan dan masih banyak lagi.</p>	<p>AML.1.36 Rapat bulanan</p> <p>AML.1.37 Tidak ada ketegangan pada saat rapat</p>

pemilik dengan karyawan??	<p>b. Biasa saja dan baik-baik saja, tidak ada konflik atau ketegangan. Kalau beda pendapat itu wajar saja</p> <p>c. Hubungan semua baik karena kita membangun hubungan kekeluargaan. Saya dan karyawan saya itu ibaratnya sebuah keluarga.</p>	AML.1.38 Pemilik dan karyawan membangun hubungan kekeluargaan
16. Bagaimana penghargaan yang diberikan kepada setiap karyawan atau karyawan yang dianggap berprestasi?	<p>a. Penghasilan yang di dapat karyawan BTJ terdiri dari gaji pokok, gaji lembur dan bonus</p> <p>b. Penghargaan tentu ada. Biasanya jika penghasilan atau target terpenuhi saya beri bonus mereka. Bonusnya bisa berupa gaji, bisa juga dalam bentuk makan bersama. Penghargaan ini saya berikan untuk memberikan apresiasi atas kerja keras karyawan dan agar karyawan tetap semangat dalam bekerja dan dapat mencapai target</p>	<p>AML.1.39 Gaji pokok</p> <p>AML.1.40 Gaji lembur</p> <p>AML.1.41 Bonus</p> <p>AML.1.42 Karyawan mendapat reward ketika target terpenuhi</p>

INFORMAN 1

SUBYEK : Amelia Oktanti (Pemilik UKM BTJ Collection)

TANGGAL WAWANCARA: 6 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 2

LOKASI WAWANCARA : UKM BTJ Collection

Jln. Lumajang, Balung Lor Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
17. Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di BTJ?	<p>a. Produk yang saya jual pakaian seperti daster, gamis, dan mukena. Pelanggan utamanya saya kebanyakan ibu-ibu dan remaja perempuan. Produk yang dihasilkan BTJ ini saya yang mendesain karena memang saya yang menangani desainnya.</p> <p>b. Kita produksi dan jual. Tidak pre-order. Semua di produksi sendiri terlebih dahulu.</p>	<p>AML.2.1 Pakaian jadi</p> <p>AML.2.2 Pelanggan utama ibu-ibu dan remaja perempuan</p> <p>AML.2.3 Sistem produksi <i>make to stock</i></p>

18. Bagaimana cara penjualan produk BTJ?	a. Sebelumnya saya hanya jualan di toko dan cfd saja. Dulu sempat berpikir bahwa offline lebih menguntungkan tetapi setelah diamati hanya orang Jember dan sekitarnya saja semisal Banyuwangi, Situbondo, atau Bondowoso saja pembelinya, karena itu perlu perluasan pasar dan dengan bantuan aplikasi TI dapat menjual secara online.	AML.2.4 Penjualan produk online AML.2.5 Penjualan produk offline melalui gerai dan bazar
19. Bagaimana ketersediaan SDM di BTJ dalam mendukung proses bisnis?	a. Kalau SDM saya rasa sudah cukup. Di BTJ yang cabang Balung Lor ini ada 9 orang yaitu 3 penjahit dan sisanya pegawai, ada bagian desain dan admin.	AML.2.6 Jumlah karyawan 9 orang
20. Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di BTJ?	a. Kalau proses pelatihan karyawan atau admin baru biasanya saya yang menangani di awal selama seminggu . Setelah itu saya serahkan untuk ditangani oleh karyawan saya . b. Jika pelatihan untuk penjahit tidak ada, hanya saya lihat bagaimana model jahitannya rapi atau tidak.	AML.2.7 Pemilik melatih karyawan baru (admin) selama 1 minggu AML.2.8 Karyawan baru selanjutnya dilatih karyawan lama AML.2.9 Tidak ada pelatihan untuk penjahit
21. Bagaimana faktor tersebut berpengaruh terhadap perubahan proses bisnis di Giyomi?	a. Kalau bagi saya faktor eksternal ada pengaruhnya karena harga produk itu bersaing dengan UKM yang menjual produk sejenis dengan saya. Akhirnya akan menentukan proses produksinya . Jadi bagi saya pesaing sama pelanggan dapat mempengaruhi produk BTJ.	AML.2.10 Pesaing memiliki pengaruh terhadap proses produksi.
22. Bagaimana cara anda mengetahui harga produk pesaing?	Saya melakukan survei juga terhadap pesaing berapa harga produk yang ditawarkan mereka, kadang saya datangi tokonya atau lihat di Shoppe.	AML.2.11 Survei harga pesaing
23. Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?	a. Survei ke pasar untuk mengetahui pasar model baju yang tren sekarang ini seperti apa. b. Komunikasi sama pelanggan dengan menggunakan Instagram	AML.2.11 Hasil survey digunakan untuk melihat kecenderungan pasar

	<p>juga update pakai polling di story produk mana yang paling diminati. Kalau dulu kita bagi kuesioner untuk mengetahui keinginan atau masukan pelanggan. Sekarang sudah ada Instagram jadi lebih mudah.</p> <p>c. Kami juga biasanya melihat dari statistik penjualan.</p> <p>d. Kemudian hasilnya dibuat untuk perencanaan produk kedepannya</p>	<p>AML.2.12 Pemilik melakukan komunikasi dengan pelanggan</p> <p>AML.2.13 Pemilik melihat statistik penjualan</p> <p>AML.2.14 Hasilnya dibuat untuk perencanaan produk kedepannya</p>
24. Bagaimana cara anda untuk mengukur kepuasan pelanggan?	<p>a. Mengukur kepuasan pelanggan dulu dengan survei dan menerima saran dan kritik dari pelanggan. Ini jika offline, tetapi kalau online sudah ada rating dan komen dari pelanggan itu dapat membantu buat menilai kepuasan pelanggan. Dari sini dapat saya gunakan untuk melakukan evaluasi dan juga perbaikan.</p>	<p>AML.2.15 Saran dan kritik dari pelanggan untuk mengukur kepuasan pelanggan</p> <p>AML.2.16 Rating dan komentar dari pelanggan di marketplace</p>
25. Bagaimana hubungan antara BTJ dengan supplier atau pemasok?	<p>a. Kita melakukan kerjasama dengan pihak supplier untuk pengadaan bahan baku kain dan manik-manik.</p>	<p>AML.2.17 Bekerjasama dengan supplier dalam bentuk surat perjanjian</p> <p>AML.2.18 Supplier membantu pengadaan bahan baku</p>
26. Bagaimana anda membangun komunikasi dengan supplier?	<p>a. Saya kerjasama dengan supplier, kami ada surat perjanjian kerjasama dengan supplier.</p> <p>b. Biasanya saya berkomunikasi langsung dengan supplier sebelum berangkat keluar kota untuk ambil bahan. Saya pesan dulu lewat Whatsapp kalau mengenai kain yang polos tetapi kalau kain yang bermotif saya biasanya langsung lihat di sana karena tidak selalu restock untuk yang motif.</p>	<p>AML.2.19 Pemilik berkomunikasi dengan supplier secara langsung dan melalui whatsapp</p>
27. Bagaimana gambar atau	<p>a. Gambar flowchartnya belum ada tetapi SOP untuk tugas tiap bagian dari karyawan ada</p>	<p>AML.2.20 Tidak memiliki gambar <i>flow chart</i></p>

bagan alir proses bisnis di BTJ?	dalam bentuk tulisan itu saya yang buat	AML.2.21 Pemilik menyusun SOP AML.2.22 Memiliki SOP
28. Bagaimana proses bisnis di BTJ?	<p>a. Proses bisnisnya dari bikin desain. Itu saya yang membuat desainnya tapi untuk produk yang di Jember saja.</p> <p>b. Kemudian setelah desain jadi dan sudah membeli kain baru saya berikan ke penjahitnya BTJ. Kita ada ruangan produksi, Di situ tempat kerja penjahitnya dan sekaligus gudang kain</p> <p>c. Setelah baju selesai diproduksi kita taruh di toko untuk dipasarkan dan dijual langsung ketika ada cfd.</p> <p>d. Sisanya disimpan di gudang stok barang. Gudang ini terpisah dengan gudang kain.</p> <p>e. Pemasarannya yang online lewat Instagram.</p> <p>f. Dijual juga lewat Shopee.</p> <p>g. Saya juga sudah cantumkan nomer Whatsapp sehingga kalau ada pelanggan yang ingin pesan online setelah lihat produk kita di Instagram bisa langsung menghubungi kontak saya. Kalau pelanggan punya aplikasi Shopee biasanya saya tawarkan mereka untuk transaksi melalui Shopee karena Shopee sering menawarkan gratis ongkos kirim sehingga pelanggan tidak perlu membayar ongkos kirim</p> <p>h. Pembayarannya juga mudah bisa transfer ke rekening mana saja kalau belinya online.</p> <p>i. Kalau beli di toko bisa tunai dan bisa debit juga.</p> <p>j. Kalau ada pelanggan yang pesan barang dikemas oleh admin saya kemudian petugas JNT ke toko ambil barang. Sebelum jam 8 barang dikirim di hari yang sama jadi untuk pembayarannya</p>	<p>AML.2.23 Desain produk</p> <p>AML.2.24 Pembelian bahan baku</p> <p>AML.2.25 Produksi oleh penjahit</p> <p>AML.2.26 Gudang kain untuk simpan stok kain</p> <p>AML.2.27 Gudang barang untuk simpan stok barang</p> <p>AML.2.28 Pemasaran online melalui instagram</p> <p>AML.2.29 Pemasaran dan penjualan offline melalui gerai dan bazar</p> <p>AML.2.30 Penjualan online melalui shopee</p> <p>AML.2.31 Pemesanan melalui whatsapp</p> <p>AML.2.32 Pembayaran online melalui transfer ke rekening</p> <p>AML.2.33 Pembayaran offline secara tunai</p> <p>AML.2.34 Pengiriman barang menggunakan jasa ekspedisi</p> <p>AML.2.35 Penjahit berstatus sebagai karyawan</p>

	<p>dibatasi sampai jam 7 jika pelanggan ingin dikirim barangnya di hari yang sama. Proses bisnis ini akan menentukan infrastruktur dan penggunaan TI di BTJ.</p> <p>k. BTJ memang punya penjahit sendiri.</p>	
29. Bagaimana fungsi bisnis yang ada di BTJ?	<p>a. Fungsi bisnisnya ada desain produk buat bikin model dan pola baju, kemudian produksi ada penjahit yang bikin baju, pemasaran untuk memperluas pasar, penjualan membuat target penjualan, gudang bagian kelola stok barang sama keuangan bagian mengurus uang masuk dan keluar. Fungsi bisnis ini untuk mencapai tujuan bisnis BTJ yang tentunya saya sesuaikan dengan struktur organisasi BTJ.</p>	<p>AML.2.36 Desain AML.2.37 Produksi AML.2.38 Pemasaran AML.2.39 Penjualan AML.2.40 Gudang AML.2.41 Keuangan</p>
30. Bagaimana cara memantau proses bisnis yang ada di BTJ?	<p>a. Kita rencananya mau pantau proses bisnisnya pakai Trello, tetapi masih belum saya terapkan ke karyawan BTJ. Saya tahunya Trello ini bisa juga buat kolaborasi kerja atau pembagian kerja. Selama ini saya memantaunya secara langsung dengan datang ke toko. Toko kan sekaligus jadi tempat produksi. Saya mantau penjualan, produksi, stok, dan juga kerja karyawan</p>	<p>AML.2.42 Pemilik memantau jalannya proses bisnis</p>
31. Bagaimana permasalahan yang timbul selama menerapkan proses bisnis? Bagaimana dampaknya terhadap jalannya proses bisnis di BTJ?	<p>a. Permasalahannya itu lebih ke manajemen yang masih berantakan karena masih manual. Stok dulu hampir tidak terkendali jadi sering sekali keliru dalam cek stok barang karena banyak yang dikerjakan. Ketika orang pesan dalam jumlah banyak ternyata stok tidak memenuhi karena dulu gudangnya di rumah saya. Sekarang semenjak gudang jadi</p>	<p>AML.2.43 Permasalahan terkait pencatatan stok barang dan keuangan yang tidak terkendali AML.2.44 Manajemen stok berantakan AML.2.45 Omset menurun AML.2.46 Proses bisnis terhambat</p>

	<p>satu dengan toko lebih mudah mengaturnya.</p> <p>b. Keuangan juga berantakan karena tidak saling terintegrasi jadi perhitungan sempat kacau.</p> <p>c. Dampaknya tentu saja pada stok barang tadi yang tidak terkendali menyebabkan proses bisnis kacau karena harus bolak balik cek stok barang. Ini menghambat jalannya proses bisnis, otomatis penghasilannya menurun.</p>	
32. Bagaimana upaya dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut?	<p>c. Upayanya dengan menggunakan TI.</p> <p>d. Pakai aplikasi POS sehingga keuangannya bisa tertata meski 3 toko tetap bisa dihitung dan dikalkulasi.</p>	AML.2.47 Pemilik menggunakan TI untuk membantu kelancaran proses bisnis
33. Sebelum memutuskan untuk menggunakan TI, pernahkah terpikirkan bahwa manajemennya dulu yang harus diperbaiki?	<p>d. Saya berpikrinya manajemen TI itu perbaikannya bisa dibarengkan dengan manajemen proses bisnis. Saya lebih mementingkan kesiapan SDM dan infrastruktur TI sebelum penggunaan TI, karena bagaimanapun pegawai saya dituntut untuk siap dan belajar penggunaan TI. Untungnya mereka rajin dan kebetulan masih muda juga jadi lebih mudah untuk belajar.</p>	<p>AML.2.48 Pemilik melakukan perbaikan proses bisnis seiring dengan adopsi TI</p> <p>AML.2.49 Melihat kesiapan SDM dan infrastruktur TI, sebelum menggunakan TI</p>

INFORMAN 1

SUBYEK : Amelia Oktanti (Pemilik UKM BTJ Collection)

TANGGAL WAWANCARA: 10 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 3

LOKASI WAWANCARA : UKM BTJ Collection

Jln. Lumajang, alung Lor Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
34. Bagaimana ketersediaan perangkat TI di BTJ?	a. Di sini sudah ada 2 komputer dan ada 1 laptop yang saya pegang kemudian ada 1 tablet juga 3 untuk masing-masing toko	AML.3.1 3 Komputer AML.3.2 1 Laptop AML.3.3 1 Tablet
35. Bagaimana dengan ketersediaan akses internet di BTJ?	a. Ada internetnya pakai Wi-Fi . Itu kita buat akses untuk aplikasi Majoo, media sosial juga Shopee. b. Kalau bandwidthnya saya lupa mbak berapa yang saya ingat saya bayarnya 600ribu/bulan	AML.3.4 Wi-Fi AML.3.5 Pemilik kurang memahami bandwidth
36. Bagaimana dengan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan TI?	a. Dari awal menggunakan TI saya sudah menyediakan anggaran untuk investasi TI dan untuk perbaikan apabila ada yang rusak komputernya.	AML.3.6 Anggaran untuk menggunakan TI AML.3.7 Anggaran untuk perbaikan perangkat komputer
37. Bagaimana dengan jenis dan kegunaan TI yang sudah ada di BTJ?	a. Kalau TI disini memang baru pakai beberapa bulan kemarin setelah saya banyak belajar tentang pemakaian TI untuk bisnis. TI kita ada aplikasi POS kita memakai yang Majoo untuk kasir, keuangan, inventori dan absensi. Kemudian ada Trello yaitu aplikasi untuk pencatatan tugas harian dan bagi tugas mirip seperti aplikasi asisten. b. Kemudian ada lagi aplikasi buat penjualan online seperti Shopee. c. Sosial medianya pakai Instagram untuk pemasaran d. Whatsapp untuk komunikasi dengan pelanggan. Sementara masih itu yang kita gunakan. e. Kalau gaji saya langsung transfer ke rekening mereka tiap awal bulan pakai mobile banking f. Di sini absen karyawan sudah tidak pakai sistem manual lagi tapi kita pakai Majoo. Absensi dengan foto karyawan saat datang dan pulang sehingga menghitung upah lembur lebih	AML.3.8 Aplikasi POS (Majoo) untuk kasir, dokumentasi keuangan, inventori dan absensi AML.3.9 Aplikasi personal assistant (Trello) untuk pencatatan tugas harian AML.3.10 Marketplace (Shopee) untuk penjualan AML.3.11 Sosial media (Instagram) untuk pemasaran AML.3.12 Whatsapp sebagai media komunikasi dengan pelanggan AML.3.13 Proses penggajian dengan m-banking AML.3.14 Proses absensi karyawan menggunakan aplikasi Majoo

	mudah dan tidak perlu beli mesin absensi yang terpisah	
38. Bagaimana TI mendukung proses bisnis di BTJ?	<p>a. TI membantu kerja saya dan karyawan BTJ menjadi lebih mudah.</p> <p>b. TI juga memudahkan komunikasi.</p> <p>c. TI sangat membantu jalannya proses bisnis menjadi lebih mudah karena terintegrasi ke beberapa divisi. Dulu tidak pakai TI banyak kendala terkait keuangan dan manajemen sekarang sudah lebih mudah.</p>	<p>AML.3.15 TI membantu kerja pemilik dan karyawan jadi lebih mudah</p> <p>AML.3.16 TI memudahkan komunikasi</p> <p>AML.3.17 TI membantu proses bisnis karena dapat terintegrasi dengan banyak divisi</p>
39. Bisa anda jelaskan darimana anda belajar TI?	<p>a. Saya belajar TI dari ikut seminar dan pelatihan kemudian belajar dari Google juga buat browsing cari info dan Youtube untuk lihat tutorial. Saya tau aplikasi Majoo itu juga dari Google kemudian untuk lihat review saya lihat lewat Youtube. Dengan aplikasi ini kami jadi tau bagaimana respon orang yang menggunakan dan tau bagaimana cara kerjanya.</p>	<p>AML.3.18 Belajar TI dari mengikuti seminar</p> <p>AML.3.19 Belajar TI dengan mengikuti pelatihan</p> <p>AML.3.20 Belajar TI melalui google</p> <p>AML.3.21 Belajar TI melalui youtube</p>
40. Pernahkah mengalami gangguan ketika menggunakan TI? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?	<p>a. Gangguan ada seperti internet tidak lancar atau listrik padam. Sebenarnya jika internet tidak terlalu mengganggu penggunaan aplikasi majoo, karena aplikasinya itu bisa offline cuman untuk menarik datanya tetep harus online.</p> <p>b. Kalau gangguan internet bisa langsung menghubungi customer servicenya Biznet</p> <p>c. Masalah listrik itu ya bagaimana lagi harus ditunggu sampai nyala jika pakai tablet selama baterai masih ada, aman saja.</p>	<p>AML.3.22 Internet tidak lancar</p> <p>AML.3.23 Terjadi pemadaman listrik</p> <p>AML.3.24 Internet tidak lancar mengatasinya dengan menunggu atau menghubungi customer service</p> <p>AML.3.25 Listrik padam diatasi dengan menunggu hingga menyala</p>
41. Bagaimana jika ada kesalahan input data?	<p>a. Input data salah itu karyawan tidak bisa ubah sembarangan. Saya yang bisa merubahnya karena aksesnya kan beda antara saya dan karyawan. Karyawan ada batasan akses.</p>	<p>AML.3.26 Kesalahan input data karyawan diatasi oleh pemilik</p>

42. Bagaimana prioritas kebutuhan TI yang diinginkan?	<p>a. Saya belum ada aplikasi integrasi antara manajemen stok di online dan manajemen stok di offlin yang lebih banyak manfaatnya di banding POS dan terintegrasi dengan Shopee. Jadi stok dapat update terus dengan harga yang juga pas dengan dana yang ada. Fiturnya kalau bisa terintegrasi dengan keseluruhan proses bisnis BTJ dan mudah digunakan.</p> <p>b. Kalau TI yang diinginkan seperti yang saya jelaskan tadi mbak. Prioritas ke TI yang fiturnya lebih banyak di banding POS dan lebih ke stok barang untuk mengatur stok online dan offline di shopee dan di gerai.</p>	<p>AML.3.27 Aplikasi integrasi antar proses bisnis yang memiliki fitur lebih banyak daripada POS dan mudah digunakan</p> <p>AML.3.28 Prioritas kebutuhan TI mendatang untuk aplikasi integrasi stok barang di toko online dan offline</p>
---	--	---

INFORMAN 2

SUBYEK : Sasmito Eko Wardoyo (Admin UKM BTJ Collection)

TANGGAL WAWANCARA: 12 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM BTJ Collection

Jln. Lumajang, Balung Lor Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Bisa dijelaskan latar belakang pendidikan yang anda miliki?	a. Saya lulusan SMA di Jember sempat melanjutkan kuliah tetapi tidak sampai lulus saya berhenti.	EKO.1.1 Admin memiliki pendidikan formal
2. Bagaimana dengan tugas/pekerjaan yang anda tangani?	a. Saya di sini sebagai admin mengurus bagian toko online di Shopee dan offline. Juga membantu waktu bazar, promosi secara online dan membalas serta mengurus pesanan online lewat media social serta cek stok barang.	EKO.1.2 Admin bertugas membalas chat pelanggan EKO.1.3 Admin bertugas menerima pesanan pelanggan online dan offline

		EKO.1.4	Admin bertugas cek stok barang
3. Bagaimana hubungan kerja antara karyawan dengan pemilik BTJ dan hubungan antar karyawan di BTJ?	<p>a. Hubungan kerja baik baik saja. Mbak Amel baik dan ramah juga sabar menghadapi kami para karyawan</p> <p>b. Hubungan antar karyawan juga baik baik saja, saya sering dibantu jika ada kesulitan.</p>	EKO.1.5	Karyawan menjalin hubungan baik dengan pemilik
		EKO.1.6	Sesama karyawan menjalin hubungan baik
4. Bagaimana ketersediaan perangkat TI di BTJ?	a. Disediakan komputer sama tablet	EKO.1.7	Komputer
		EKO.1.8	Tablet
5. Bagaimana dengan ketersediaan akses internet di BTJ?	b. Di sini sudah ada Wi-Fi untuk Majoo sama akses Shopee	EKO.1.9	Wi-Fi
6. Bagaimana dengan jenis TI yang anda gunakan?	<p>a. Saya pakai aplikasi TI seperti sosial media Instagram dan whatsapp, Majoo dan Shopee.</p> <p>b. Absensi pakai Majoo</p>	EKO.1.10	Admin menggunakan aplikasi instagram, whatsapp, Majoo dan Shopee
		EKO.1.11	Absensi pakai Majoo
7. Bagaimana TI dapat membantu tugas-tugas anda?	a. Sangat terbantu bagi saya di jaman sekarang ini. TI dapat membantu pekerjaan saya jadi lebih mudah. Komunikasi dengan pelanggan yang lokasinya jauh jadi mudah dan cepat, akses informasi jadi mudah kalau promosi gampang dan hemat waktu.	EKO.1.12	Mempemudah komunikasi dengan pelanggan
		EKO.1.13	Akses informasi cepat
		EKO.1.14	Hemat waktu
8. Darimana anda belajar menggunakan aplikasi TI?	<p>a. Kalau belajar saya belajar sendiri dari Google terus Youtube juga.</p> <p>b. Kalau Majoonya diajari sama mbak Amel yang sudah pernah dapat pelatihan dari Majoo-nya.</p>	EKO.1.15	Belajar TI dari Google
		EKO.1.16	Belajar TI dari Youtube
		EKO.1.17	Karyawan belajar TI dari pemilik
9. Pernahkah mengalami gangguan ketika menggunakan TI? Bagaimana	<p>a. Gangguan pernah pada aplikasinya.</p> <p>b. Juga pemadaman listrik</p>	EKO.1.18	Aplikasi mengalami gangguan
		EKO.1.19	Listrik padam

penanganannya jika terjadi gangguan?	<p>c. Kalau gangguan biasanya menghubungi pihak developer TI-nya.</p> <p>d. Kalau pemadaman ya ditunggu kalau lewat komputer.</p>	<p>EKO.1.20 Aplikasi mengalami gangguan menghubungi pihak developer</p> <p>EKO.1.21 Menunggu listrik menyala</p>
10. Bagaimana jika ada kesalahan input data?	a. Kalau input datanya salah ada yang bisa saya ubah sendiri ada yang bisanya dirubah sama mbak Amel , tetapi memang hak akses penuh sistem ada di mbak Amel.	EKO.1.22 Kesalahan input data diatasi oleh pemilik

C. UKM FANELLA

INFORMAN 1

SUBYEK : Nella Basasa (Pemilik UKM Fanella)

TANGGAL WAWANCARA: 18 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM Fanella

Perumahan Mastrip, Sumbersari, Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Bagaimana awal mula berdirinya Fanella?	a. Fanella berdiri tahun 2013. Awal saya mulai mendirikan Fanella ini pada saat saya masih duduk di bangku SMA. Pada saat itu memang punya hobi gambar desain baju.	NEL.1.1 Pemilik memiliki hobi mendesain pakaian
2. Bagaimana latar belakang bisnis anda sebelumnya?	a. Awalnya dulu waktu SMP saya pernah jualan makanan buatan mama , kemudian saat SMA saya ingin membuat usaha sendiri.	<p>NEL.1.2 Pemilik memiliki pengalaman bisnis sebelumnya</p> <p>NEL.1.3 Memiliki pengalaman berjualan makanan dan</p>

		membuat desain pakaian
3. Mengapa anda tertarik mendalami bisnis garmen?	a. Saya awalnya hanya bantu teman mendesain baju. Kata teman-teman desain saya bagus. Dari hobi membuat desain baju itu yang menjadi motivasi saya untuk bisnis pakaian jadi	NEL.1.4 Hobi membuat desain baju
4. Dapatkah dijelaskan pendidikan formal yang anda miliki?	a. Saya lulusan S1 Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen di Universitas Jember.	NEL.1.5 Pemilik memiliki pendidikan formal
5. Darimana anda belajar bisnis?	a. Saya belajar dari pelatihan-pelatihan bisnis. Kan banyak pelatihan dan seminar terkait bisnis. Saya sering ikut, apalagi dulu waktu kuliah karena saya kan juga kuliahnya ilmu ekonomi jadi masih sejalur.	NEL.1.6 Pemilik memiliki pelatihan informal
6. Bagaimana cara anda mengembangkan usaha garmen ini?	a. Saya punya strategi yaitu mengembangkan ide-ide baru untuk model baju seperti dengan banyak mencari referensi model baju terkini. Saya juga meminta bantuan teman saya yang followersnya banyak buat membantu promosikan barang dengan endorsement.	NEL.1.6 Strategi pengembangan ide produk NEL.1.7 Strategi pemasaran dengan <i>endorsement</i>
7. Bagaimana arah pengembangan Fanella ke depan?	a. Ke depan saya ingin memperluas pasar dan saat ini menjadi usaha yang besar yang dikenal banyak masyarakat.	NEL.1.8 Pemilik memiliki keinginan memperluas pangsa pasar NEL.1.9 Pemilik ingin memperbesar bisnis
8. Bagaimana cara mencapai cita-cita anda tersebut?	a. Ya tentunya saya berusaha terus menerus tanpa henti dan berfikir kreatif agar tiap tahunnya omset Fanella mencapai target bahkan bisa melebihi target. b. Saya membuka toko online juga untuk mencapai visi saya tadi yaitu perluas pangsa pasar, agar banyak orang mengenal Fanella.	NEL.1.10 Pemilik berusaha terus berfikir kreatif NEL.1.11 Pemilik membuka toko online NEL.1.12 Pemilik ingin mengembangkan hubungan

	c. Saya juga ingin mengembangkan hubungan kerjasama dengan pemasok. Sampai saat ini saya tidak bekerjasama dengan supplier tapi hanya beli bahan baku di toko kain langganan akibatnya saya sering kehabisan stok.	kerjasama dengan pemasok
9. Bagaimana dengan target kinerja untuk mencapai cita-cita tersebut?	a. Target tentu ada. Di tiap rapat untuk produk baru kita selalu bahas target ke depannya bagaimana dari cara promosi hingga omzet. Tentu saja target kinerja ini tetap menyesuaikan dengan fungsi bisnis di sini.	NEL.1.13 Pemilik memiliki target kerja
10. Bagaimana struktur organisasi di Fanella?	a. Ada kalau struktur organisasi saya sendiri yang menyusun. Dalam struktur organisasi sudah menunjukkan masing-masing bagian yang ada di perusahaan kami. b. Jadi saya sebagai CEO atau pemilik Fanella c. Pegawai saya ada 6 orang dimana 2 bekerja sebagai admin d. Kemudian 3 orang bekerja sebagai penjahit di bagian produksi e. 1 orang sebagai pembantu umum di bagian gudang. Dia bagian finishing jadi tugasnya melakukan pengecekan dari bagian produksi dan melakukan pengiriman ke jasa pengiriman seperti JNT dan JNE. Struktur organisasi ini saya sesuaikan dengan tujuan bisnis Fanella.	NEL.1.14 Direktur utama (CEO) NEL.1.15 Admin NEL.1.16 Penjahit NEL.1.17 Pembantu umum
11. Bagaimana dengan tugas-tugas anda sebagai pemilik Fanella?	a. Tugas yang saya tangani di sini banyak sekali seperti mengawasi kinerja karyawan Fanella, kemudian pengambilan keputusan penting di sini. Saya juga memantau jalannya proses bisnis yang ada, termasuk membuat laporan keuangan dan rekap omset harian. Saya juga yang memikirkan inovasi produk Fanella.	NEL.1.18 Pemilik Mengawasi kinerja karyawan NEL.1.19 Pemilik mengambil keputusan penting NEL.1.20 Pemilik mengawasi jalannya proses bisnis

		<p>NEL.1.21 Pemilik membuat laporan keuangan</p> <p>NEL.1.22 Pemilik merekap omset harian</p> <p>NEL.1.23 Pemilik mencari ide inovasi produk</p>
12. Bagaimana hubungan antar divisi dalam struktur organisasi?	<p>a. Hubungan antar divisi bisa berjalan baik walaupun di sini masih kurang karyawannya. Saat ini saya merangkap bagian desain produk dan keuangan. Saya juga yang memegang bagian keuangan, tetapi rencana saya kedepannya mau merekrut orang untuk menangani bagian ini.</p> <p>b. Di sini hanya saya saja yang merangkap tugas.</p>	<p>NEL.1.24 Pemilik melakukan perangkapan tugas</p> <p>NEL.1.25 Pemilik merangkap bagian desain dan keuangan</p> <p>NEL.1.26 Hanya pemilik yang melakukan perangkapan tugas</p>
13. Bagaimana nilai-nilai budaya kerja yang diberlakukan di Fanella?	<p>a. Budaya kerja disini dibangun dengan kekeluargaan, saling terbuka, dan saling menghargai dan memiliki tanggung jawab akan tugasnya. Kalau budaya kerja itu tidak dilaksanakan bisa-bisa berpengaruh pada produk.</p>	<p>NEL.1.27 Kekeluargaan</p> <p>NEL.1.28 Saling terbuka</p> <p>NEL.1.29 Saling menghargai</p> <p>NEL.1.30 Tanggung jawab</p>
14. Bagaimana komitmen anda sebagai pemilik dalam menciptakan budaya kerja di Fanella?	<p>a. Saya berkomitmen untuk membangun budaya kerja itu penting menurut saya. Kami di sini adalah sebuah tim dan saya adalah leadernya, jadi saya harus bisa memberi contoh pada karyawan saya tentang nilai-nilai kerja itu seperti apa dan bagaimana menerapkannya dalam perilaku kita</p>	<p>NEL.1.31 Pemilik memiliki komitmen dalam membangun budaya kerja</p>
15. Bagaimana hubungan antara karyawan dengan karyawan dan pemilik dengan karyawan?	<p>b. Hubungan saya dengan karyawan selama ini baik-baik saja tidak terjadi pertengkaran. Saya juga hampir tidak pernah memarahi mereka, saya cukup puas dengan kerja mereka. Kalau sepengetahuan saya mereka akurat-akur saja dan tidak pernah bertengkar atau berselisih paham. Kalau ada masalah saya yakin</p>	<p>NEL.1.32 Pemilik menjalin hubungan baik dengan karyawan</p> <p>NEL.1.33 Karyawan dengan karyawan berhubungan baik</p>

	mereka akan menghubungi saya langsung. Saya akan berusaha menjadi pihak penengah kalau misalnya ada karyawan saya yang berselisih paham dengan karyawan lain	NEL.1.34 Pemilik menjadi pihak penengah jika terjadi masalah antar karyawan
16. Bagaimana mewujudkan budaya kerja di Fanella?	<p>a. Ada pertemuan dengan karyawan ada sebulan sekali. Itu juga sebagai media komunikasi dengan karyawan tapi bentuknya tidak selalu formal. Kadang dengan cara makan bersama di luar sekaligus juga untuk menghilangkan kejenuhan kerja.</p> <p>b. Biasanya yang dibahas lebih ke produk baru Fanella dan target bulanan. Saya ingin mendengar bagaimana tanggapan mereka. Sering mereka ikut menambahi detail dari desain saya, jadi itu sangat membantu saya untuk kemajuan bisnis ini.</p> <p>c. Suasananya biasanya ramai tapi tetap fokus. Mereka yang antusias dan ikut memikirkan misalnya terkait desain Fanella ke depannya seperti apa.</p>	<p>NEL.1.35 Pertemuan bulanan</p> <p>NEL.1.36 Rapat sebagai media komunikasi dengan karyawan</p> <p>NEL.1.37 Karyawan ikut memberikan masukan</p> <p>NEL.1.38 Suasana rapat ramai tetapi tetap fokus</p>
17. Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau karyawan yang dianggap berprestasi?	<p>a. Kalau gaji itu di sini ada gaji pokok sama gaji lembur</p> <p>b. Reward saya berikan ke mereka tidak dalam bentuk uang lebih ke makan atau nonton bersama saja.</p>	<p>NEL.1.39 Gaji pokok</p> <p>NEL.1.40 Gaji lembur</p> <p>NEL.1.41 Pemilik memberikan reward kepada karyawan tidak dalam bentuk uang</p>

INFORMAN 1

SUBYEK : Nella Basasa (Pemilik UKM Fanella)

TANGGAL WAWANCARA: 20 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 2

LOKASI WAWANCARA : UKM Fanella

Perumahan Mastrip, Sumpersari, Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
18. Bagaimana jenis produk dan sistem produksi di Fanella?	<p>a. Saya menjual pakaian jadi utamanya pakaian hijab perempuan</p> <p>b. Kalau pelanggannya lebih fokus pada remaja perempuan, mahasiswi, tetapi kadangkala ada juga ibu-ibu muda yang belanja di sini. Produk yang dihasilkan di sini semua saya yang mendesain.</p> <p>c. Sistem produksinya buat dan jual. Jadi kita bikin dulu terus kita jual melalui toko dan online.</p>	<p>NEL.2.1 Produk pakaian jadi</p> <p>NEL.2.2 Pelanggan utama perempuan</p> <p>NEL.2.3 Sistem produksinya <i>make to order</i></p>
19. Bagaimana cara penjualan produk Fanella?	<p>a. Menjual produknya melalui took on dan melalui took online yaitu Shopee sama Tokopedia. Dari sini dapat digunakan untuk evaluasi dan juga perbaikan.</p>	<p>NEL.2.4 Penjualan produk secara offline</p> <p>NEL.2.5 Penjualan produk secara online</p>
20. Bagaimana ketersediaan SDM untuk mendukung proses bisnis?	<p>a. Pegawai saya ada 6 orang dimana 2 bekerja sebagai admin, 3 orang bekerja sebagai penjahit, 1 orang sebagai pembantu umum, yaitu bagian finishing. Bagian umum tugasnya melakukan pengecekan dari bagian produksi dan melakukan pengiriman ke jasa pengiriman seperti JNT dan JNE.</p>	<p>NEL.2.6 Jumlah karyawan 6 orang</p>
21. Bagaimana proses pelatihan karyawan baru di Fanella?	<p>a. Proses pelatihan karyawan biasanya saya tangani di awal-awal mereka kerja di sini. Kemudian saya lepaskan ke pegawai saya yang lama.</p> <p>b. Pelatihannya hanya seminggu saja untuk karyawan baru khusus admin</p> <p>c. Kalau penjahit saya tes untuk lihat kualitas jahitannya.</p>	<p>NEL.2.7 Ada pelatihan untuk karyawan baru</p> <p>NEL.2.8 Proses pelatihan selama 1 minggu</p> <p>NEL.2.9 Tidak ada pelatihan untuk penjahit hanya tes untuk melihat kualitas jahitannya</p>
22. Bagaimana pengaruh faktor	<p>a. Bagi saya pesaing tidak berpengaruh terhadap Fanella</p>	<p>NEL.2.10 Pesaing bisnis tidak</p>

eksternal terhadap proses bisnis di Fanella?	untuk proses bisnis, tetapi justru pelanggan yang berpengaruh pada proses bisnis.	NEL.2.11 berpengaruh terhadap proses bisnis Pesaing bisnis tidak mempengaruhi adopsi TI
23. Bagaimana cara anda mengetahui keinginan pelanggan?	a. Caranya dengan survei pasar. Saya juga melakukan komunikasi dengan pelanggan melalui update story di Instagram. Kemudian dilihat pelanggan dan biasanya mereka akan memberikan komentar. Dari situ saya tau kebiasaan pelanggan dalam membeli pakaian seperti apa modelnya.	NEL.2.12 Melakukan survei pasar NEL.2.13 Melihat kebiasaan pelanggan
24. Bagaimana cara anda untuk mengukur kepuasan pelanggan?	a. Dahulunya lewat survei, tanya-tanya ke pelanggan yang belanja di Fanella. b. Sekarang sudah bisa dilihat di rating dan komen pelanggan yang ada di Shopee dan Tokopedia.	NEL.2.14 Rating pelanggan di marketplace
25. Bagaimana hubungan antara Fanella dengan supplier atau pemasok?	a. Seperti sudah saya jelaskan saya tidak punya hubungan kerjasama dengan pemasok. Kami hanya berhubungan baik karena kebetulan anaknya supplier itu teman saya jadi saya kadang mendapat diskon. Jadi saya sudah lama menjadi pelanggan untuk membeli bahan baku.	NEL.2.15 Tidak punya hubungan kerjasama dengan pemasok NEL.2.16 Hubungan baik dengan pemasok
26. Bagaimana anda membangun komunikasi dengan supplier?	a. Komunikasinya langsung ketika saya datang ke tokonya untuk membeli kain yang saya butuhkan. Kalau komunikasi secara khusus terkait pemesanan bahan tidak pernah karena saya tidak ada kerjasama, sehingga pembelian bahan tidak selalu terikat pada hanya satu toko saja.	NEL.2.17 Tidak ada komunikasi antara pemilik dan supplier
27. Bagaimana model atau gambar	a. Gambar proses bisnis belum ada tapi saya paham urut-urutannya atau alur kerjanya	NEL.2.18 Belum memiliki model

proses bisnis di Fanella?	karena saya yang membuatnya. Kalau SOP-nya sudah ada	proses bisnis (<i>flow chart</i>) NEL.2.19 Memiliki SOP
28. Bagaimana proses bisnis di Fanella?	<p>a. Gambaran proses bisnis di sini dimulai dari desain. Di Fanella semua bajunya saya yang bikin desainnya.</p> <p>b. Kalau sudah selesai desainnya, saya ke toko kain langganan untuk beli kain.</p> <p>c. Kain dan desain dibawa ke penjahit untuk dijadikan baju.</p> <p>d. Selanjutnya saya pasarkan lewat online melalui Instagram untuk menarik minat pembeli.</p> <p>e. Kami menjual produk kami melalui Shopee dan Tokopedia. Admin saya yang pegang akunnya untuk pembelian secara online. Pembeli bisa pesan barang dan lakukan pembayaran juga di Shopee dan Tokopedia.</p> <p>f. Offlinenya di gerai kita pajang produknya, jadi pengunjung bisa langsung tau barangnya.</p> <p>g. Admin saya juga yang pegang Whatsapp toko. Saya cantumin nomer Whatsapp di Instagram apabila mau pesan untuk memudahkan pelanggan. Untuk pemesanan online bisa menghubungi nomer Whatsapp admin. Kadang ada juga yang melalui DM Instagram cuman saya alihkan biasanya saya jawab silahkan hubungi nomer Whatsapp kami.</p> <p>h. Admin saya juga yang lebih hafal stok barang karena sis barang itu sebagian ada di gudang sementara yang di dipajang di gerai tidak semuanya.</p> <p>i. Kalau pembayaran pesanan secara online bisa transfer ke via rekening kita. Jika offline lewat toko langsung bayar tunai. Pelanggan yang pesen</p>	<p>NEL.2.20 Desain produk</p> <p>NEL.2.21 Pembelian bahan baku</p> <p>NEL.2.22 Produksi oleh penjahit</p> <p>NEL.2.23 Pemasaran online melalui Instagram</p> <p>NEL.2.24 Penjualan melalui gerai, shopee dan tokopedia</p> <p>NEL.2.25 Pemesanan online melalui Whatsapp admin</p> <p>NEL.2.26 Penyimpanan stok barang di gudang</p> <p>NEL.2.27 Pembayaran pesanan online melalui transfer rekening</p> <p>NEL.2.28 Pembayaran offline secara tunai</p> <p>NEL.2.29 Pengiriman barang menggunakan jasa ekspedisi</p> <p>NEL.2.30 Menerima pengembalian barang</p> <p>NEL.2.31 Penjahit berstatus karyawan</p>

	<p>online itu barangnya biasanya kita kirim di hari yang sama menggunakan JNE atau JNT sesuai permintaan dari pelanggan.</p> <p>j. Fanella juga menerima retur dengan syarat dan ketentuan. Proses bisnis ini yang akan menentukan infrastruktur apa yang dibutuhkan dan penggunaan TI-nya.</p> <p>k. Saya punya penjahit sendiri yang memang bekerja untuk Fanella.</p>	
29. Bisa dijelaskan bagaimana fungsi bisnis yang ada di Fanella?	<p>a. Fungsi bisnis yang ada di sini yaitu pembuatan desain. Kita ada bagian desain karena tanpa desain kita tidak punya gambaran untuk model pakaian. Proses ini berperan penting karena kreatifitas itu kan sangat penting.</p> <p>b. Beli kain untuk produksi baju</p> <p>c. Terus kalau sudah jadi langsung dipasarkan online dan offline.</p> <p>d. Sales yang menerima pesanan online dan offline</p> <p>e. Keuangan mencatat uang keluar dan masuk untuk perputaran uang.</p> <p>f. Bagian gudang, mencatat stok barang keluar dan masuk. Fungsi bisnis ini untuk mencapai tujuan bisnis tapi tentu saja saya sesuaikan dengan struktur organisasi Fanella.</p>	<p>NEL.2.32 Desain</p> <p>NEL.2.33 Produksi</p> <p>NEL.2.34 Pemasaran</p> <p>NEL.2.35 Sales</p> <p>NEL.2.36 Keuangan</p> <p>NEL.2.37 Gudang</p>
30. Bagaimana cara memantau proses bisnis yang ada di Fanella?	<p>a. Saya pantau langsung proses bisnis yang dijalankan Fanella. Kalau menyangkut karyawan saya akan lihat bagaimana mereka bekerja.</p>	<p>NEL.2.38 Pemilik memantau proses bisnis yang dijalankan</p>
31. Bagaimana permasalahan yang timbul selama menerapkan	<p>a. Kalau masalah lebih ke stok barang saja yang masih suka kebingungan antara toko online dan offline kadang barang sudah</p>	<p>NEL.2.39 Permasalahan terkait pencatatan stok produk</p>

<p>proses bisnis? Bagaimana dampaknya terhadap jalannya proses bisnis di Fanella?</p>	<p>laku di toko offline tetapi lupa update stok di toko online.</p> <p>b. Pasti ada dampaknya pada pelayanan pelanggan yang kurang maksimal yang bisa membuat kerugian.</p> <p>c. Meskipun produknya mereka puas tetapi jika pelayanan pelanggan buruk mereka akan ingat terus tidak akan kembali lagi beli di sini dan bisa juga mereka beritahu orang sekitar agar tidak beli di sini lagi. Hal ini tentu akan menurunkan omzet produk saya.</p>	<p>NEL.2.40 Layanan terhadap pelanggan</p> <p>NEL.2.41 Penurunan omzet</p>
<p>32. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut?</p>	<p>a. Saya menambah SDM dan pakai TI untuk mengatur stok barang supaya hal yang saya kemukakan tadi tidak terjadi lagi.</p>	<p>NEL.2.42 Menambah SDM</p> <p>NEL.2.43 Menggunakan TI</p>
<p>33. Sebelum memutuskan untuk menggunakan TI, pernahkah terpikirkan bahwa manajemennya dulu yang harus diperbaiki?</p>	<p>a. Menurut saya yang namanya manajemen itu akan terus berubah seiring dengan perkembangan usaha begitu juga dengan penggunaan TI akan mengikuti perkembangan usaha.</p> <p>b. Perbaikan proses bisnis pernah saya lakukan tetapi lebih ke penyederhanaan proses agar waktu yang digunakan lebih singkat dengan bantuan TI. Jika dahulu kita pencatatan manual dan membutuhkan waktu lama untuk mendata keuangan, sekarang dengan aplikasi TI seperti Pawoon memudahkan ambil data jika diperlukan sewaktu-waktu.</p>	<p>NEL.2.44 Perbaikan manajemen mengikuti perkembangan usaha</p> <p>NEL.2.45 Penggunaan TI mengikuti perkembangan usaha</p> <p>NEL.2.46 Pemilik pernah melakukan perbaikan proses bisnis dengan penyederhanaan proses</p>

INFORMAN 1

SUBYEK : Nella Basasa (Pemilik UKM Fanella)

TANGGAL WAWANCARA: 24 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 3

LOKASI WAWANCARA : UKM Fanella

Perumahan Mastrip, Sumpersari, Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
34. Bagaimana ketersediaan perangkat TI di Fanella?	a. Di sini sudah ada 2 laptop dan 2 tablet untuk kasir store offline dan online. Memang belum banyak perangkat TI nya karena kami masih skala kecil.	NEL.3.1 Laptop 1 buah NEL.3.2 Tablet 2 buah
35. Bagaimana dengan ketersediaan akses internet?	a. Akses internetnya menggunakan jaringan Wi-Fi b. Saya kurang paham untuk bandwidthnya.	NEL.3.3 Wi-Fi NEL.3.4 Pemilik tidak memahami bandwidth
36. Bagaimana dengan ketersediaan anggaran?	a. Ada anggaran awal pakai TI sama anggaran untuk langganan Wi-Fi dan aplikasi Pawoon-nya sekitar 600 ribu	NEL.3.5 Ketersediaan anggaran
37. Bagaimana jenis dan kegunaan TI yang ada di Fanella?	a. Kami di Fanella menggunakan Instagram untuk media promosi dan memperluas pasar. b. Untuk pemasaran juga menggunakan Shopee dan Tokopedia. c. Email kita gunakan untuk komunikasi. Kalau pelanggan misalnya mau pesan lewat email juga bisa. d. Kalau Whatsapp sama dengan email digunakan untuk berhubungan dengan pelanggan. e. Kami juga menggunakan Microsoft office buat bikin dokumen. f. Untuk aplikasi menggunakan Pawoon yang difungsikan untuk kasir guna cetak nota penjualan dan cetak dokumen keuangan. Pawoon juga digunakan untuk mencatat stok barang.	NEL.3.6 Instagram digunakan untuk branding dan akuisisi pelanggan NEL.3.7 Shopee dan Tokopedia digunakan untuk penjualan NEL.3.8 E-mail dan Whatsapp sebagai media komunikasi NEL.3.9 Microsoft office digunakan untuk membuat dokumen NEL.3.10 Pawoon digunakan untuk membuat nota pembelian, manajemen laporan keuangan, dan manajemen stok.

	<p>g. Saya biasanya transfer ke rekening mereka pakai mobile banking.</p> <p>h. Kalau absensi kita masih manual di buku karena pegawai saya juga sedikit jadi ketika mereka bolos atau mau cuti akan terlihat.</p>	<p>NEL.3.11 Penggajian melalui transfer bank melalui m-banking</p> <p>NEL.3.12 Proses absensi masih dilakukan manual</p>
38. Bagaimana TI mendukung proses bisnis di Fanella?	<p>a. TI sangat mendukung karena memudahkan pekerjaan yang ada di Fanella.</p> <p>b. Sangat membantu dengan TI, waktu pengerjaan tugas jadi lebih efisien dan cepat sehingga dapat membantu saya dalam pengambilan keputusan terkait bisnis.</p>	<p>NEL.3.13 TI mempermudah pekerjaan yang dilakukan</p> <p>NEL.3.14 TI membantu jalannya proses bisnis dengan pengerjaan yang lebih cepat</p> <p>NEL.3.15 TI membantu pemilik untuk cepat mengambil keputusan terkait bisnis</p>
39. Darimana anda belajar TI?	<p>a. TI saya banyak belajar di Google dan Youtube kemudian dari pelatihan TI</p>	<p>NEL.3.16 Belajar TI dari Google</p> <p>NEL.3.17 Belajar TI dari Youtube</p> <p>NEL.3.18 Belajar TI dari mengikuti pelatihan</p>
40. Selama penggunaan TI/SI tersebut pernahkah mengalami gangguan? Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?	<p>a. Biasanya karena listrik padam atau jaringan Wi-Fi ada gangguan.</p> <p>b. Pernah juga aplikasi Pawoon-nya bermasalah.</p> <p>c. Kalau masalah listrik padam itu selama baterai tablet masih ada tidak ada masalah karena aplikasinya ada disitu.</p> <p>d. Jika aplikasi Pawoon yang bermasalah saya tinggal hubungi pihak Pawoon-nya dan biasanya langsung diperbaiki saat itu juga. Mereka merespon dengan cepat kalau soal Pawoon.</p>	<p>NEL.3.19 Listrik padam</p> <p>NEL.3.20 Aplikasi TI mengalami gangguan</p> <p>NEL.3.21 Selama baterai tablet penuh tidak menjadi masalah listrik padam</p> <p>NEL.3.22 Menghubungi developer TI</p>
41. Bagaimana jika ada kesalahan input data?	<p>a. Kalau kesalahan input data biasanya saya yang menangani tapi kalau pegawai saya yang salah saya yang harus</p>	<p>NEL.3.23 Kesalahan input oleh pegawai ditangani pemilik</p>

	membetulkan, karena kan ada hak otorisasi karyawan yang saya buat. Ini juga tujuannya untuk mengurangi pegawai melakukan kesalahan.	NEL.3.24 Pemilik memiliki hak penuh untuk akses sistem
42. Bagaimana prioritas kebutuhan TI yang diinginkan saat ini?	<p>a. Saya inginnya ada Website. Ini belum ada di Fanella.</p> <p>b. Website untuk jualan saya butuh perbesar pasar di online.</p> <p>c. Kalau prioritas kebutuhan TI yang ada sekarang ini saya lebih cenderung ke Pawoon. Ini sangat penting bagi Fanella untuk menerapkan aplikasi ini karena membantu pekerjaan jadi lebih mudah utamanya mengelola keuangan.</p>	<p>NEL.3.25 Ingin memiliki website untuk penjualan</p> <p>NEL.3.26 Prioritas kebutuhan TI yang ada untuk keuangan.</p>

INFORMAN 2

SUBYEK : Indah Puspita Sari (Admin UKM Fanella)

TANGGAL WAWANCARA: 27 Juni 2019

WAWANCARA KE- : 1

LOKASI WAWANCARA : UKM Fanella

Perumahan Mastrip, Sumpersari, Jember, Jawa Timur

Pertanyaan	Jawaban Informan	Label
1. Boleh dijelaskan latar belakang pendidikan anda?	a. Saya alumni dari SMK 4 Jember	IND.1.1 Admin memiliki pendidikan formal
2. Bagaimana dengan tugas/pekerjaan yang anda tangani?	<p>a. Saya di sini bekerja sebagai admin di Fanella. Tugas saya menangani pelanggan dari membalas chat pelanggan</p> <p>b. Kemudian menangani pesanan dan retur dari pelanggan.</p> <p>c. Saya juga membuat laporan stok barang dari menghitung barang di gudang stoknya berapa.</p>	<p>IND.1.2 Admin membalas pesan dari pelanggan</p> <p>IND.1.3 Admin menangani pesanan dan retur barang dari pelanggan</p> <p>IND.1.4 Admin membuat laporan stok barang</p>

	<p>d. Update stok barang di Shopee dan Tokopedia.</p> <p>e. Kemudian menangani kasir di toko</p>	<p>IND.1.5 Admin update stok barang di marketplace</p> <p>IND.1.6 Admin menangani penjualan di gerai</p>
3. Bagaimana hubungan kerja anda dengan pemilik Fanella termasuk hubungan antar karyawan di Fanella?	<p>a. Kalau hubungan kerja lebih ke kerja bareng. Mbak Nella baik banget kalau saya kesusahan selalu dibantu dan tidak pernah marah-marah.</p> <p>b. Antar karyawan juga begitu sama baiknya.</p>	<p>IND.1.8 Karyawan berhubungan baik dengan pemilik</p> <p>IND.1.9 Karyawan dengan karyawan berhubungan baik</p>
5. Bagaimana dengan ketersediaan perangkat TI?	<p>a. Pakai tablet.</p> <p>b. Ada Wi-Fi juga</p>	<p>IND.1.10 Tablet</p> <p>IND.1.11 Wi-Fi</p>
6. Bagaimana dengan jenis TI yang anda gunakan?	<p>a. Kalau TI saya dan mbak Nella pakai Pawoon</p> <p>b. Kemudian saya juga menjalankan Shopee dan Tokopedia</p> <p>c. Saya juga menggunakan Whatsapp</p> <p>d. Absensi biasanya tiap datang dan pulang mengisi buku absen. Katanya mbak Nella buat memudahkan menggaji karyawan mbak.</p>	<p>IND.1.12 Admin dan pemilik menggunakan aplikasi Pawoon</p> <p>IND.1.13 Admin mengoperasikan market place</p> <p>IND.1.14 Admin menggunakan Whatsapp</p> <p>IND.1.15 Absen karyawan dilakukan secara manual menggunakan buku absen</p>
7. Bagaimana dukungan TI terhadap tugas anda?	<p>a. Sangat terbantu, jika tidak pakai TI dicatat manual jadi lebih capek.</p>	<p>IND.1.16 TI memudahkan tugas karyawan</p>
8. Kalau boleh tau juga darimana anda belajar menggunakan aplikasi TI?	<p>a. Kalau yang mengajari menggunakan Pawoon itu mbak Nella.</p>	<p>IND.1.17 Karyawan dilatih pengoperasionalan TI/SI oleh pemilik</p>
9. Selama menggunakan TI pernahkah mengalami gangguan?	<p>a. Pernah aplikasinya error waktu saya gunakan jadi loadingnya terlalu lama.</p> <p>b. Listriknya tidak nyala jadi komputernya mati</p>	<p>IND.1.18 Aplikasi mengalami error atau gangguan</p> <p>IND.1.19 Listrik padam</p>

<p>Bagaimana penanganannya jika terjadi gangguan?</p>	<p>c. Kalau aplikasinya yang gangguan mbak Nella biasanya menghubungi pihak Pawoon-nya</p> <p>d. Listrikpadam tidak ada masalah jika baterai tablet penuh</p>	<p>IND.1.20 Selama baterai tablet penuh tidak menjadi masalah listrik padam</p> <p>IND.1.21 Menghubungi developer TI jika aplikasi Pawoon <i>error</i></p>
<p>10. Bagaimana jika ada kesalahan input data?</p>	<p>a. Kesalahan input data biasanya saya langsung menemui mbak Nella</p>	<p>IND.1.22 Kesalahan input data oleh pegawai ditangani oleh pemilik</p>

**LAMPIRAN 2
OPEN CODING**

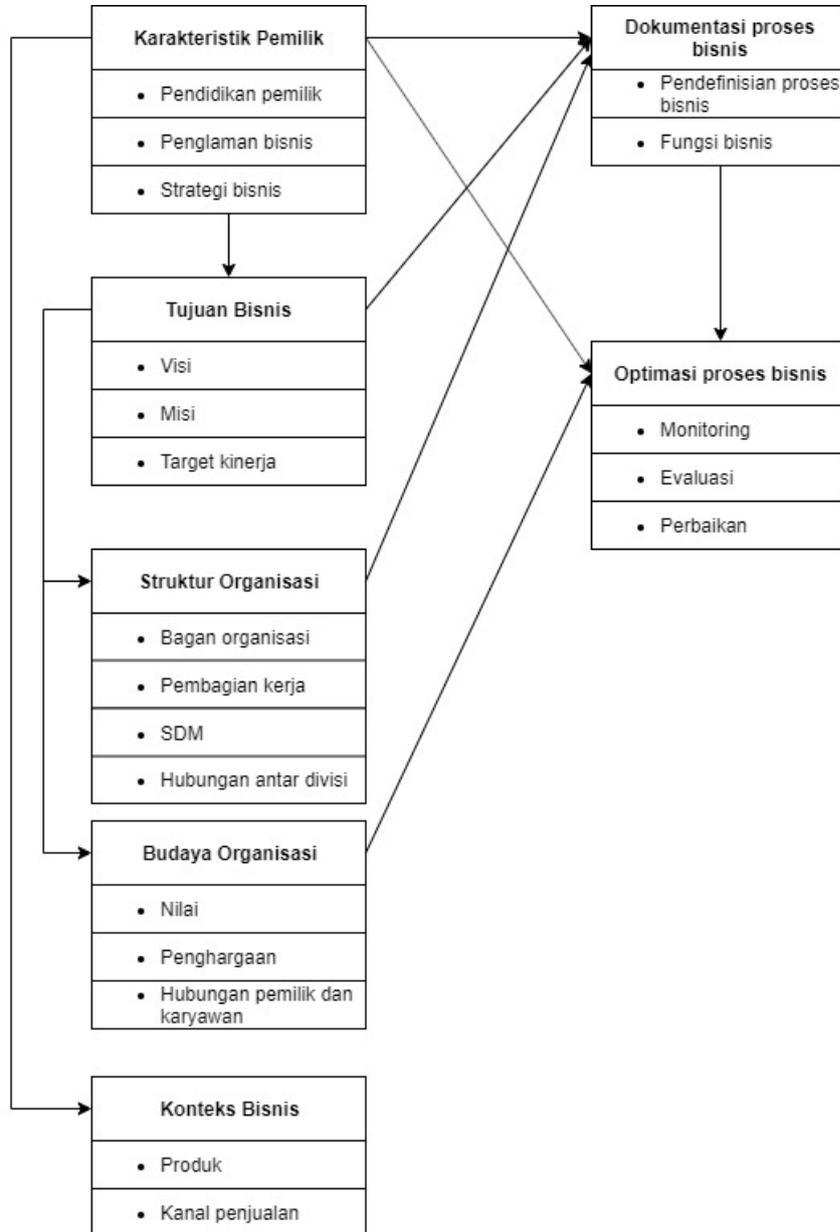
SUB-KATEGORI	ANAK SUB-KATEGORI	GIYOMI	BTJ	FANELLA
KARAKTERISTIK PEMILIK	PENDIDIKAN PEMILIK	5	2	2
	PENGALAMAN BISNIS	6	4	4
	STRATEGI BISNIS	3	2	2
Total		14	8	8
TUJUAN BISNIS	VISI	1	2	2
	MISI	4	2	3
	TARGET KINERJA	2	3	1
Total		7	7	6
STRUKTUR ORGANISASI	BAGAN ORGANISASI	8	5	4
	SDM	9	5	6
	PEMBAGIAN KERJA	10	9	11
	HUBUNGAN ANTAR DIVISI	6	3	3
Total		33	22	24
BUDAYA ORGANISASI	NILAI	7	5	5
	PENGHARGAAN	4	5	3
	HUBUNGAN PEMILIK DAN KARYAWAN	10	6	9
Total		21	16	17
KONTEKS BISNIS	PRODUK	2	2	2
	KANAL PENJUALAN	2	2	2
Total		4	4	4
FAKTOR EKSTERNAL	PELANGGAN	9	6	4
	PESAING	1	2	1
	SUPPLIER	4	3	3
Total		14	11	8

SUB-KATEGORI	ANAK SUB-KATEGORI	GIYOMI	BTJ	FANELLA
DOKUMENTASI BPM	PENDEFINISIAN PROSES BISNIS	15	16	13
	FUNGSI BISNIS	6	6	6
Total		21	22	19
OPTIMASI BPM	MONITORING	3	1	1
	EVALUASI	5	4	3
	PERBAIKAN	5	3	5
Total		13	8	9

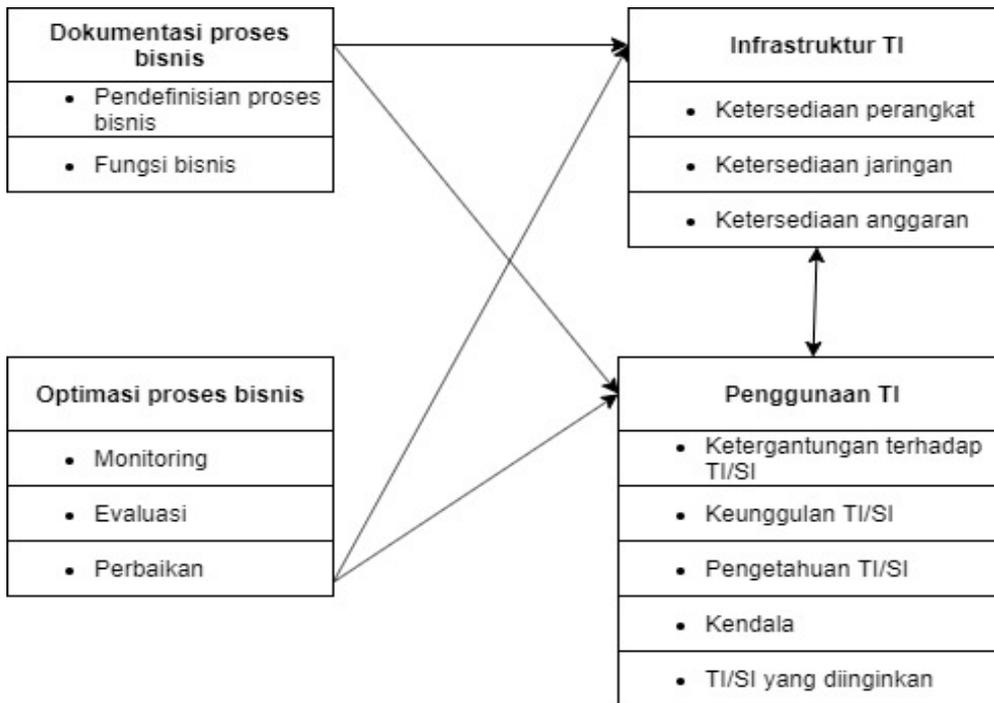
SUB-KATEGORI	ANAK SUB-KATEGORI	GIYOMI	BTJ	FANELLA
INFRASTRUKTUR TI	KETERSEDIAAN PERANGKAT	3	3	3
	KETERSEDIAAN JARINGAN	3	3	3
	KETERSEDIAAN ANGGARAN	1	2	1
Total		7	8	7
PENGGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI	KETERGANTUNGAN TERHADAP TI/SI	27	9	11
	KEUNGGULAN TI/SI	8	6	5
	PENGETAHUAN TI/SI	5	7	4
	KENDALA	16	10	10
	TI/SI YANG DIINGINKAN	6	2	2
Total		62	34	32

LAMPIRAN 3 AXIAL CODING

FAKTOR INTERNAL, EKSTERNAL DAN KAPABILITAS BPM



KAPABILITAS BPM DAN TI



LAMPIRAN 4 MEMO

Memo Wawancara terkait Faktor Internal

Budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai yang berlaku di dalam suatu organisasi karena nilai-nilai itu yang akan menjadi pedoman seluruh anggota organisasi.

Di Giyomi, budaya kerja belum di bakukan secara terstruktur. Menurut saya sebagai pemilik Giyomi yang penting karyawan kalau kerja harus jujur dan berintegritas, mau belajar, mau berempati atau loyal sama lingkungan kerja. Itu yang selalu saya tekankan untuk budaya kerja di Giyomi. Mungkin belum ditetapkan secara baku, tapi harus selalu diulang-ulang, supaya mengingatkan budaya kerja yang ada di Giyomi. Dan untuk eksekusinya seperti apa? Saya selalu menekankan kedisiplinan pada karyawan. Biasanya kalau ada yang telat atau tidak disiplin saya nggak marah, tapi saya kasih contoh untuk berangkat pagi jadi akhirnya timbul budaya malu kalau keduluan sama saya, akhirnya mereka nggak telat datangnya.

Penerapan budaya organisasi tentunya harus didukung oleh komitmen pemilik karena tanpa komitmen maka budaya kerja itu tidak bisa berjalan.

Saya punya komitmen untuk membangun budaya kerja. Saya selalu memotivasi diri saya sendiri termasuk ke karyawan untuk sama-sama memajukan bisnis ini. Bisnis ini adalah kerja tim karena itu kalau satu bagian saja tidak jalan pasti akan mengganggu lainnya.

Untuk mewujudkan budaya organisasi dapat dilakukan dalam berbagai macam atau bentuk.

Saya punya agenda pertemuan dengan karyawan-karyawan dalam bentuk pertemuan mingguan. Biasanya kami laksanakan tiap hari Senin. Di rapat ini karyawan saya suruh berbicara dan menjelaskan bagaimana kerjanya. Dari situ saya dapat mengetahui bagaimana karakter karyawan tersebut. Juga ada agenda pertemuan bulanan. Banyak sekali yang dibahas tapi biasanya fokus pada produk, layananan pelanggan, target kerja yang sudah ditentukan dan evaluasi kalau target belum tercapai. Melalui pertemuan dengan karyawan itu menjadi salah satu media saya untuk upaya mewujudkan budaya organisasi.

Memo Wawancara terkait Kapabilitas BPM

Penerapan proses bisnis pada UKM memerlukan monitoring agar dapat diketahui permasalahan-permasalahan yang dapat menghambat jalannya proses bisnis.

Kalau jalannya proses bisnis tentu harus dipantau karena akan mempengaruhi kinerja serta omzet usaha. Jika proses bisnisnya ada yang tidak beres misalnya produksi ternyata mesin jahitnya rusak itu tentu akan berpengaruh terhadap jalannya proses bisnis yang selanjutnya. Mesin rusak akibatnya barang tidak dapat di produksi, tidak dapat dipasarkan, dan tidak dapat dijual. Saya memantaunya secara langsung dengan mendatangi karyawan saya yang sedang kerja. Jadi kalau ada yang tidak beres bisa segera dapat ditangani. Tapi kadang karyawan saya yang melapor langsung ke saya.

Permasalahan yang dihadapi tentunya bisa berdampak pada proses bisnis yang dijalankan UKM.

Tentu saja ada dampaknya, pelanggan akan kecewa dengan layanan kami dan bisa jadi bahkan tidak akan membeli produk kami lagi. Berimbasnya ke keuangan karena omzet bisa menurun. Jika dampak ke proses bisnisnya adalah jalannya proses bisnis akan kacau, waktu jadi tidak efisien terhalang dengan pencarian data-data customer.

Tentunya ada upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan terkait penerapan proses bisnis.

Saya merasa bahwa sistem manual sangat tidak efektif akhirnya saya memutuskan untuk menggunakan TI untuk memudahkan dokumentasi. Kami mencetak serta ambil data terkait dokumentasi produk atau barang dan keuangan membutuhkan TI seperti Jubelio dan DealPos. Menggunakan TI juga karena bisnis saya ini semakin berkembang maka kebutuhannya juga semakin banyak dan makin banyak yang harus ditangani maka kebutuhan penggunaan TI juga makin tinggi.

Memo Wawancara terkait Penggunaan Teknologi Informasi

Penggunaan teknologi informasi dapat mendukung operasional tugas-tugas UKM sehingga dapat membantu penerapan proses bisnis.

Menurut saya teknologi informasi itu mendukung operasional Giyomi karena mempermudah dokumentasi proses di Giyomi. Semisal dulu ambil data itu susah, karena

dokumentasi stok barang masih manual, sekarang sudah ada aplikasinya, jadi mudah ambil datanya. Dulu ada barang masuk dicatat di buku folio termasuk barang keluar juga dicatat di buku. Ketika ada pelanggan yang mau retur barang kita kebingungan membuka buku satu demi satu untuk melihat catatan pemesanannya. Sekarang tinggal buka aplikasi kemudian cari nomer pesanannya di aplikasi, langsung ketemu siapa yang memesan barang, apa yang di pesan, dan kapan tanggal pemesanannya.

Namun penggunaan teknologi informasi tentu tidak selamanya berjalan lancar karena bisa saja terjadi gangguan.

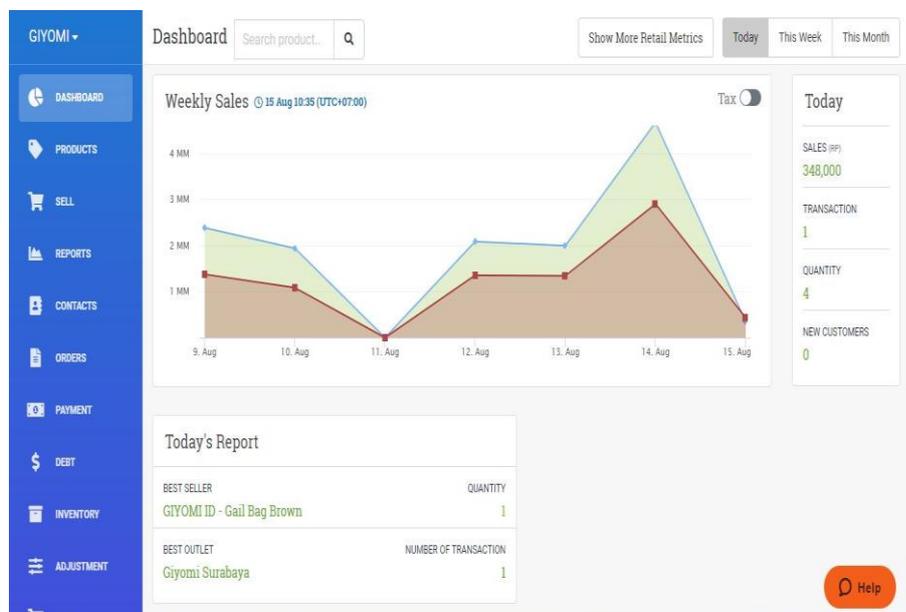
Gangguan tentu pernah kami alami seperti internet yang tidak lancar, perangkat komputernya rusak, atau karena listrik padam termasuk ketika aplikasinya error atau gangguan sehingga susah untuk diakses.

Dalam penggunaan teknologi informasi bisa saja dihadapkan pada kendala-kendala lainnya terutama terkait sistem yang digunakan akibat kesalahan input data.

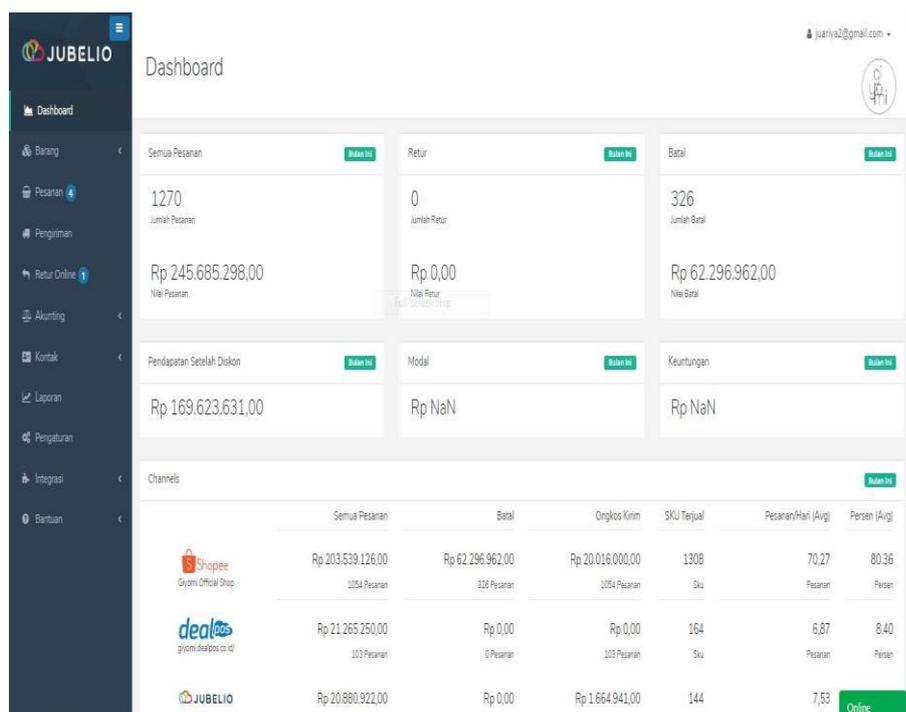
Jika terjadi kesalahan input data saya bisa edit atau menghapus karena saya punya hak akses penuh terhadap teknologi informasi yang digunakan. Tetapi jika pegawai atau admin salah input data biasanya mereka akan laporan ke saya, karena hak akses yang dipunyai memiliki fungsi yang terbatas, jadi yang bisa menangani hanya saya saja.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

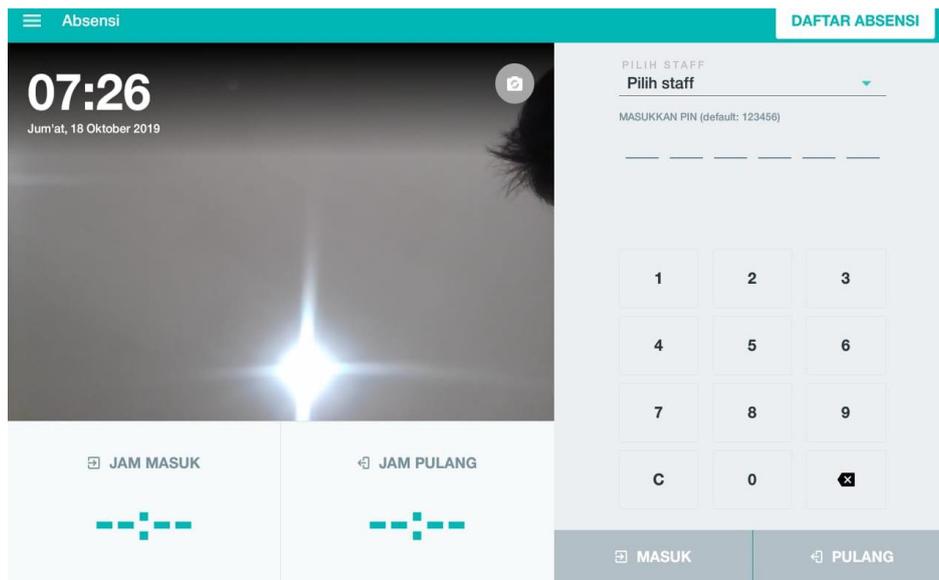
LAMPIRAN 5 APLIKASI TI



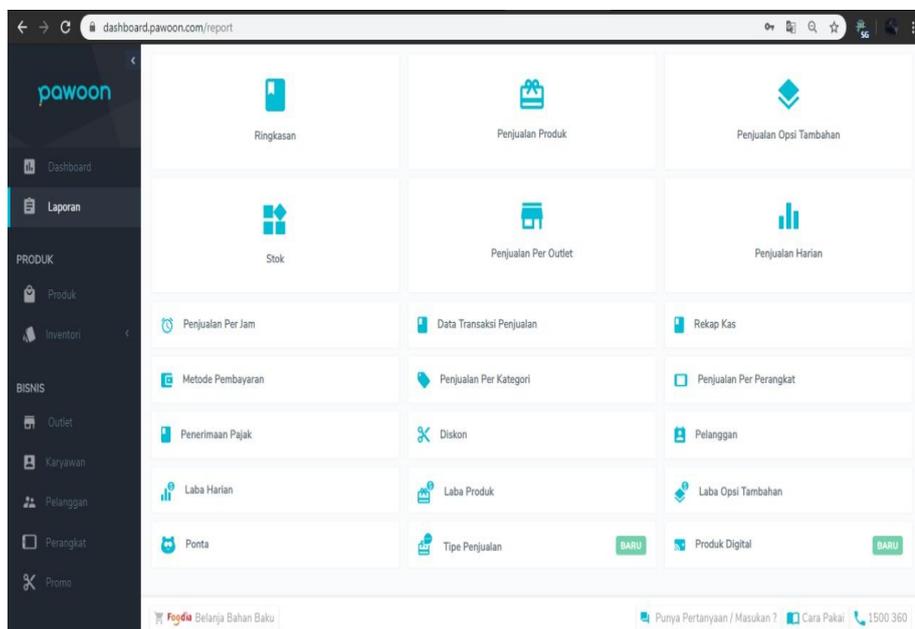
Gambar 1. Aplikasi DealPOS



Gambar 2. Aplikasi Jubelio



Gambar 3. Aplikasi Majoo



Gambar 4. Aplikasi Pawoon

VALIDASI PENELITIAN

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UMKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

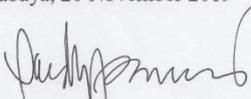
Nama Informan : Arifitra Yudha Prasetyo
Jabatan : Pemilik Usaha Giyomi
Tanggal Wawancara : 6 Mei 2019
Lokasi Wawancara : Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya, Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur (Gerai Giyomi)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi manajemen proses bisnis UKM	✓	
Variabel/domain terkait kapabilitas manajemen proses bisnis dan TI di UKM	✓	
Variabel/domain terkait kebutuhan teknologi informasi UKM	✓	
Temuan terkait hubungan faktor internal dan eksternal terhadap kapabilitas BPM	✓	
Temuan terkait hubungan kapabilitas BPM dan kebutuhan TI	✓	

Surabaya, 20 November 2019


Arifitra Yudha Prasetyo

(halaman ini sengaja dikosongkan)

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

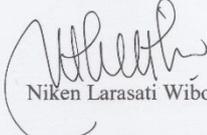
Nama Informan : Niken Larasati Wibowo
Jabatan : Accounting Giyomi
Tanggal Wawancara : 20 Mei 2019
Lokasi Wawancara : Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya, Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur (Gerai Giyomi)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi manajemen proses bisnis UKM	✓	
Variabel/domain terkait kebutuhan teknologi informasi UKM	✓	
Temuan terkait hubungan faktor internal dan eksternal terhadap kapabilitas BPM	✓	

Surabaya, 20 November 2019


Niken Larasati Wibowo

(halaman ini sengaja dikosongkan)

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UMKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

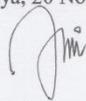
Nama Informan : Ardini Pramitha
Jabatan : Karyawan (Admin) Giyomi
Tanggal Wawancara : 28 Mei 2019
Lokasi Wawancara : Jln. Kertajaya Indah Tengah VI/ H202, Kertajaya, Mulyorejo, Surabaya, Jawa Timur (Gerai Giyomi)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait teknologi informasi UKM	✓	

Surabaya, 20 November 2019



Ardini Pramitha

(halaman ini sengaja dikosongkan)

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UMKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

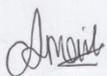
Nama Informan : Amelia Oktanti
Jabatan : Pemilik Usaha BTJ
Tanggal Wawancara : 4 Juni 2019
Lokasi Wawancara : Jln. Lumajang, Balung Lor Jember, Jawa Timur (Gerai BTJ)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi manajemen proses bisnis UKM	✓	
Variabel/domain terkait kapabilitas manajemen proses bisnis dan TI di UKM	✓	
Variabel/domain terkait kebutuhan teknologi informasi UKM	✓	
Temuan terkait hubungan faktor internal dan eksternal terhadap kapabilitas BPM	✓	
Temuan terkait hubungan kapabilitas BPM dan kebutuhan TI	✓	

Jember, 14 November 2019


Amelia Oktanti

(halaman ini sengaja dikosongkan)

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UMKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

Nama Informan : Sasmito Eko Wardoyo
Jabatan : Karyawan (admin) BTJ
Tanggal Wawancara : 12 Juni 2019
Lokasi Wawancara : Jln. Lumajang, Balung Lor Jember, Jawa Timur (Gerai BTJ)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait teknologi informasi UKM	✓	

Jember, 14 November 2019



Sasmito Eko Wardoyo

(halaman ini sengaja dikosongkan)

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UMKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

Nama Informan : Nella Basasa
Jabatan : Pemilik Usaha Fanella
Tanggal Wawancara : 18 Juni 2019
Lokasi Wawancara : Perumahan Mastrip, Sumbersari, Jember, Jawa Timur (Gerai Fanella)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi manajemen proses bisnis UKM	✓	
Variabel/domain terkait kapabilitas manajemen proses bisnis dan TI di UKM	✓	
Variabel/domain terkait kebutuhan teknologi informasi UKM	✓	
Temuan terkait hubungan faktor internal dan eksternal terhadap kapabilitas BPM	✓	
Temuan terkait hubungan kapabilitas BPM dan kebutuhan TI	✓	

Jember, 18 November 2019



Nella Basasa

(halaman ini sengaja dikosongkan)

VALIDASI PENELITIAN (*MEMBER CHECKING*)

Judul Penelitian : Analisis Faktor Internal, Kapabilitas *Business Process Management* (BPM), dan Teknologi Informasi Untuk UMKM Garmen
Peneliti : Dita Nurmadewi
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

Nama Informan : Indah Puspita Sari
Jabatan : Karyawan (admin) Fanella
Tanggal Wawancara : 27 Juni 2019
Lokasi Wawancara : Perumahan Mastrip, Sumbersari, Jember, Jawa Timur (Gerai Fanella)

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Variabel/domain terkait teknologi informasi UKM	✓	

Jember, 18 November 2019



Indah Puspita Sari

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DOKUMENTASI PENELITIAN



(halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Dita Nurmadewi, lahir di Ponorogo pada tanggal 6 Januari 1994. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SDN Kepatihan 2 Jember, SMPN 1 Jember, dan SMAN 2 Jember. Pada tahun 2012, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 pada Program Studi Sistem Informasi di Universitas Jember. Pada tahun 2016, penulis berhasil menyelesaikan studi S1 dengan tugas akhir yang berjudul “Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Mobil Bekas menggunakan *Simple Additive Weighting* (Studi Kasus : Showroom Maradona Baru Mobil)”. Pada penelitian tesis ini, penulis mengambil konsentrasi Sistem Enterprise (SE) dengan topik faktor internal, kapabilitas *Business Process Managemen* (BPM) dan Teknologi Informasi untuk UMKM Garmen. Kritik dan saran yang membangun dapat disampaikan melalui ditanurma11@gmail.com.