



SKRIPSI

**PENGUKURAN EFISIENSI DAN PEMODELAN PROSES BISNIS USAHA
SUBSEKTOR *FASHION* DI INDUSTRI KREATIF
(STUDI KASUS: Kota Surabaya)**

**CHRISTANTI ANGELIA ELIZABETH
NRP. 09111640000105**

DOSEN PEMBIMBING:

Dr. oec. HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

KO-PEMBIMBING:

RENY NADLIFATIN, S.Kom., MBA., Ph.D.

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020**



SKRIPSI

**PENGUKURAN EFISIENSI DAN PEMODELAN PROSES BISNIS USAHA
SUBSEKTOR *FASHION* DI INDUSTRI KREATIF
(STUDI KASUS: Kota Surabaya)**

**CHRISTANTI ANGELIA ELIZABETH
NRP. 09111640000105**

**DOSEN PEMBIMBING:
Dr. oec. HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP**

**KO-PEMBIMBING:
RENY NADLIFATIN, S.Kom., MBA., Ph.D.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020**

(Halaman sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**EFFICIENCY MEASUREMENT AND THE MODELLING OF FASHION
BUSINESS PROCESS IN CREATIVE INDUSTRY
(CASE STUDY : KOTA SURABAYA)**

CHRISTANTI ANGELIA ELIZABETH

NRP. 09111640000105

SUPERVISOR:

Dr. oec. HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP

CO-SUPERVISOR:

RENY NADLIFATIN, S.Kom., MBA., Ph.D.

BUSINESS MANAGEMENT DEPARTMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGUKURAN EFISIENSI DAN PEMODELAN PROSES BISNIS USAHA
SUBSEKTOR *FASHION* DI INDUSTRI KREATIF
(STUDI KASUS: Kota Surabaya)**

Oleh :

Christanti Angelia Elizabeth
NRP 0911164000105

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian : 24 Juli 2020

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing Skripsi

Dosen Pembimbing

Dosen Ko-Pembimbing

The image shows two handwritten signatures in blue ink on the left and black ink on the right, positioned over a circular official stamp. The stamp is purple and contains the text: 'KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN', 'INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER', 'FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL', and 'DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS'. The stamp also features a central logo of a stylized flower or flame.

Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum, S.T, M.T., CSEP

NIP. 1980010620050120005

Reny Nadlifatin, S.Kom., MBA., Ph.D

NIP. 198706162019032020

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis

**PENGUKURAN EFISIENSI DAN PEMODELAN PROSES BISNIS USAHA
SUBSEKTOR *FASHION* DI INDUSTRI KREATIF
(STUDI KASUS : KOTA SURABAYA)**

ABSTRAK

Industri kreatif telah menjadi alternatif untuk dijadikan sebagai tulang punggung perekonomian negara karena memiliki sumber daya yang terbarukan berdasarkan kreativitas, kemampuan intelektual ide dan talenta. Oleh karena itu, Indonesia mulai mengembangkan ekonomi kreatif sejak tahun 2009 sampai saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi model proses bisnis untuk usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya. Tujuan ini diangkat karena sesuai dengan arah pengembangan ekonomi kreatif yang telah dibuat oleh BEKRAF. Penelitian ini berawal dari pencarian usaha yang efisien untuk dapat dijadikan contoh dalam pembuatan model proses bisnis, pembuatan model proses bisnis, analisis model proses bisnis dan perancangan ulang. Dalam keseluruhan proses diketahui bahwa ada enam UMKM yang didapati efisien. Permasalahan yang sering terjadi pada UMKM terpilih ialah permasalahan mengenai persediaan dan pengiriman pesanan kepada pelanggan sebelum pelanggan membayar menjadi aktivitas krusial disetiap UMKM. Oleh karena itu, rekomendasi proses model bisnis diberikan, baik untuk masing-masing UMKM maupun untuk seluruh UMKM *fashion*. Rekomendasi model proses bisnis yang diberikan lebih berfokus pada dimensi waktu dan biaya dari dimensi kinerja *the devil's quadrangle* untuk dapat mengatasi aktivitas krusial dan permasalahan yang sering terjadi.

Kata Kunci: Industri Kreatif, Subsektor Fashion, BPMN, Model Proses Bisnis, The Devil's Quadrangle

(Halaman sengaja dikosongkan)

**EFFICIENCY MEASUREMENT AND THE MODELLING OF FASHION
BUSINESS PROCESS IN CREATIVE INDUSTRY
(CASE STUDY : KOTA SURABAYA)**

ABSTRACT

Creative industry has become an alternative for countries to be the backbone of their economy, because they have renewable resource based on creativity, intellectual abilities, ideas and talents. Therefore, Indonesia began to develop creative economy since 2009. This study aims to provide a business process model recommendation for small fashion businesses in Surabaya. This goal was chosen because it was aligned with the direction of creative industry's development which was made by BEKRAF. This research was initiated from finding efficient small business to be used as an example, making business process model, analyzing and redesign the process model. There are six small businesses found to be efficient and most of them had a problem with inventory, this problem was often occurred. The crucial activity in every small business are consist of sending of customer's order before customer paid for it. For this particular reason, this research offered a business process model recommendation, either for each of them or for all small fashion business. This recommendation is focusing on time and cost in performance dimension of Devil's Quadrangle to overcome the crucial activity dan problem that often occurred.

Keywords: *Creative Industry, Fashion Subsector, BPMN, Business Process Model, The Devil's Quadrangle*

(Halaman sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah melimpahkan penyertaan dan perkenanan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengukuran Efisiensi dan Pemodelan Proses Bisnis Usaha Subsektor *Fashion* di Industri Kreatif (Studi Kasus : Kota Surabaya)**” dengan maksimal dan tepat waktu

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dari berbagai pihak yang telah melibatkan peran, memberikan bantuan dukungan doa, serta bimbingan. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas setiap dukungan yang diberikan dalam penyelesaian penelitian ini kepada berbagai pihak yang penulis sebutkan sebagai berikut:

1. Keluarga, yaitu kedua orang tua dan kedua saudara kandung saya yang telah memberikan dukungan selama penulis mengerjakan skripsi
2. Ibu Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS dan dosen pembimbing yang memberikan inspirasi, bimbingan, kritik dan memberikan motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini
3. Ibu Reny Nadlifatin, S.Kom., MBA., Ph.D. selaku deosen ko-pembimbing yang selalu memberikan arahan dan saran dalam jalannya skripsi ini
4. Bapak Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng. selaku dosen wali yang telah memberikan berbagai masukan dan konsultasi kepada penulis selama menjalani perkuliahan di departemen Manajemen Bisnis ITS
5. Bapak dan Ibu dosen tim pengajar serta seluruh civitas akademika Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam memberikan ilmu pada penulis dan membantu dalam proses administrasi penelitian ini
6. Bapak Zaenul Arifin selaku bagian dari Dinas Perdagangan Kota Surabaya yang telah membantu penulis dalam proses pengambilan data
7. EY-04 sebagai komunitas penulis yang telah banyak memberikan support dan nasihat untuk tetap memberikan yang terbaik dalam pengerjaan penelitian ini

8. Wororeni dan Mayshel Yolanda selaku teman dekat penulis dan teman dekat penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan hiburan bagi penulis selama pengerjaan skripsi
9. UMBRA, selaku teman seangkatan penulis yang telah memberikan tips-tips dan dukungan dalam pengerjaan skripsi
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan

Besar harapan penulis biar penelitian ini dapat memberikan dampak yang signifikan bagi banyak pihak, bagi usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya maupun di kota lain, pembaca, mahasiswa maupun untuk penelitian selanjutnya. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengapresiasi jika ada kritik dan saran yang diberikan untuk menyempurnakan penelitian ini.

Sidoarjo, Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Batasan.....	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Industri Kreatif.....	10
2.3.1 Subsektor <i>Fashion</i>	11
2.2 Pengukuran Efisiensi.....	11
2.3 <i>Business Process Modelling Notation</i> (BPMN)	12
2.3.1 Process Discovery	15
2.3.2 Process Analysis.....	17
2.3.3 <i>Heuristic Process Design</i>	19
2.4 Penelitian Terdahulu	21
2.5 Posisi Penelitian	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Alur Penelitian	25
3.2 Tahap Persiapan	26
3.3 Tahap Pengukuran Efisiensi	26
3.3.1 Teknik Pengumpulan Data	26
3.3.2 Perhitungan Efisiensi dan Interpretasi Hasil Perhitungan	27
3.4 Tahap Pemodelan Proses Bisnis	27
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data	27

3.4.2 Pembuatan dan Validasi Model Proses Bisnis	27
3.4.3 Proses Analisis dan Perancangan Ulang Model Proses Bisnis.....	28
3.5 Tahap Pembuatan Kesimpulan dan Saran	28
3.5.1 Tahap Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
3.5.1 Kesimpulan	28
3.5.2 Saran	29
BAB IV PEMBAHASAN.....	30
4.1 Pengukuran Efisiensi UMKM <i>Fashion</i> di Surabaya.....	30
4.1.1 Pengumpulan Data	30
4.1.2 Perhitungan Efisiensi UMKM <i>Fashion</i>	31
4.1.3 Interpretasi dan Analisis Data.....	33
4.2 Pemodelan Proses Bisnis UKM <i>Fashion</i> Terpilih	33
4.2.1 Pengumpulan Data	33
4.2.2 Model Proses Bisnis	33
4.2.3 Analisis Model Proses Bisnis	45
4.2.4 Intepretasi Hasil Analisis Model Proses Bisnis	68
4.2.5 Perancangan Ulang Model Proses Bisnis	70
BAB V KESIMPULAN.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Klasifikasi 16 Subsektor Ekonomi Kreatif.....	11
Gambar 2. 4 Siklus Hidup Manajemen Proses Bisnis.....	13
Gambar 2. 5 Rangkuman Elemen BPMN	14
Gambar 2. 6 Peta Penelitian	24
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian.....	26
Gambar 4. 1 Proses Operasional UMKM Arjuna Cooper.....	35
Gambar 4. 2 Proses Pembuatan Produk UMKM Arjuna Cooper	36
Gambar 4. 3 Proses Penanganan Keluhan Pelanggan UMKM Arjuna Cooper	36
Gambar 4. 4 Proses Pengadaan Bahan Baku UMKM Arjuna Cooper.....	37
Gambar 4. 5 Proses Order-to-Cash Vienk's Gallery	38
Gambar 4. 6 Proses Penjualan Vienk's Gallery.....	39
Gambar 4. 7 Proses Pengadaan Bahan Baku Vienk's Gallery	39
Gambar 4. 8 Proses Order-to-Cash Ning Nina.....	40
Gambar 4. 9 Proses Pengadaan Bahan Baku Ning Nina.....	41
Gambar 4. 10 Proses Penjualan Produk Ning Nina	41
Gambar 4. 11 Proses Order-to-Cash Kop Karya Ikat Jumput.....	42
Gambar 4. 12 Proses Pembuatan Kain Batik Kop Karya Ikat Jumput.....	43
Gambar 4. 13 Proses Pengadaan Bahan Baku Kop Karya Ikat Jumput.....	43
Gambar 4. 14 Proses Penjualan Kop Karya Ikat Jumput.....	44
Gambar 4. 15 Analisis <i>why-why diagram</i> Arjuna Cooper	49
Gambar 4. 16 Analisis <i>why-why diagram</i> Vienk's Gallery	55
Gambar 4. 17 Analisis <i>why-why diagram</i> Kop Karya Ikat Jumput.....	67
Gambar 4. 18 Perbaikan Proses Pembuatan Produk Arjuna Cooper	72
Gambar 4. 19 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Arjuna Cooper.....	72
Gambar 4. 20 Perbaikan Proses <i>Order-to-Cash</i> Vienk's Gallery.....	73
Gambar 4. 21 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Vienk's Gallery	73
Gambar 4. 22 Perbaikan Proses <i>Order-to-Cash</i> Ning Nina.....	74
Gambar 4. 23 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Ning Nina.....	74
Gambar 4. 24 Perbaikan Proses <i>Order-to-Cash</i> Kop Karya Ikat Jumput	75
Gambar 4. 25 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Kop Karya Ikat Jumput	75

Gambar 4. 26 Rekomendasi Proses <i>Order-to-Cash</i> UMKM Fashion kategori pakaian	77
Gambar 4. 27 Rekomendasi Proses Penjualan UMKM <i>Fashion</i> kota Surabaya ..	78
Gambar 4. 28 <i>Devil Quadrangle</i>	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)	22
Tabel 4. 1 Daftar dan Klasifikasi DMUs.....	30
Tabel 4. 2 Efisiensi Kelompok Aksesoris Tahun 2017-2019	32
Tabel 4. 3 Efisiensi Kelompok Pakaian Tahun 2017-2019.....	32
Tabel 4. 4 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Arjuna Cooper	48
Tabel 4. 5 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Vienk's Gallery	53
Tabel 4. 6 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Ning Nina	59
Tabel 4. 7 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Kop Karya Ikat Jumput	64
Tabel 4. 8 Evaluasi Rekomendasi Model Proses Bisnis	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Arjuna Cooper	87
Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Vienk's Gallery	91
Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Ning Nina	92
Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Kop Karya Ikat Jumput	94
Lampiran 5 Produk UMKM Arjuna Cooper	96
Lampiran 6 Produk UMKM Vienk's Gallery	97
Lampiran 7 Produk UMKM Ning Nina	97
Lampiran 8 Produk UMKM Kop Karya Ikat Jumput	98

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisikan penjelasan mengenai latar belakang yang digunakan pada penelitian ini, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat dari penelitian, ruang lingkup yang terdiri dari batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Persaingan perekonomian global merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Negara-negara yang bergantung penuh pada ketersediaan sumber daya alam untuk memenuhi kebutuhan industri yang semakin meningkat, terdorong untuk mencari alternatif perekonomian yang tidak bergantung pada sumber daya alam. Hal ini dikarenakan kesediaan cadangan sumber daya alam yang semakin menipis. Permasalahan keterbatasan sumber daya alam sebagai tulang punggung utama bisnis ini menjadi salah satu penyebab munculnya istilah ekonomi kreatif (Gunawan, Katili, & Lestari, 2017). Ekonomi kreatif memiliki sumber daya terbarukan berdasarkan kreativitas, kemampuan intelektual, ide dan talenta. Menurut UNCTAD (2010), jantung dari ekonomi kreatif adalah industri kreatif. Industri kreatif, dalam DCMS (2001), didefinisikan sebagai hal-hal yang memerlukan kreativitas, keterampilan dan talenta yang memiliki potensi kekayaan serta penciptaan lapangan pekerjaan melalui eksploitasi kemampuan intelektual seseorang.

Ekonomi kreatif merupakan sebuah gelombang ekonomi baru setelah ekonomi pertanian, ekonomi industri dan ekonomi informasi. Adanya hubungan antara tingkat kebutuhan manusia dan tingkat interaksi sosial yang semakin meningkat, membuat ekonomi kreatif sebagai salah satu pusat perhatian yang diyakini dapat memberikan kontribusi positif pada perekonomian global saat ini (Badan Pusat Statistik dan Badan Ekonomi Kreatif, 2017). Di Indonesia, ekonomi kreatif memiliki potensi yang relatif besar. Hal ini disebabkan oleh pelaku ekonomi kreatif di negara Indonesia diduga memiliki jumlah yang akan terus meningkat. Indonesia merupakan negara yang memiliki populasi penduduk terbesar ke-4 di dunia (United States Census Bureau, 2020). Indonesia memiliki jumlah penduduk yang besar dan juga bonus demografi dengan proporsi penduduk yang berada dalam

usia produktif mencapai 70% dari total jumlah penduduk. Indonesia memiliki jumlah penduduk produktif yang tinggi, yaitu diatas 60%, dimana 27% diantaranya adalah generasi muda berusia 16-30 tahun. Generasi muda ini yang menjadi salah satu pendorong potensi dan sumber daya yang besar bagi pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia

Dengan potensi yang relatif besar, muncul anggapan bahwa ekonomi kreatif kelak akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Selain dari memiliki jumlah pelaku ekonomi kreatif yang terus meningkat, banyaknya jumlah budaya yang dimiliki oleh Indonesia juga menjadi salah satu pemicu utama anggapan tersebut. Menurut pengamatan Solihin Sofian, selaku Wakabid Ekonomi Kreatif Berbasis Budaya APINDO, Indonesia memiliki budaya banyak dan sangat kaya apabila dibandingkan dengan negara lain. Memiliki berbagai kain khas daerah, seperti batik dan tenun ikat (BEKRAF, 2016). Apabila budaya dan ciri khas masing-masing daerah tersebut digabungkan, potensi ekonomi kreatif sudah pasti besar.

Menurut Bekraf (2017), pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia secara urut dimulai dengan Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2009 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif, yang berhasil merumuskan Rencana Induk Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia tahun 2009-2025 oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Kemudian pada tahun 2011 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 92, pemerintah secara resmi membentuk Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang didukung oleh dua direktorat jenderal yang secara langsung bertanggung jawab terhadap pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia (Subdirektorat Statistik Upah dan Pendapatan, 2017). Pada Kabinet Kerja Presiden Jokowi-Jusuf Kalla (2015-2019) dibentuk sebuah badan baru yaitu Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) juga dibentuk secara resmi pada tahun 2015 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 72.

Dalam peraturan tersebut juga diklasifikasikan produk-produk ekonomi kreatif kedalam 16 subsektor yang oleh Badan Pusat Statistik (BPS) kemudian dirinci kedalam 206 Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 5 digit. Rincian keenam belas subsektor tersebut meliputi: (1) Aplikasi dan *Game Developer*; (2) Arsitektur; (3) Desain Interior; (4) Desain Komunikasi Visual; (5)

Desain Produk; (6) Fesyen; (7) Film, Animasi & Video; (8) Fotografi; (9) Kriya; (10) Kuliner; (11) Musik; (12) Penerbitan; (13) Periklanan; (14) Seni Pertunjukan; (15) Seni Rupa; dan (16) Televisi dan Radio.

Prioritas utama Bekraf setelah dibentuk ialah menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan ekonomi kreatif untuk periode 2015-2019. Visi dari Bekraf ialah ekonomi kreatif menjadi kekuatan baru ekonomi Indonesia dengan sasaran strategis yang ingin dicapai ialah meningkatkan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif (ekraf). Hal ini dikarenakan pertumbuhan ekonomi kreatif yang cenderung melambat, sejalan dengan perlambatan ekonomi nasional (Badan Ekonomi Kreatif, 2017), dari 6,33% di tahun 2011, lalu menurun menjadi 5,72% di tahun 2012, cenderung konsisten pada tahun 2013 yaitu sebesar 5,75%, menurun lagi pada tahun 2014 menjadi 5,19 dan sampai tahun 2015 pertumbuhan ekonomi kreatif hanya sebesar 4,38%. Walaupun setelah tahun 2015 perkiraan pertumbuhan ekonomi kreatif kembali meningkat sejalan dengan pertumbuhan PDB yang makin baik. Hal tersebut dinilai tidak cukup. Dengan adanya intervensi dari Bekraf diharapkan agar pertumbuhan ekonomi kreatif secara bertahap dapat lebih tinggi dari pertumbuhan PDB.

Berdasarkan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2014), berikut beberapa alasan mengapa ekonomi kreatif perlu dikembangkan, antara lain: 1) Memberikan kontribusi positif pada ekonomi (peningkatan PDB, ketenagakerjaan, ekspor, penciptaan lapangan usaha, memberi dampak bagi sektor lain); 2) Mengangkat citra dan identitas bangsa (turisme, ikon nasional, membangun budaya, warisan dan nilai lokal); 3) Berbasis sumber daya terbarukan (berbasis pengetahuan, komunitas, *green community*); 4) Mendorong inovasi dan berbasis kreativitas (ide dan gagasan, penciptaan nilai); 5) Meningkatkan dampak sosial (kualitas hidup, pemerataan kesejahteraan, peningkatan toleransi sosial).

Pada tahun 2016, ekonomi kreatif di Indonesia didominasi oleh 3 subsektor. Subsektor tersebut memiliki kontribusi PDB ekonomi kreatif. Tiga subsektor tersebut ialah kuliner (41,40%), *fashion* (18,01%), dan kriya (15,40%). Penelitian ini akan berfokus pada subsektor *fashion*. Subsektor *fashion* di Indonesia memiliki talenta dan hasil karya yang luar biasa. Tidak kalah dengan negara-negara lainnya yang memiliki acara *fashion* yang cukup ternama seperti Paris *Fashion Week* dan

Milan *Fashion Week*, Indonesia pun juga memiliki acara serupa yang bernama Indonesia *Fashion Week*. Bekraf mengakui potensi yang luar biasa dari subsektor *fashion* di Indonesia dan berkomitmen untuk mendukung kegiatan Indonesia *Fashion Week* disetiap tahunnya sebagai bentuk dukungan atas karya anak bangsa (Syukra, 2019). Bukti nyata dari potensi industri ini ialah adanya beberapa desainer Indonesia yang sudah berkontribusi dalam jalannya acara pertunjukan *fashion* di negara-negara lain.

Berikut adalah beberapa pertimbangan yang mendasari pemilihan subsektor *fashion*. Pertimbangan pertama dalam memilih subsektor *fashion* ialah karena *fashion* merupakan kontributor terbesar dalam ekspor ekonomi kreatif. Ekspor ekonomi kreatif cenderung mengalami peningkatan dari tahun 2010 sampai tahun 2016. Menurut data BPS, nilai ekspor ekonomi kreatif pada tahun 2016 mencapai 19,99 miliar dolar Amerika Serikat.

Kontribusi dari subsektor *fashion* pada tahun 2015 terhadap nilai ekspor adalah sebesar 56,27% dan menurun pada tahun 2016 menjadi 54,54%, berdasarkan data dari BPS dan Bekraf. Sedangkan semua subsektor lain mengalami peningkatan. Sektor kriya mengalami peningkatan sebesar 1,49%, sektor kuliner mengalami peningkatan sebesar 0,22% dan sektor-sektor lainnya mengalami peningkatan sebesar 0,02%. Walaupun *fashion* tetap menjadi kontributor terbesar, hal ini menunjukkan perlunya dilakukan sebuah hal untuk meningkatkan kembali kontribusi subsektor *fashion*.

Pertimbangan kedua adalah distribusi tenaga kerja di sektor ekonomi kreatif pada tahun 2010-2015. Dalam laporan Ekspor Ekonomi Kreatif 2010-2016 yang telah diterbitkan BPS dan Bekraf, dapat diketahui bahwa jumlah tenaga kerja di subsektor *fashion* memiliki rata-rata terbanyak kedua (3,825 juta orang) setelah subsektor kuliner (6,343 juta orang), walau subsektor *fashion* memiliki kontribusi ekspor terbesar daripada subsektor lain. Hal ini menunjukkan bahwa, subsektor *fashion* memiliki peluang yang cukup besar untuk memberikan pekerjaan kepada lebih banyak orang lagi. Hingga tahun 2015 rata-rata total tenaga kerja dari sektor ekonomi kreatif adalah 14,525 juta orang.

Pertimbangan ketiga adalah karena subsektor *fashion* (pakaian jadi) termasuk didalam fokus pengembangan industri kreatif berpotensi riil di Jawa

Timur bersama dengan subsektor kerajinan, desain, kuliner, musik serta film, video dan fotografi (Biro Administrasi Perekonomian Sekda Provinsi Jatim, 2014).

Pertimbangan-pertimbangan diatas diambil berdasarkan sasaran pertumbuhan ekonomi kreatif yang dicetuskan oleh Bekraf dalam laporannya yang berjudul rencana strategis badan ekonomi kreatif 2015-2019. Bekraf memformulasikan sasaran strategisnya dengan mengadopsi sasaran sektor ekonomi kreatif RPJMN yang merupakan penjabaran lebih detail dari tujuan Bekraf. Sasaran strategis Bekraf 2015-2019 adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya pertumbuhan PDB ekonomi kreatif, dengan target pertumbuhan sebesar 6,75% pada tahun 2019
2. Tenaga kerja, dengan target serapan tenaga kerja sebesar 17 juta orang pada tahun 2019
3. Nilai ekspor produk kreatif, dengan target nilai ekspor bruto sebesar USD 21,5 miliar pada tahun 2019.

Sebagai entitas bisnis, usaha ekonomi kreatif hanya dapat tumbuh dengan sehat jika ada didalam ekosistem yang tepat dan kondusif. Ekosistem terdiri dari ruang kreatif dan ruang apresiatif, jadi produksi dan apresiasi. Dari perspektif usaha kreatif, dalam rencana strategis badan ekonomi kreatif 2015-2019, arah pengembangan ekonomi kreatif ada dua yaitu: 1) menumbuhkan usaha kreatif yang baru dengan mendorong lahirnya wirausaha baru (*entrepreneur*); dan 2) meningkatkan produktivitas usaha kreatif yang sudah ada.

Arah pengembangan yang pertama yaitu menumbuhkan usaha kreatif yang baru dengan mendorong lahirnya wirausaha baru (*entrepreneur*) dicapai dengan memberikan iklim usaha yang kondusif bagi lahirnya wirausaha baru (*entrepreneur*), membina dan memberikan fasilitas wirausaha baru dan meningkatkan jumlah usaha kreatif. Untuk arah pengembangan yang kedua, meningkatkan produktivitas usaha kreatif yang sudah ada dicapai dengan meningkatkan volume produksi (skala produksi) dan/atau nilai tambah produk kreatif yang dihasilkan, meningkatkan penguasaan nilai tambah dari hulu hingga hilir (konsumsi produk kreatif) oleh usaha kreatif Indonesia, dan meningkatkan nilai tambah setiap perusahaan. Penelitian ini berfokus pada arah pengembangan ekonomi kreatif yang kedua, yaitu meningkatkan produktivitas usaha kreatif yang

sudah ada dengan mengidentifikasi permasalahan yang sering terjadi dalam usaha kreatif. Dengan menggunakan metode *business process modelling notation* (BPMN) diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan produktivitas usaha kreatif subsektor *fashion* yang sudah ada di kota Surabaya dari segi proses operasional usaha.

Dari berbagai jenis usaha yang ada di Indonesia, penelitian ini memilih Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sebagai objek penelitian. Faktor utama pemilihan UMKM ialah karena pada tahun 2019 UMKM berkontribusi sebesar 60% terhadap PDB Nasional (Suryowati, 2020). Fakta tersebut membuktikan bahwa kontribusi UMKM bagi perekonomian nasional sangat besar. Penelitian ini memilih kota Surabaya sebagai daerah penelitian karena berdasarkan data dari BPS Surabaya merupakan kota dengan jumlah pelaku ekonomi kreatif terbesar di Indonesia serta kota yang memiliki potensi tertinggi dalam ekonomi kreatif di Indonesia, sehingga apabila permasalahan yang ada dalam proses operasional bisnis di Surabaya dapat diidentifikasi dan diselesaikan, bisa acuan bagi kota dan/atau kabupaten lain untuk menyelesaikan permasalahan proses bisnis yang serupa.

1.2 Rumusan Masalah

Seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang, subsektor *fashion* memiliki potensi pengembangan yang cukup besar. Sehingga, perlu dilakukan sebuah usaha untuk meningkatkan produktivitas subsektor *fashion* untuk mengoptimalkan proses operasional usaha yang dapat meningkatkan volume produksi dan nilai tambah produk ekonomi kreatif serta dapat lebih menguasai nilai tambah dari hulu ke hilir.

Oleh karena itu, menarik untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang menjadi momok bagi usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya. Rumusan masalah yang kemudian didefinisikan sebagai pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat efisiensi dari usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya?
2. Bagaimana model proses bisnis usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya?

3. Apa saja aktivitas yang krusial yang dapat mengancam keberlangsungan usaha dan permasalahan yang kerap terjadi didalam usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya?
4. Bagaimana bentuk model proses bisnis dari usaha subsektor *fashion* di Kota Surabaya agar semakin efisien?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah didefinisikan, berikut adalah tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini;

1. Menganalisis tingkat efisiensi kinerja usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya.
2. Memahami model proses bisnis subsektor *fashion* di kota Surabaya.
3. Mengetahui aktivitas krusial didalam proses bisnis serta memahami permasalahan yang kerap terjadi dalam usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya.
4. Memberikan rekomendasi model proses bisnis terbaru yang efisien dari usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian yang diharapkan dalam pelaksanaan penelitian:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai kajian pengembangan subsektor *fashion* di Industri kreatif dalam model proses bisnis

1.4.2 Manfaat Praktis

Kontribusi yang diberikan oleh penelitian ini ialah memberikan perbaikan model proses bisnis untuk UMKM yang terpilih menjadi objek penelitian sehingga usaha-usaha tersebut dapat bergerak dengan efektif dan efisien. Hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan oleh UMKM lain yang bergerak dalam industri yang sejenis untuk dijadikan acuan dalam melaksanakan proses bisnisnya.

1.5 Batasan

Batasan yang digunakan di dalam penelitian ini meliputi :

1. Data-data yang digunakan adalah data sekunder yang diambil dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kota Surabaya
2. Usaha yang diteliti hanyalah UMKM yang berada dalam binaan Disperindag Kota Surabaya
3. Variabel *input* dan *output* sesuai dengan data yang diberikan Disperindag
4. Penentuan usaha yang efisien dalam subsektor *fashion* hanya didasarkan pada perhitungan efisiensi

1.6 Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan laporan penelitian ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam pembahasan yang akan disusun dalam bab-bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian ini. Membahas tentang ekonomi kreatif, tanggapan pemerintah Indonesia mengenai munculnya ekonomi kreatif serta bagaimana penelitian sesuai dengan arahan pengembangan ekonomi kreatif yang telah dibuat oleh BEKRAF. Penjelasan mengenai pemilihan objek penelitian juga dijelaskan di bab ini. Bab ini juga berisikan perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan, manfaat, batasan, asumsi serta sistematika penulisan dari penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi uraian teori-teori mengenai industri kreatif serta metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini seperti pengukuran efisiensi, *business process modelling notation* (BPMN) dan *Heuristic Process Design*. Penelitian terdahulu dan posisi penelitian juga ada didalam bab ini

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menampilkan tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian ini serta menunjukkan *flowchart* beserta uraian mengenai setiap tahapan yang dilakukan dalam keseluruhan proses penelitian. Ada empat tahapan utama dalam penelitian ini, yaitu tahap persiapan, tahap pengukuran efisiensi, tahap pemodelan proses bisnis serta tahap pembuatan kesimpulan dan saran.

BAB VI ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini menjelaskan mengenai proses pengumpulan, pemilihan *sample* data, pengolahan data, menampilkan hasil perhitungan data yang telah diolah serta interpretasi dari hasil perhitungan tersebut. Bab ini juga menampilkan pembuatan proses bisnis dari awal sampai muncul model proses bisnis yang direkomendasikan bagi usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menyampaikan simpulan dari penelitian yang dilakukan sesuai dengan hasil utama dari rangkaian proses penelitian yang telah dilakukan. Selain itu pada bab ini akan memberikan rekomendasi bagi pengambil keputusan yang berkepentingan dengan permasalahan yang diangkat serta beberapa rekomendasi bagi penelitian selanjutnya jika ingin meneliti topik yang serupa.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini serta menjelaskan mengenai penelitian terdahulu. Teori-teori tersebut dan penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi dan acuan dalam penelitian ini.

2.1 Industri Kreatif

Industri kreatif adalah siklus penciptaan, produksi dan distribusi barang dan jasa yang menggunakan kreativitas dan modal intelektual sebagai bahan utamanya (UNCTAD, 2010). Industri kreatif juga merupakan seperangkat kegiatan yang berbasis pengetahuan, berfokus pada seni tetapi tidak terbatas hanya pada seni saja, yang memiliki potensial untuk menghasilkan pendapatan melalui perdagangan dan intelektual hak milik. Department for Culture, Media and Sport (DCMS) Britania Raya (2001) mendefinisikan Industri kreatif sebagai hal-hal yang memerlukan kreativitas, keterampilan dan talenta yang memiliki potensi kekayaan serta penciptaan lapangan pekerjaan melalui eksploitasi kemampuan intelektual seseorang. Dari ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa industri kreatif adalah sebuah siklus penciptaan, produksi dan distribusi barang yang bermodalkan kreativitas, keterampilan, serta kemampuan intelektual seseorang untuk menghasilkan pendapatan dan menciptakan lapangan pekerjaan.

Industri kreatif memiliki tiga peran utama dalam inovasi ekonomi, yaitu (1) industri kreatif adalah sumber utama dari berbagai ide inovatif potensial yang berkontribusi terhadap inovasi produk barang/jasa, (2) industri kreatif menawarkan jasa yang dapat digunakan sebagai input dari aktivitas inovatif perusahaan dan organisasi yang berada dalam lingkungan industri kreatif ataupun tidak dan (3) industri kreatif menggunakan teknologi secara intensif, sehingga dapat mendorong inovasi dalam bidang teknologi terkait (Muller, Rammer, & Truby, 2009). Sifat dan jangkauan dari hubungan antara kreativitas dan ekonomi mampu untuk menciptakan nilai dan kekayaan yang luar biasa (Hownkins, 2001). Ekonomi kreatif tidak memiliki definisi khusus. Ekonomi kreatif hanyalah sebuah konsep subyektif yang telah dibentuk seiring berjalannya waktu.

Setiap negara dan setiap kebijakan memiliki pengelompokan industri kreatif masing-masing berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Penelitian ini

menggunakan Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015, sebagai acuan pengelompokan subsektor ekonomi kreatif. Dalam peraturan ini, produk-produk ekonomi kreatif diklasifikasikan kedalam. Kemudian Badan Pusat Statistik (BPS) merincikan 16 subsektor tersebut kedalam 206 Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 5 digit. Rincian keenam belas subsektor ekonomi kreatif secara urut sesuai dengan urutan KBLI ditunjukkan pada gambar 2.1

01	Arsitektur	09	Musik
02	Desain Interior	10	Fesyen
03	Desain Komunikasi Visual	11	Aplikasi dan Game Developer
04	Desain Produk	12	Penerbitan
05	Film, Animasi, dan Video	13	Periklanan
06	Fotografi	14	Televisi dan Radio
07	Kriya	15	Seni Pertunjukan
08	Kuliner	16	Seni Rupa

Gambar 2. 1 Klasifikasi 16 Subsektor Ekonomi Kreatif
Sumber : (BEKRAF, 2017)

2.3.1 Subsektor *Fashion*

Subsektor *fashion* merupakan suatu gaya hidup dalam berpenampilan yang mencerminkan identitas diri atau kelompok (Badan Pusat Statistik dan Badan Ekonomi Kreatif, 2017). Bekraf (2017), menyampaikan bahwa tren dalam *fashion* senantiasa berubah dengan cepat, sehingga mode *fashion* baru selalu muncul. Hal ini tidak terlepas dari produktivitas para desainer lokal yang selalu inovatif dalam membuat rancangan pakaian-pakaian dengan model terbaru dan generasi muda yang juga antusias dalam industri ini. Masyarakat pun ikut serta untuk meningkatkan perkembangan industri *fashion* dengan pengetahuan yang semakin banyak serta selera yang semakin tinggi dalam memilih *fashion*. Industri ini juga menghadapi banyak tantangan. Dimulai dari produk *fashion* lokal masih dianaktirikan, sehingga *fashion* lokal kurang mendapatkan tempat, sampai kepada tantangan sinergi industri dari hulu ke hilir.

2.2 Pengukuran Efisiensi

Perusahaan perlu mengadakan evaluasi kinerja, terlebih apabila berkaitan pengevaluasian kinerja dari aktivitas beberapa organisasi, seperti institusi pendidikan, pemerintahan, rumah sakit dan usaha bisnis. Evaluasi ini memiliki

berbagai bentuk analisis. Berdasarkan Cooper, dkk (2002), persamaan 2.1 adalah rumus yang paling sering digunakan untuk mengukur efisiensi.

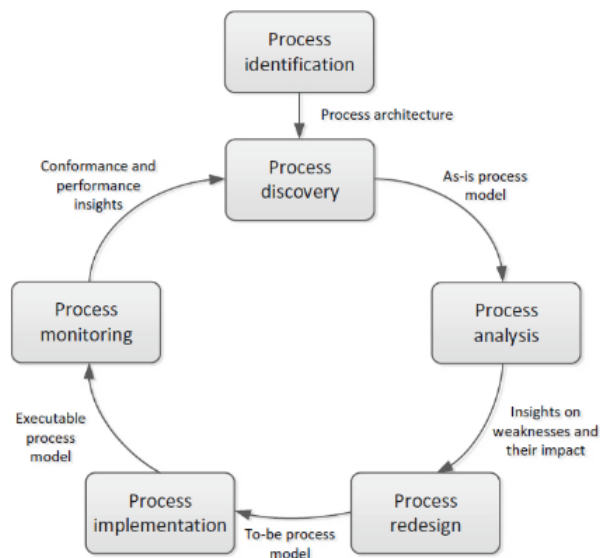
$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad (2.1)$$

Pengukuran ini terkadang disebut sebagai ‘pengukuran produktivitas parsial’. Terminologi ini digunakan untuk membedakan pengukuran ini dengan ‘pengukuran produktivitas total’, karena ada perhitungan rasio output terhadap input yang membutuhkan semua output dan input. Pengukuran produktivitas ini mengindikasikan bahwa asumsi yang digunakan adalah kompetisi sempurna (Rogers, 1998), pengukuran ini dapat digunakan disaat data yang digunakan terbatas. Rumus 2.1 juga digunakan di metode DEA *single input and single output*.

2.3 Business Process Modelling Notation (BPMN)

Proses bisnis adalah kegiatan yang dilaksanakan saat sebuah perusahaan menyampaikan produk atau jasanya kepada pelanggan (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Cara perancangan dan eksekusi proses mempengaruhi kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan dan efisiensi saat jasa tersebut diberikan. Secara teknis, proses bisnis adalah serangkaian aktivitas, tugas, *events* dan keputusan. Aktivitas adalah kumpulan dari beberapa tugas yang saling berkaitan. *Events* adalah kejadian yang terjadi tanpa durasi seperti adanya pesan masuk dan peluncuran sebuah proses. Keputusan adalah pilihan yang dibuat pada titik-titik tertentu yang disajikan dengan *gateways*. Keempat hal tersebut diatur dalam manajemen proses bisnis sehingga dapat menambahkan nilai untuk perusahaan dan pelanggannya.

Manajemen proses bisnis adalah ilmu dan seni untuk mengawasi bagaimana suatu pekerjaan dilakukan didalam organisasi untuk memastikan hasil yang diupayakan suatu organisasi konsisten dan memanfaatkan peningkatan peluang. Verdouw, dkk (2010) mengatakan bahwa dalam manajemen proses bisnis, pemodelan proses bisnis adalah bagian penting yang berkaitan dengan mengintegrasikan dan perancangan ulang proses bisnis dari rantai pasok.



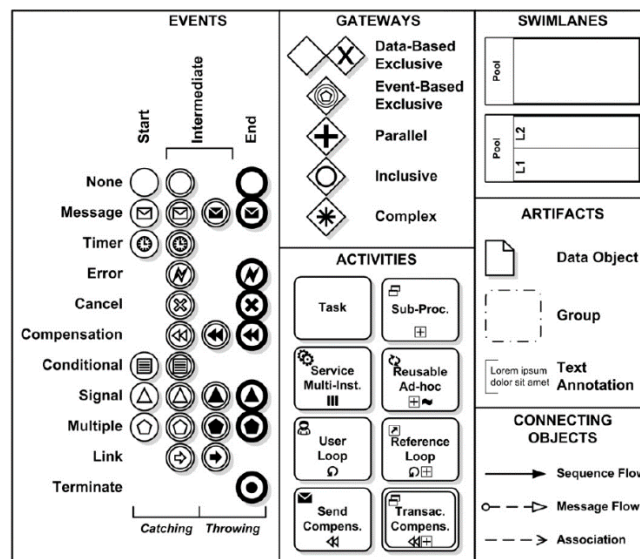
Gambar 2. 2 Siklus Hidup Manajemen Proses Bisnis
 Sumber : Dumas (2018)

Berikut adalah penjelasan tentang siklus hidup manajemen proses bisnis :

- *Process Identification* : fase ini bertujuan untuk mendefinisikan secara sistematis serangkaian proses bisnis dari sebuah organisasi dan menetapkan kriteria yang jelas untuk memilih proses yang spesifik untuk ditingkatkan.
- *Process Discovery* : fase ini juga dikenal sebagai pemodelan proses dan didefinisikan sebagai tindakan untuk mengumpulkan informasi tentang proses terkini dan mengaturnya menjadi sebuah model proses bisnis
- *Process Analysis* : fase ini mengumpulkan semua permasalahan yang telah diidentifikasi lalu didokumentasikan. Selanjutnya permasalahan yang ada diprioritaskan berdasarkan dampak potensial yang diberikan dan perkiraan usaha yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya
- *Process Redesign* : fase ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan yang dapat dilakukan dalam proses bisnis untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang telah ditemukan di fase sebelumnya dan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya
- *Process Implementation* : setelah dilakukan perancangan ulang model proses bisnis, fase ini dilakukan untuk mengimplementasikan model tersebut.

- *Process Monitoring* : Setelah proses yang baru dijalankan, data-data yang relevan dikumpulkan dan melakukan analisis untuk menentukan seberapa baik proses tersebut dilakukan.

Ada banyak pemodelan dan teknis dalam menyajikan proses bisnis seperti diagram alir, *Data Flow Diagram* (DFD), *Business Process Modelling Notation* (BPMN), dan *Unified Modelling Language* (UML). Berdasarkan Object Management Group (2011), teknik yang banyak digunakan untuk menggambarkan proses bisnis adalah BPMN. BPMN menyediakan notasi yang dirancang untuk mudah dipahami oleh seluruh *stakeholder* (Silver & Richard, 2009). BPMN memiliki 4 kategori elemen grafik untuk membangun diagram, yaitu *flow objects*, *connecting objects*, *swimlanes* dan *artifacts* (Chinosi & Trombetta, 2012). *Flow objects* menggambarkan semua tindakan yang dapat terjadi didalam proses bisnis. *Flow objects* terdiri dari *events*, aktivitas dan *gateways*. *Connecting objects* menyediakan 3 cara untuk menghubungkan berbagai macam objek satu sama lain. *Swimlanes* memberikan kemampuan untuk mengelompokkan elemen pemodelan utama. *Artifact* digunakan untuk menyediakan informasi tambahan tentang proses dan tidak berdampak pada alur proses. Rangkuman dari elemen BPMN ditunjukkan oleh gambar 2.5



Gambar 2. 3 Rangkuman Elemen BPMN

Sumber : Chinosi (2012)

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan di awal, penelitian ini berfokus pada dua tahap saja dalam siklus hidup manajemen proses bisnis, yaitu *process discovery* dan *process analysis*.

2.3.1 Process Discovery

Process discovery adalah kegiatan pengumpulan informasi tentang proses terkini dan mengaturnya dalam aturan proses model (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*, 2018). Ada 4 tugas dalam proses ini, yaitu 1) mendefinisikan pengaturan, aktivitas utama dalam tugas ini adalah membentuk kelompok yang bertanggung jawab dalam proses pembentukan model proses bisnis; 2) mengumpulkan informasi, tugas ini dilakukan untuk membangun pemahaman tentang proses yang terjadi; 3) melakukan tugas pemodelan, tugas ini berurusan dengan pembuatan model. Metode pemodelan memberikan arahan dalam membuat proses secara sistematis; 4) memastikan kualitas proses model, tugas ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil dari proses pemodelan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Tugas kedua sampai keempat dapat dilakukan secara berulang untuk memastikan kualitas model.

Dalam metodenya, *process discovery* memiliki beberapa metode :

1. Penemuan berdasarkan bukti

Berbagai macam bukti dapat dijadikan sebuah pembelajaran untuk memahami bagaimana berjalannya proses terkini. Penemuan berdasarkan bukti memiliki tiga metode yang tersedia.

Metode pertama ialah analisis dokumen. Suatu usaha biasanya memiliki dokumentasi yang berkaitan dengan proses bisnis yang ada, seperti aturan internal perusahaan, struktur organisasi, rencana kerja, dan lain lain. Kelebihan dari metode ini adalah bisa dipakai untuk membuat analisis proses familiar dengan sebagian proses serta lingkungan bisnis suatu usaha. Akan tetapi, terkadang dokumen yang ada tidak merefleksikan kenyataan dari proses yang ada. Hal ini digolongkan sebagai kelemahan dari metode analisis dokumen.

Metode kedua adalah observasi. Ada dua opsi peran yang dapat dipilih dalam metode ini, yaitu 1) pelanggan aktif, yang dapat memicu sebuah proses untuk berjalan serta mereka setiap langkah yang dilakukan dan

pilihan yang ditawarkan dan; 2) Observer pasif, peran ini lebih sesuai untuk memahami proses dari awal sampai akhir proses. Peran kedua dianggap lebih efektif karena dapat menyingkapkan proses bisnis dari awal sampai akhir. Kelebihan dari metode ini adalah dapat menyingkapkan kenyataan bagaimana proses berjalan. Kelemahan dari metode ini adalah rawan terjadi perubahan tingkah laku, biasanya saat diawasi seseorang akan bekerja sebaik mungkin, sehingga menyebabkan proses analisis tidak mendapatkan proses yang sebenarnya terutama dibagian waktu pengerjaan

Metode ketiga adalah *automated process discovery*. Metode ini menggunakan sistem untuk menemukan model proses bisnis yang didukung oleh sistem. Akan tetapi yang menjadi kekurangan dalam metode ini adalah sistem tidak selalu ada dan kalau memang ada hanya merekam beberapa bagian dalam proses. Keuntungan dari penggunaan metode ini adalah sistem merekam eksekusi sebenarnya terkait dari proses bisnis.

2. Penemuan berdasarkan wawancara

Tujuan utama dari metode ini adalah mewawancarai pemilik proses untuk menanyakan bagaimana sebuah proses dieksekusi. Ada dua strategi wawancara, yaitu *backward* (akhir proses sampai awal proses) dan *forward* (awal proses sampai akhir proses). Keuntungan dari strategi *backward* adalah pemilik proses lebih mudah mengidentifikasi hasil dari sebuah aktivitas dan dari hasil tersebut pemilik proses dapat mengingat aktivitas apa saja yang dilakukan untuk memberikan sebuah hasil. Sedangkan keuntungan dari strategi *forward* adalah dapat memahami keputusan apa yang diambil dan pada aktivitas apa sebuah keputusan harus diambil. Kedua strategi ini dipandang sama baiknya, tergantung dari keadaan pemilik proses.

Berdasarkan jenisnya, wawancara dibagi menjadi dua, yaitu wawancara dalam bentuk bebas, sehingga memungkinkan pemilik proses untuk mendiskusikan proses dengan rinci yang mungkin dapat menyebabkan terbukanya aspek-aspek tertentu dari sebuah aktivitas yang sebelumnya diabaikan dan wawancara terstruktur, yang berguna untuk memastikan hipotesis yang telah dibuat. Keuntungan dari penggunaan metode

wawancara adalah proses analisis dapat mengajukan pertanyaan terperinci kedalam proses, akan tetapi metode ini membutuhkan proses waktu yang lama.

3. Penemuan berdasarkan lokakarya

Metode lokakarya menawarkan kesempatan untuk mendapatkan pemahaman yang kaya akan proses bisnis dengan keuntungan mendapatkan solusi dari pandangan para pemilik proses yang berbeda lebih cepat dari metode wawancara. Metode ini mengumpulkan semua pemilik proses serta berinteraksi untuk menciptakan pemahaman bersama. Model proses bisnis dibuat langsung selama proses lokakarya.

2.3.2 Process Analysis

Process Analysis terbagi menjadi dua tipe yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif untuk dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu mengetahui permasalahan yang kerap terjadi dalam aktivitas proses bisnis. Ada empat prinsip dan teknik dalam analisis proses kualitatif, yaitu *value-added analysis*, *waste analysis*, analisis *stakeholder* dan dokumentasi permasalahan serta *root cause analysis*.

Value-added analysis merupakan teknik untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam suatu proses serta mengeliminasi langkah tersebut. Tujuan dari penggunaan metode ini adalah untuk menangkap permasalahan yang ada dalam aktivitas proses bisnis. Ada tiga klasifikasi nilai dari proses, yaitu (1) *value-adding* (VA), aktivitas yang termasuk dalam klasifikasi ini merupakan aktivitas yang menghasilkan nilai atau memberikan kepuasan bagi pelanggan, (2) *business value-adding* (BVA), aktivitas yang bermanfaat bagi bisnis agar dapat berjalan dengan baik, serta (3) *non value-adding* (NVA), merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai atau manfaat apa pun.

Waste analysis merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh Toyota Production System. Analisis ini bertujuan untuk menemukan proses yang tidak memberikan nilai (*waste*). Ada 7 tipe *waste* yaitu transportasi, gerakan, inventori, menunggu, kecacatan, proses yang berlebihan dan produksi yang berlebihan. Pada proses bisnis, ketujuh tipe ini dikategorikan menjadi tiga yaitu:

1. *Move*

Merupakan waste yang terkait dengan perpindahan. Transportasi dan gerakan masuk dalam kategori ini. Pemborosan transportasi dan gerakan terjadi karena tata letak produksi yang buruk sehingga memerlukan kegiatan pemindahan barang dan melakukan gerakan-gerakan yang tidak perlu. Contoh dari pemborosan transportasi dan gerakan adalah mengirimkan dokumen dari satu pihak ke pihak lain dan beralih dari satu aplikasi ke aplikasi lain selama melaksanakan tugas

2. *Hold*

Merupakan *waste* yang muncul karena menahan suatu hal. Inventori dan menunggu masuk dalam kategori ini. Inventori merupakan pemborosan yang terjadi karena adanya produksi dan bahan-bahan yang berlebih sehingga memerlukan tempat penyimpanan. Contoh dari inventori adalah pekerjaan yang telah dimulai tetapi masih belum terselesaikan. Menunggu merupakan pemborosan yang terjadi akibat adanya ketidakseimbangan proses, sehingga ada pekerja atau mesin yang harus menunggu pekerjaannya. Contoh dari menunggu adalah menunggu dokumen yang belum lengkap dan menunggu persetujuan

3. *Overdo*

Merupakan *waste* yang muncul karena melakukan lebih dari yang diperlukan. Kecacatan, proses dan produksi yang berlebih masuk dalam kategori ini. Kecacatan merupakan pemborosan yang terjadi yang disebabkan oleh buruknya kualitas suatu barang sehingga diperlukan perbaikan. Contoh dari kecacatan adalah revisi dokumen dan data yang hilang. Proses yang berlebih merupakan pemborosan yang terjadi karena melakukan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah pada hasil produksi.

Analisis *stakeholder* dan dokumentasi permasalahan. Teknik ini memiliki tiga teknik tambahan untuk mengumpulkan dokumen dan menganalisis permasalahan yang ada di dalam proses. Yang pertama ialah analisis *stakeholder* yang memungkinkan untuk mengumpulkan permasalahan dari perspektif setiap

stakeholder. Yang kedua adalah *issue register* yang merupakan teknik untuk mendokumentasikan permasalahan yang terjadi dalam sebuah proses dan memprioritaskannya berdasarkan dampak yang diberikan pada organisasi secara terstruktur. Yang terakhir adalah diagram pareto dan pick. Diagram pareto dan pick ini membantu untuk memilih subset masalah untuk analisis dan desain ulang lebih lanjut.

Root cause analysis adalah sebuah teknik yang membantu analisis untuk mengidentifikasi akar dari permasalahan ataupun kejadian yang tidak diinginkan. Teknik ini dibagi menjadi dua yaitu *why-why diagram* dan *cause effect diagram*. *Why-why diagram* menunjukkan hubungan antara dampak negatif dan penyebab potensialnya. *Cause effect diagram* berguna dalam menangkap akar permasalahan untuk menemukan rangkaian hubungan sebab-akibat.

2.3.3 Heuristic Process Design

Heuristic process design merupakan salah satu metode dalam perancangan ulang proses model bisnis. Metode ini bertujuan untuk memperbaiki permasalahan yang terjadi dalam proses secara bertahap dengan lebih memerhatikan fokus dan kepentingan internal organisasi serta meningkatkan efisiensi dari proses bisnis yang terkini. Metode ini memiliki tiga proses.

Initiate, yang adalah proses pertama, merupakan tahap untuk menyiapkan proses desain ulang. Tujuan dari proses ini adalah menciptakan pemahaman tentang situasi yang terkini dari proses bisnis organisasi dan menetapkan tujuan kinerja dari proses perancangan ulang. Proses yang kedua ialah *design*. Proses ini menentukan tindakan atau skenario yang harus dipilih untuk meningkatkan proses yang telah berjalan. Proses yang terakhir adalah *evaluate*. Proses ini merupakan tindakan evaluasi bagi beberapa skenario yang telah didesain ulang. Hasil pada proses ini akan menentukan apakah ada skenario yang dianggap cukup kuat untuk meningkatkan kinerja yang diinginkan organisasi. apabila skenario yang ditemukan belum memiliki dampak yang cukup signifikan, maka harus dilakukan pengurangan proses pada tahap kedua atau membatalkan proyek perancangan ulang model proses bisnis.

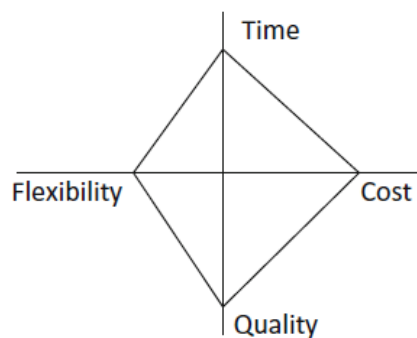
Komponen utama dalam perancangan ulang proses model bisnis ialah seperangkat metode evaluasi dari *redesign heuristic* yang ditunjukkan pada gambar

2.4 . Terdapat empat dimensi kerja *redesign heuristic* yaitu waktu, biaya, kualitas dan fleksibilitas. Selalu ada pertukaran dalam setiap dimensi yang ingin ditarget.

	Time	Cost	Quality	Flexibility
Activity automation	+	+	+	-
Activity composition	+	-	-	-
Activity elimination	+	+	-	-
Buffering	+	-	-	-
Case assignment	+	-	+	-
Case manager	-	-	+	-
Case types	+	+	-	-
Case-based work	+	-	-	-
Centralization	+	-	-	+
Control addition	-	-	+	-
Control relocation	-	-	+	-
Contact reduction	+	-	+	-
Customer teams	+	-	+	-
Empower	+	+	-	+
Exception	+	-	-	+
Extra resources	+	-	-	+
Flexible assignment	+	-	+	+
Integral technology	-	-	+	-
Integration	+	+	-	-
Interfacing	+	-	+	-
Knock-out	-	+	-	-
Numerical involvement	+	-	+	-
Outsourcing	-	+	-	-
Parallelism	+	-	-	-
Resequencing	+	+	-	-
Specialize	+	-	+	-
Split responsibilities	+	-	+	-
Triage	-	-	+	-
Trusted party	+	+	-	-

Gambar 2. 4 Dimensi Kinerja *Redesign Heuristic*

The devil's quadrangle (gambar 2.5) merupakan visualisasi dari pertukaran dimensi ini. Saat suatu usaha ingin menargetkan waktu sebagai sasaran utama dalam perancangan ulang proses model bisnis maka dimensi yang akan dikorbankan adalah kualitas. Sedangkan saat biaya ditargetkan, maka fleksibilitas menjadi dimensi yang dikorbankan untuk mencapai target tersebut.



Gambar 2. 5 *The Devil's Quadrangle*

2.4 Penelitian Terdahulu

Bagian ini mengulas beberapa jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini. Penelitian yang pernah dilakukan dijadikan acuan dalam topik yang akan diteliti. Berikut adalah ringkasan penelitian terdahulu yang disajikan dalam tabel 2.1 dan 2.2.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Referensi	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Keterkaitan dengan Penelitian
Ahoa, E., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2020). Business processes and information systems in the Ghana cocoa supply chain: A survey study. <i>NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences</i> , 92, 100323.	Memodelkan proses bisnis dan menjelaskan sistem IT dalam Ghana Cocoa Supply Chain (GSCG) sehingga pengetahuan dan pengembangan tersebut menjadi terkenal dan mudah dipahami	<i>Semi-structured interviews, Business Process Management Notation (BPMN)</i>	Penelitian ini menghasilkan BPMN dan menjelaskan peran dari IT dalam mendukung proses bisnis GCSC	Penelitian ini memberikan gambaran untuk pembuatan model BPMN formal untuk suatu organisasi
Martins, R. P., Lopes, N., & Santos, G. (2019). Improvement of the food hygiene and safety production process of a Not-for-profit organization using Business Process Model and Notation (BPMN). <i>Procedia Manufacturing</i> , 41, 351-358.	Menerapkan BPMN dalam modulasi prosedur keamanan pangan untuk mempersingkat pengontrolan proses keamanan pangan melalui aplikasi dari sistem pemograman.	<i>Business Process Management Notation (BPMN)</i>	Model notasi yang dihasilkan merupakan aset yang potensial dalam meningkatkan dan menyederhanakan fungsi dari setiap karyawan yang terlibat dalam proses keamanan pangan	Menggunakan metode yang sama dan memiliki tujuan yang hampir serupa, yaitu untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam proses bisnis terkini.

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Referensi	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
Mariavittoria, Scuotto, Canonico, Consiglio, & Mercurio. (2019). Understanding the low cost business model in healthcare service provision: A comparative case study in Italy. <i>Social Science & Medicine</i> , 240.	Menganalisis bisnis model baru yang berbiaya rendah dari jasa organisasi penyedia kesehatan di Italia	<i>Comparative case study</i>	Ada enam tema dimensi inovatif yang muncul dan kasus-kasus yang ada menunjukkan cara baru dan dimensi-dimensi yang dibutuhkan untuk memiliki model bisnis berbiaya rendah.	Memiliki tujuan dan metode yang serupa yaitu menganalisis bisnis model dan membandingkan beberapa model bisnis dari beberapa organisasi
Corradini, Morichetta, Polini, Re, Rossi, & Tiezzi. (2020). Correctness checking for BPMN collaborations with sub-processes. <i>The Journal of Systems and Software</i> , 166.	Mengungkapkan dampak yang disembunyikan fitur-fitur model BPMN yang menyebabkan ketidakefisienan suatu proses	<i>Syntax of BPMN collaborations, Semantic, safeness and soundness properties</i>	Menghasilkan kerangka kerja dan alat yang bernama S3. Kerangka kerja ini memiliki efektivitas, efisiensi dan kegunaan yang telah divalidasi	Memiliki garis besar penelitian yang serupa. Menganalisis BPMN dan berusaha membuatnya lebih efektif dan efisien.

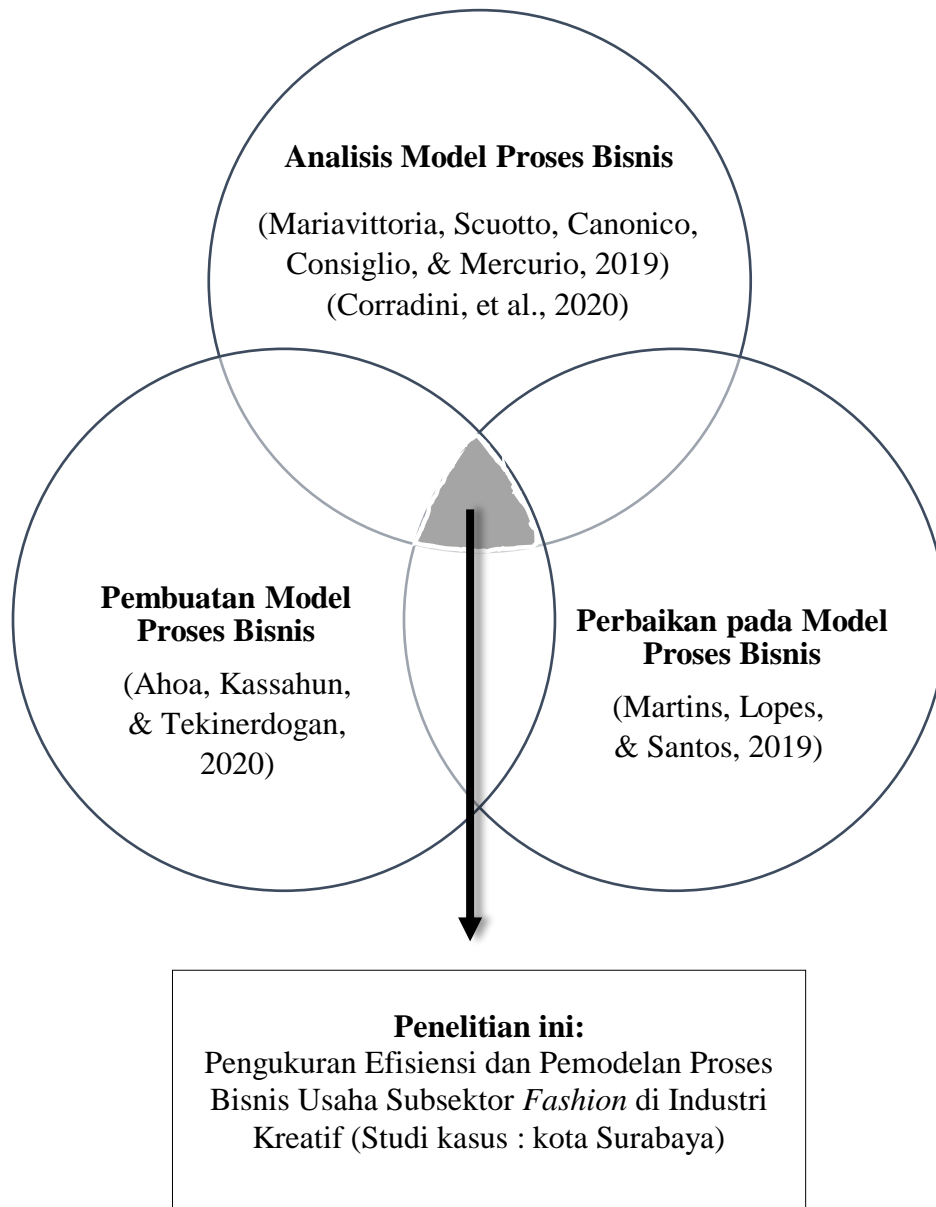
2.5 Posisi Penelitian

Jurnal acuan pertama, Ahoa, dkk (2020), merupakan penelitian yang membangun model proses bisnis dari mengidentifikasi aktor-aktor yang terlibat serta hubungan antar aktor, aktivitas yang dilakukan masing-masing aktor dan sampai akhirnya jadi sebuah model proses bisnis yang representatif dan mampu menyesuaikan sistem IT yang digunakan oleh aktor-aktor dengan proses bisnis yang dilakukan. Jurnal acuan kedua, Martins, dkk (2019) lebih berfokus pada peningkatan yang dapat dilakukan dalam proses bisnis sebuah perusahaan dengan menggunakan BPMN.

Jurnal acuan ketiga, Mariavittoria, dkk (2019), merupakan penelitian yang menganalisis model bisnis baru dari organisasi yang ini mengusahakan model bisnis dengan biaya rendah. Dengan metode analisis utama *comparative case study*, hal inilah yang membuat penelitian tersebut berbeda dengan penelitian ini. Penelitian ini tidak hanya menganalisis model bisnis saja, tetapi juga membuat perancangan ulang dari model bisnis yang ada.

Jurnal acuan yang terakhir, Corradini, dkk (2020) bertujuan untuk menganalisis dampak yang disembunyikan fitur-fitur model BPMN, sehingga penelitian tersebut lebih berfokus pada fitur-fitur BPMN daripada keseluruhan BPMN. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis keseluruhan BPMN agar dapat merancang ulang rekomendasi BPMN yang lebih efektif dan efisien

Dari penjelasan diatas disusunlah peta penelitian yang disajikan pada gambar 2.6 :



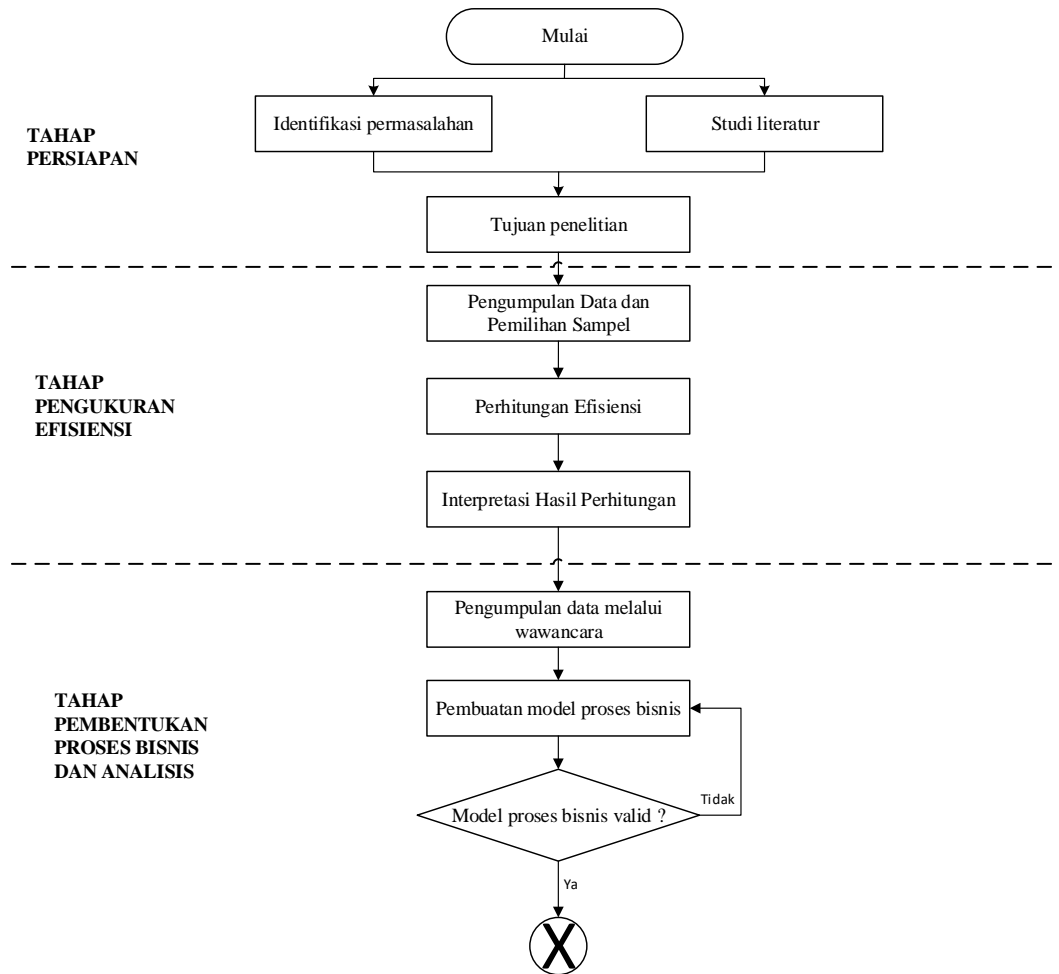
Gambar 2. 6 Peta Penelitian

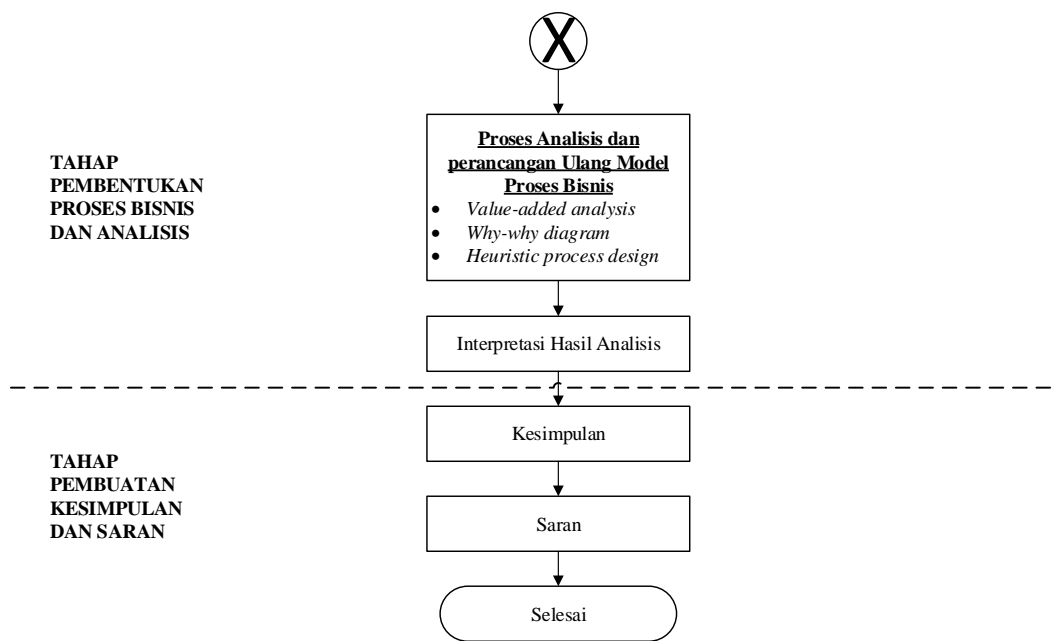
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan dalam pelaksanaan penelitian yang menjadi arahan dalam membuat laporan penelitian secara sistematis.

3.1 Alur Penelitian

Setiap penelitian memiliki alurnya masing-masing. Penelitian ini memiliki alur yang terdiri dari empat tahapan, yaitu tahap persiapan, tahap pengukuran efisiensi, tahap pemodelan proses bisnis, tahap analisis data dan kesimpulan. Masing-masing tahapan akan dibahas lebih lanjut pada subbab selanjutnya. Diagram alir dari penelitian ini ditunjukkan pada gambar 3.1





Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

3.2 Tahap Persiapan

Dalam tahap persiapan, permasalahan-permasalahan yang ada diidentifikasi serta diimbangi dengan melakukan studi literatur untuk menemukan rumusan masalah yang sesuai dengan konteks keilmuan dan yang ingin dibahas dalam penelitian ini. Konteks penelitian ini terkait dengan pengembangan proses bisnis dan potensi subsektor *fashion* di kota Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab permasalahan yang telah didefinisikan sebelumnya pada rumusan masalah.

3.3 Tahap Pengukuran Efisiensi

Pada tahap ini akan dijelaskan tentang teknik pengumpulan data, Perhitungan efisiensi dan interpretasi hasil perhitungan.

3.3.1 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada pengukuran efisiensi ini merupakan data sekunder. Data sekunder adalah data pendukung yang didapat dari sumber lain, seperti jurnal, buku-buku, majalah ataupun artikel ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya. Ada dua tipe data sekunder dalam penelitian ini, yaitu data pokok dan data pendukung. Data pokok ialah data yang didapat dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kota Surabaya. Lalu, data tersebut akan diperkaya dengan data pendukung dari berbagai referensi lainnya.

3.3.2 Perhitungan Efisiensi dan Interpretasi Hasil Perhitungan

Setelah data didapatkan data tersebut akan diolah dengan rumus dasar perhitungan efisiensi seperti persamaan 2.1

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Dari hasil perhitungan akan diketahui usaha *fashion* yang didapati efisien. Usaha *fashion* yang efisien akan dibuatkan model proses bisnisnya dengan langkah-langkah di tahapan selanjutnya

3.4 Tahap Pemodelan Proses Bisnis

Pada tahap ini akan dijelaskan tentang teknik pengumpulan data, proses pembuatan model proses bisnis dan proses validasi

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pembentukan model proses bisnis dibutuhkan data primer yang didapat langsung dari pemilik proses. Penelitian ini menggunakan penemuan berdasarkan wawancara dalam tahap *process discovery* dikarenakan pemilik proses dari penelitian ini kebanyakan hanya satu orang saja dan memudahkan untuk mendapatkan gambaran proses terkini dari pemilik proses. Wawancara akan dilakukan secara *online* dan menggunakan telepon. Wawancara secara *online* merupakan wawancara melalui sosial media seperti *WhatsApp*. Wawancara menggunakan telepon ialah wawancara yang dilakukan dengan menelepon narasumber.

3.4.2 Pembuatan dan Validasi Model Proses Bisnis

Setelah data terkumpul, dilaksanakan pembuatan model proses bisnis. Tujuan utama dari pemodelan proses bisnis dalam penelitian ini adalah desain organisasi. Dalam Dumas,dkk (2018), desain organisasi, yang merupakan sebuah model konseptual, dibangun untuk membangun pemahaman dan mengomunikasikan fase penemuan dalam siklus hidup proses bisnis. Model konseptual ini juga digunakan sebagai dasar untuk menganalisis proses dan perancangan ulang (*redesign*).

Untuk memastikan keandalan dan kebenaran dari proses bisnis yang telah dibuat, diperlukan adanya validasi. Proses validasi ini dilakukan dengan mewawancarai kembali aktor yang terlibat dalam proses bisnis tersebut. Dalam

melakukan validasi, proses bisnis yang telah dibentuk diterjemahkan ke dalam bahasa yang sederhana dan dapat dipahami oleh aktor-aktor terkait.

3.4.3 Proses Analisis dan Perancangan Ulang Model Proses Bisnis

Dalam proses analisis model proses bisnis, penelitian ini menggunakan dua metode. Metode pertama yang digunakan ialah *value-added analysis*. Metode ini merupakan teknik untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam suatu proses serta mengeliminasi langkah tersebut. Lalu dilakukan analisis dengan metode kedua dengan bertujuan untuk menangkap permasalahan yang kerap kali terjadi selama aktivitas dalam suatu proses bisnis dilaksanakan. Metode kedua ini digunakan dengan tujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam proses bisnis dan menganalisis akar permasalahannya. Ada dua pilihan yang tersedia untuk menganalisis akar permasalahan, yaitu *cause effect diagram* dan *why-why diagram*. *Cause effect diagram* atau yang lebih sering dikenal dengan *fish bone diagram* memiliki beberapa faktor tetap disetiap permasalahan seperti pengukuran, material, mesin, metode, manusia dan faktor lain-lain. Akan tetapi, pada penelitian ini didapati bahwa tidak semua permasalahan yang dirasakan oleh pemilik usaha selalu memiliki keenam faktor penyebab tersebut, oleh karena itu penelitian ini memilih menggunakan *why-why diagram*. *Why-why diagram* digunakan dalam metode kedua karena memiliki model yang paling sesuai dengan keadaan UMKM yang diteliti

Setelah analisis proses dilakukan, akan dilaksanakan perancangan ulang model proses bisnis berdasarkan hasil analisis proses model bisnis. Metode yang digunakan dalam perancangan ulang ini adalah *heuristic process design*.

3.5 Tahap Pembuatan Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahapan menyimpulkan hasil penelitian dan akan diberikan saran berupa rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut.

3.5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang akan dituliskan dalam penelitian ini merupakan hasil dari keseluruhan proses yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya disertai dengan jawaban dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan

3.5.2 Saran

Saran yang diberikan merupakan sebuah rekomendasi bagi pengambil keputusan yang berkepentingan serta para pemilik usaha yang bergerak di bidang dan kategori yang sama dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yang berdasarkan dari keterbatasan dan kesulitan dalam melaksanakan penelitian ini.

BAB IV

PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang tahapan penelitian yang terdiri dari pengumpulan data, pengolahan data dan interpretasi data baik dari perhitungan efisiensi UMKM selama periode 2017-2019 dan metode *Business Proses Modelling Notation* (BPMN)

4.1 Pengukuran Efisiensi UMKM *Fashion* di Surabaya

Pada tahap ini dijelaskan tentang pengumpulan data, perhitungan efisiensi UMKM *Fashion* serta interpretasi serta analisis hasil perhitungan efisiensi UMKM *Fashion*.

4.1.1 Pengumpulan Data

Data yang digunakan ini didapat dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kota Surabaya. Fokus penelitian berada dalam rentang waktu dari 2017-2019 yang merupakan seluruh data yang tersedia pada saat dilaksanakannya penelitian ini. Dari tahun 2017 sampai tahun 2019, sudah ada 61 UMKM yang menjadi binaan disperindag kota Surabaya. Penelitian ini hanya mengambil 17 UMKM dari jumlah total UMKM untuk menjadi sampel penelitian. Hal ini dikarenakan 17 UMKM ini mampu membuktikan ketahanan usahanya selama 3 tahun, dari tahun 2017 hingga 2019. Dengan berbagai jenis produk yang dihasilkan oleh 17 UMKM pilihan ini, diambil sebuah keputusan untuk mengelompokkan usaha menjadi 2 kelompok besar, yaitu kelompok aksesoris (tas, dompet, souvenir) yang ditandai dengan warna hijau, dan kelompok pakaian yang ditandai dengan warna kuning seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.1. Klasifikasi ini bertujuan agar pembuatan model proses bisnis menjadi lebih mudah. Jenis produk aksesoris dan pakaian memiliki model proses bisnis yang berbeda, sehingga tidak bisa disamakan.

Tabel 4. 1 Daftar dan Klasifikasi DMUs

KODE	NAMA UKM	JENIS PRODUK	KLASIFIKASI
01	Mentawai	Dompet dan Tas Bordir	
02	Gurita Art	Aksesoris, Souvenir	
03	Bintang Laut	Aksesoris, Souvenir	
04	Kesra Bordir	Tas, Dompet Bordir	
05	Titi Collection	Fashion	

06	Kop Karya Ikat Jumput	Batik Ikat Jumput	
07	Galuh Surabayan	Batik Ikat Jumput	
08	Vienk's Gallery	Aksesoris, Souvenir	
09	Kharisma	Batik Ikat Jumput / Kain Shibori	
10	Era Krisna Boutique	Fashion Batik	
11	Ama Opi	Aksesoris	
12	101 True Fashion Art	Aksesoris	
13	Intan Collection	Kerajinan	
14	Gio Collection	Jaket karakter	
15	Arjuna Cooper	Aksesoris	
16	Ning Nina	Fashion	
17	KnR	Tas, Dompot Bordir	

4.1.2 Perhitungan Efisiensi UMKM Fashion

Dalam perhitungan efisiensi, penelitian ini menggunakan satu variabel *input* dan satu variabel *output*. Berikut adalah cakupan variabel-variabel tersebut :

1. *Output* : Omset Tahunan

Omset atau laba kotor merupakan hasil penjualan yang dihasilkan selama satu tahun dan belum dikurangi dengan biaya operasional yang dikeluarkan

2. *Input* : Jumlah tenaga kerja

Jumlah tenaga kerja adalah banyaknya pekerja/karyawan yang bekerjap ada suatu usaha perhari kerja, baik yang dibayar maupun yang tidak dibayar.

Penelitian ini menggunakan persamaan dasar dalam menghitung efisiensi seperti yang telah disebutkan di bab sebelumnya:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Dengan persamaan dasar, diperlukan satuan unit yang sama antara *input* dan *ouput*. Oleh karena itu, data jumlah tenaga kerja yang dimiliki akan di konversi menjadi biaya tenaga kerja dengan asumsi bahwa seluruh karyawan, setiap

bulannya, mendapatkan gaji sebesar UMR Kota Surabaya terbaru pada tahun 2019, yaitu Rp4.200.000.

Hasil perhitungan efisiensi kelompok aksesoris dan kelompok pakaian pada tahun 2017-2019 ditunjukkan pada tabel 4.2 dan tabel 4.3. Apabila nilai 1 menunjukkan usaha tersebut telah bekerja secara efisien, sedangkan usaha dengan nilai <1 mengindikasikan bahwa usaha tersebut belum bekerja dengan secara efisien.

Tabel 4. 2 Efisiensi Kelompok Aksesoris Tahun 2017-2019

NO	NAMA UKM	2017	2018	2019
01	Mentawai	0,74	0,61	0,93
02	Gurita Art	0,98	0,87	0,80
03	Bintang Laut	0,80	0,78	0,68
04	Kesra Bordir	0,49	0,44	0,38
08	Vienk's Gallery	0,67	0,94	1,0
11	Ama Opi	0,59	0,83	0,68
12	101 True Fashion Art	0,73	0,58	0,53
13	Intan Collection	0,49	0,56	0,46
15	Arjuna Cooper	0,99	0,83	0,97
17	KnR	0,61	0,49	0,67
	Rata-Rata	0,71	0,69	0,71

Tabel 4. 3 Efisiensi Kelompok Pakaian Tahun 2017-2019

NO	NAMA UKM	2017	2018	2019
05	Titi Collection	0,67	0,72	0,21
06	Kop Karya Ikat Jumput	0,78	0,69	0,84
07	Galuh Surabayan	0,45	0,51	0,67
09	Kharisma	0,60	0,48	0,45
10	Era Krisna Boutique	0,75	1,31	1,19
14	Gio Collection	0,53	0,71	0,72
16	Ning Nina	0,87	1,01	1,02
	Rata-rata	0,66	0,77	0,73

4.1.3 Interpretasi dan Analisis Data

Dari perhitungan efisiensi kedua kelompok ini, dapat diketahui usaha-usaha mana saja yang tergolong efisien berdasarkan pengukuran produktivitas parsial dengan satu *input* dan satu *output*.

Dari kedua kelompok ini, masing-masing dipilih usaha yang nilai efisiennya termasuk dalam kategori tiga tertinggi selama dua tahun berturut-turut. Ketiga usaha tersebut dalam kategori aksesoris adalah 08 (Vienk's Gallery), 15 (Arjuna Cooper), dan 02 (Gurita Art). Sedangkan untuk usaha dalam kategori pakaian yang terpilih adalah 10 (Era Krisna Boutique), 16 (Ning Nina), dan 06 (Kop Karya Ikat Jumpat)

4.2 Pemodelan Proses Bisnis UKM Fashion Terpilih

Bagian ini akan menunjukkan proses pengumpulan data, pembuatan dan validasi model proses bisnis dan juga proses analisis serta perancangan ulang model proses bisnis. Pembuatan model proses bisnis menggunakan metode *Business Process Modelling Notation* (BPMN).

4.2.1 Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data dan informasi tentang berjalannya operasional sebuah usaha, penelitian ini menggunakan metode penemuan berdasarkan wawancara. Proses wawancara dengan pemilik proses atau pemilik UMKM dilakukan melalui *whatsapp* atau melalui telepon. Metode ini dipilih karena sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi pada saat penelitian dan adanya kesempatan untuk mengajukan pertanyaan terperinci kedalam proses yang akan menguntungkan bagi penelitian ini.

Dari enam UMKM yang terpilih, proses wawancara hanya dilakukan dengan empat UMKM saja. Hal ini dikarenakan dua UMKM yang lain tidak berkenan untuk diwawancarai lebih lanjut.

4.2.2 Model Proses Bisnis

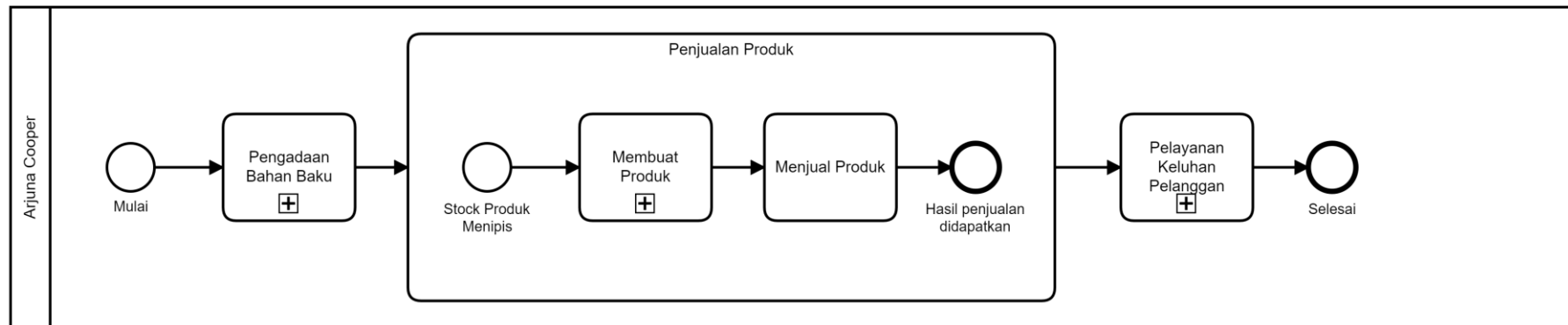
Setelah mendapatkan informasi yang cukup, dibuatlah model proses bisnis berdasarkan informasi yang diberikan oleh masing-masing pemilik UKM. Penelitian ini menggunakan *Business Process Modelling Notation* (BPMN) sebagai metode untuk menyajikan model proses bisnis dari masing-masing UKM terpilih. Bagian berikutnya membahas tentang model proses bisnis dari masing-masing

UKM. Proses yang akan dibuat dari masing-masing UMKM adalah proses operasional. Mulai dari proses pengadaan bahan baku, pembuatan, penjualan dan penanganan keluhan pelanggan. Setelah model proses bisnis dibuat, model tersebut divalidasi pada pemilik proses. Berikut adalah model proses bisnis masing-masing UMKM yang telah divalidasi.

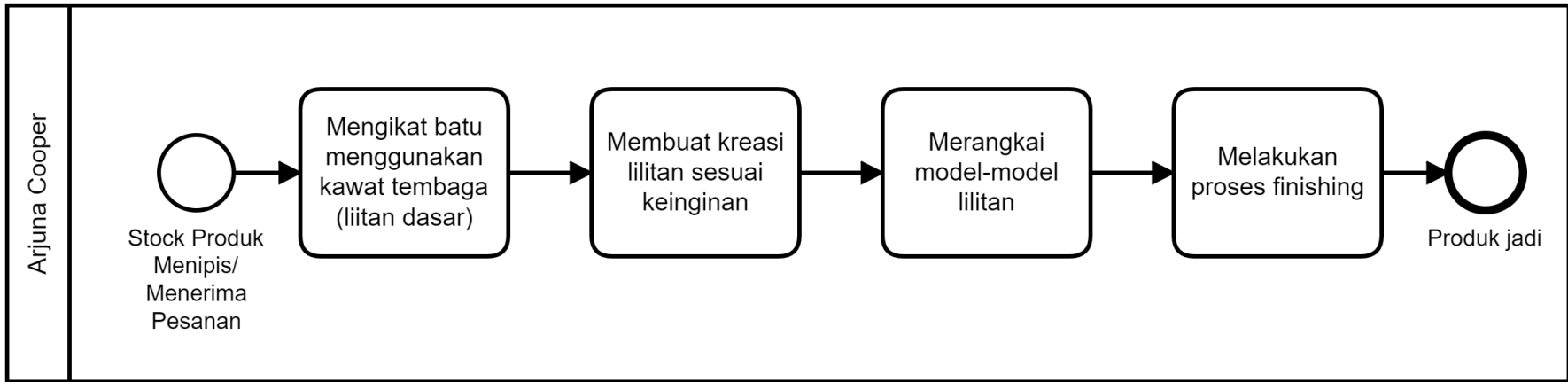
A. Model Proses Arjuna Cooper

Arjuna Cooper merupakan usaha subsektor *fashion* yang termasuk dalam klasifikasi aksesoris. Produk aksesoris yang dihasilkan oleh Arjuna Cooper ialah kalung, cincing, anting-anting, dan bros. Arjuna Cooper sudah berdiri sejak tahun 2010, dan target pasar utama dari UMKM ini adalah kaum wanita yang suka memakai aksesoris.

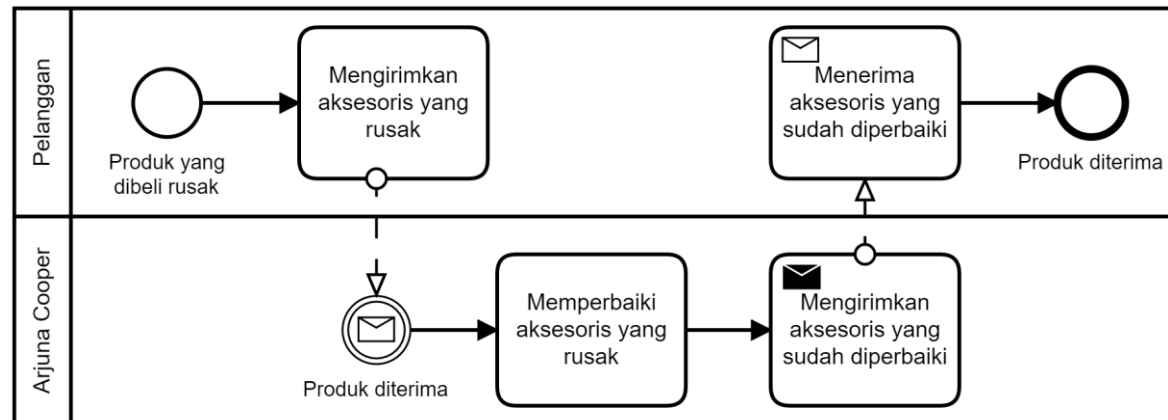
Berikut adalah model proses bisnis dari Arjuna Cooper yang tunjukkan oleh gambar 4.1 – 4.4,



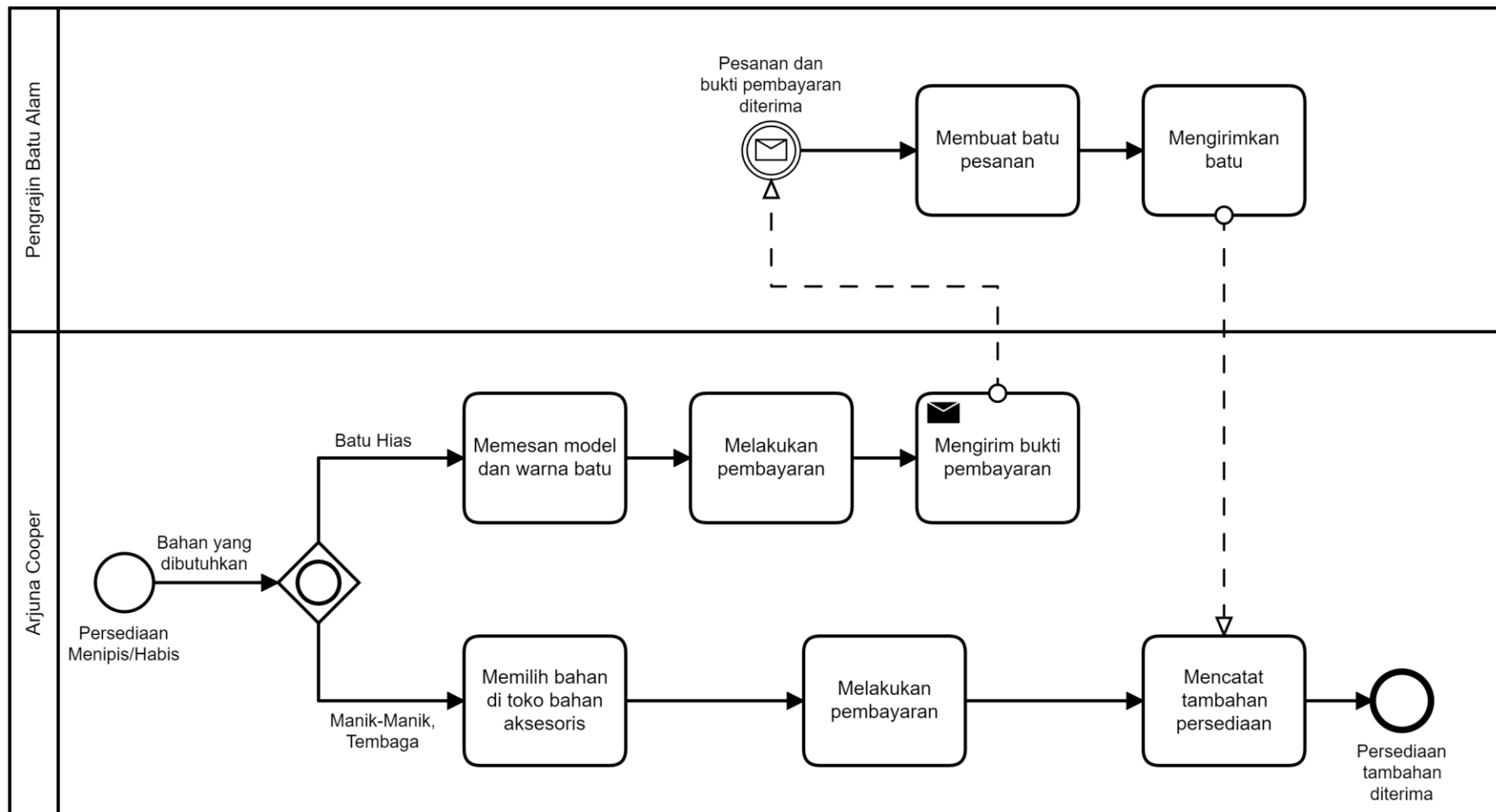
Gambar 4. 1 Proses Operasional UMKM Arjuna Cooper



Gambar 4. 2 Proses Pembuatan Produk UMKM Arjuna Cooper



Gambar 4. 3 Proses Penanganan Keluhan Pelanggan UMKM Arjuna Cooper

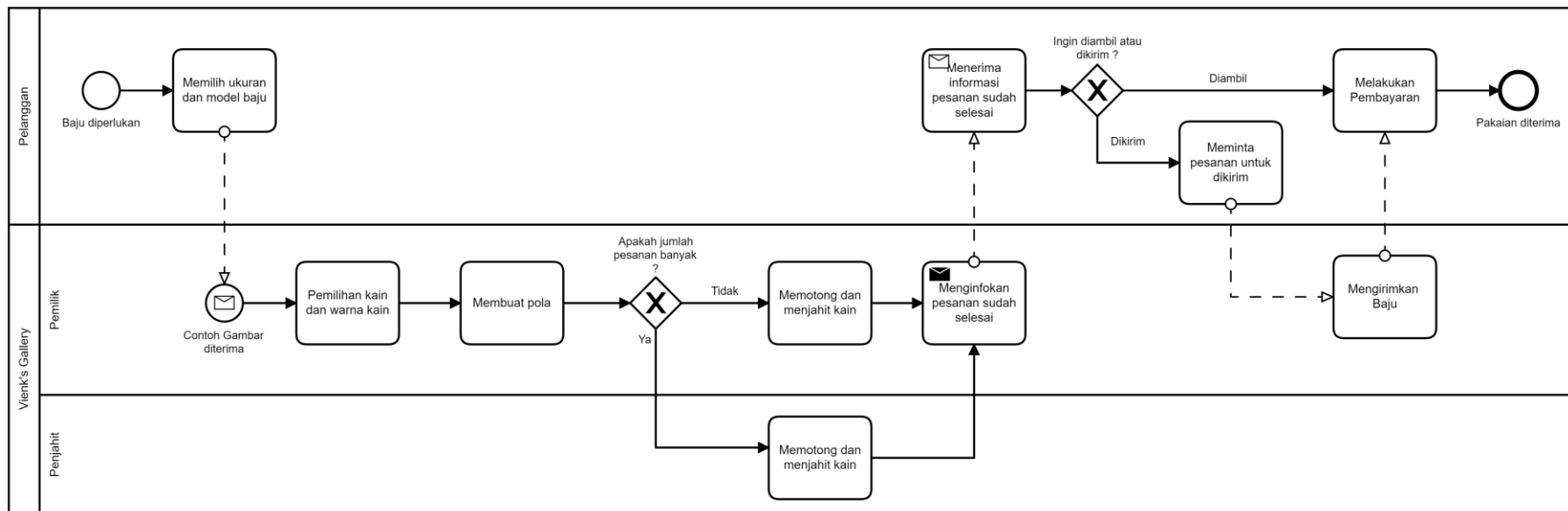


Gambar 4. 4 Proses Pengadaan Bahan Baku UMKM Arjuna Cooper

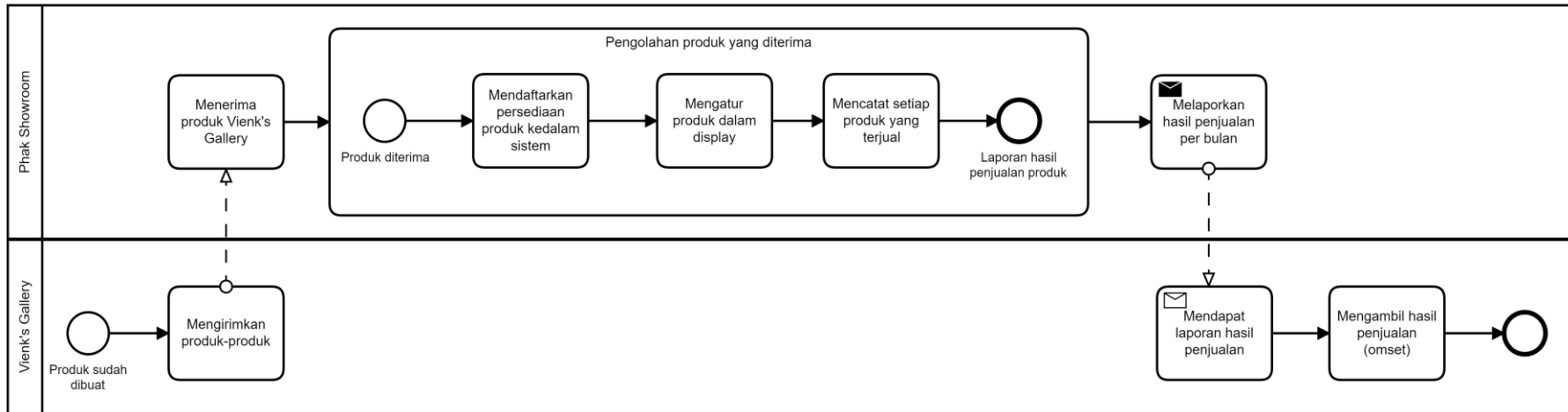
B. Model Proses Bisnis Vienk's Gallery

Vienk's Gallery merupakan usaha subsektor *fashion* yang tergolong dalam klasifikasi pakaian. Produk utama yang dihasilkan oleh Vienk's Gallery adalah pakaian seperti atasan dan pakaian terusan (*dress*). Target utama dari Vienk's Gallery adalah perempuan, sama seperti UMKM Arjuna Cooper.

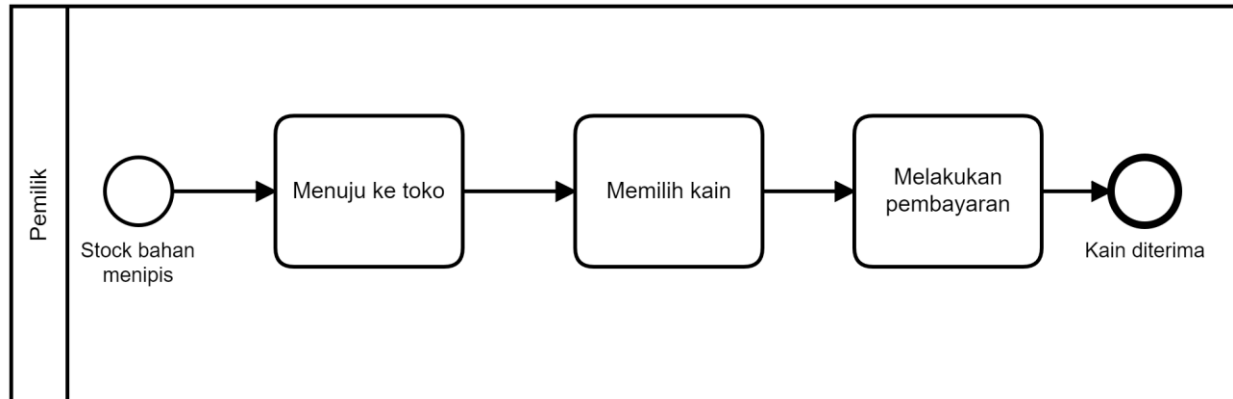
Berikut adalah model proses bisnis dari Vienk's Gallery yang tunjukkan oleh gambar 4.5 – 4.7,



Gambar 4. 5 Proses Order-to-Cash Vienk's Gallery



Gambar 4. 6 Proses Penjualan Vienk's Gallery

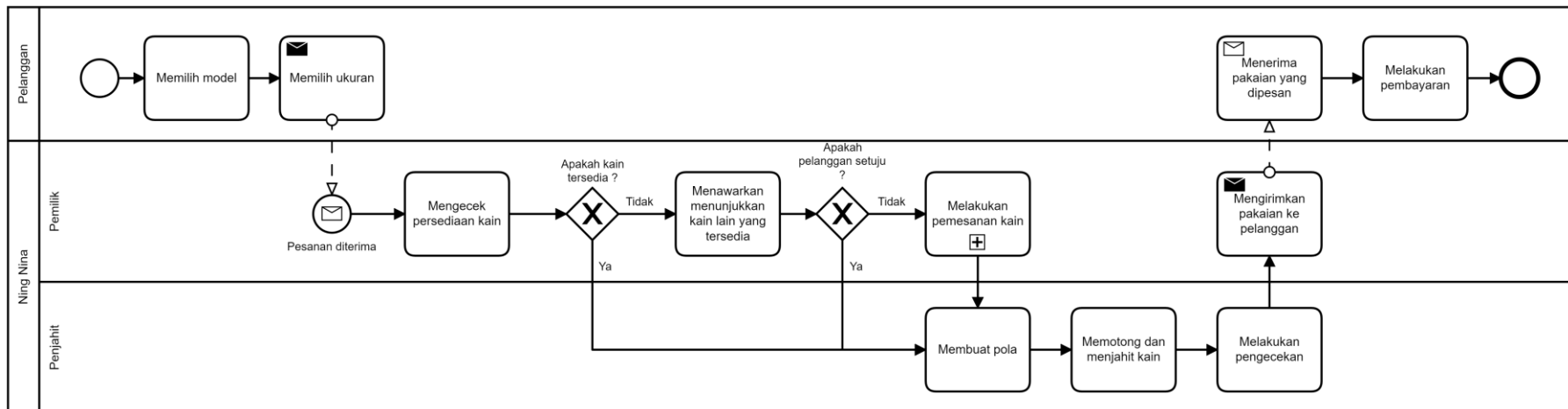


Gambar 4. 7 Proses Pengadaan Bahan Baku Vienk's Gallery

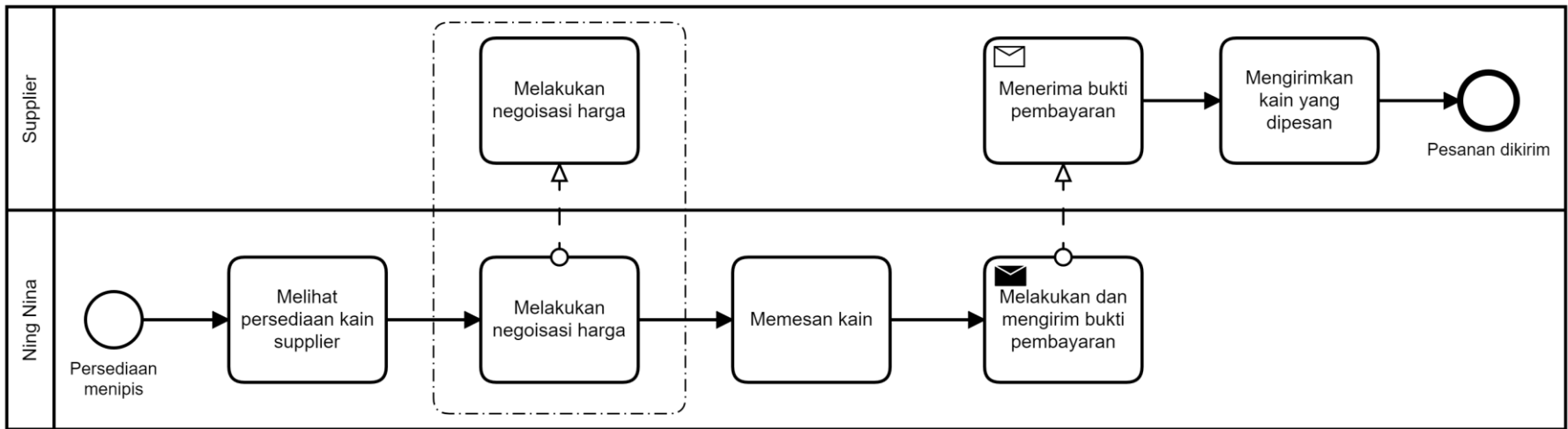
C. Model Proses Bisnis Ning Nina

Ning Nina masuk dalam klasifikasi yang sama seperti Vienk’s Gallery, yaitu pakaian. Target pasar Ning Nina ialah untuk pria dan wanita. Produk yang dihasilkan Ning Nina pun beragam mulai dari atasan batik, bawahan batik sampai *outer* batik.

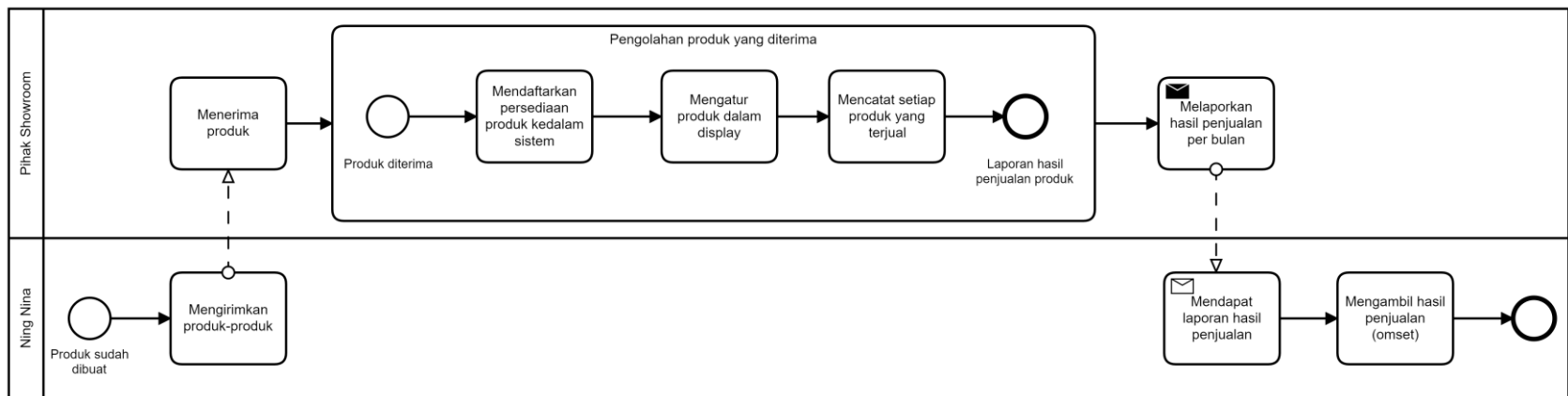
Berikut adalah model proses bisnis dari Ning Nina yang tunjukkan oleh gambar 4.8 – 4.10,



Gambar 4. 8 Proses Order-to-Cash Ning Nina



Gambar 4. 9 Proses Pengadaan Bahan Baku Ning Nina

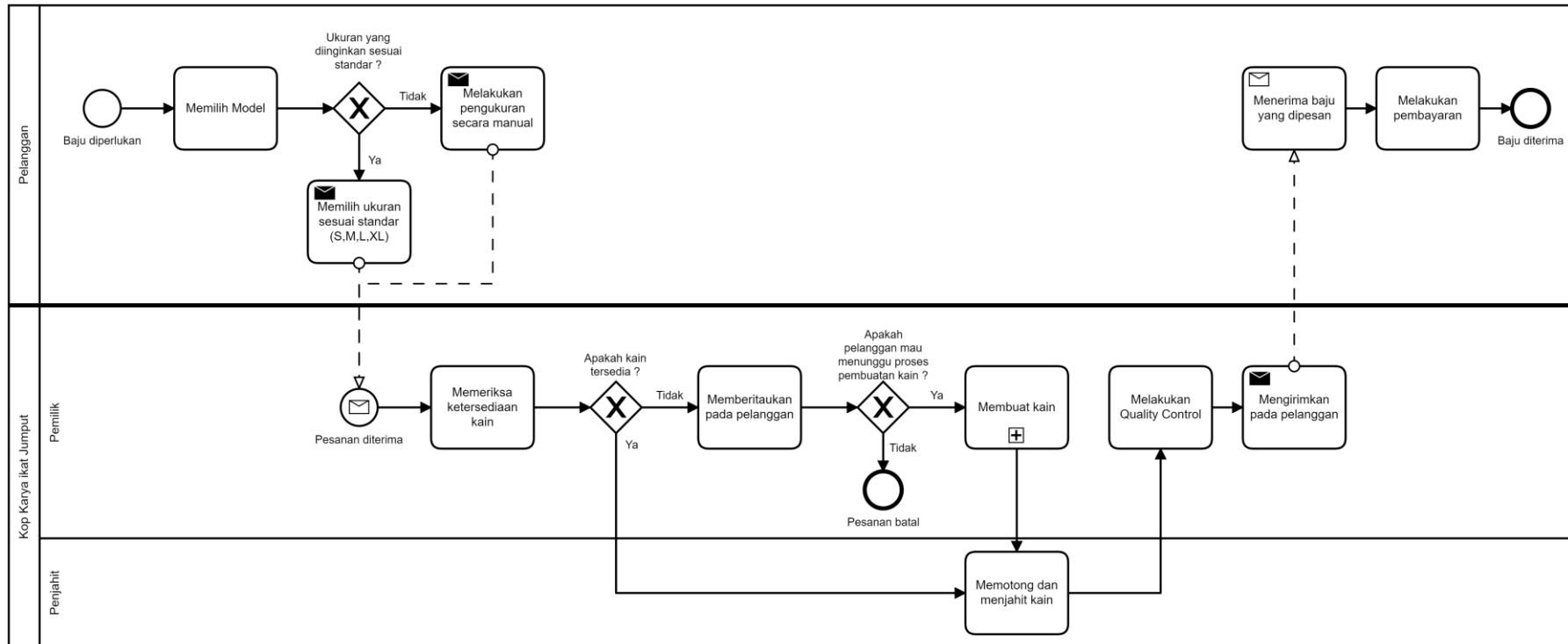


Gambar 4. 10 Proses Penjualan Produk Ning Nina

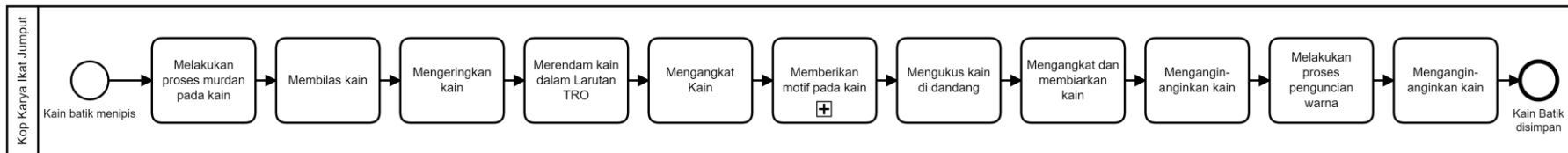
D. Model Proses Bisnis Kop Karya Ikat Jumput

Kop Karya Ikat Jumput termasuk dalam klasifikasi pakaian. Usaha ini dimulai sejak 2001 akan tetapi baru mendapatkan legalitas usaha pada tahun 2012. Produk utama dari Kop Karya Ikat Jumput ialah kain dan pakaian batik. Target pasar dari Kop Karya Ikat Jumput beragam, bisa perempuan atau laki-laki, tergantung pesanan.

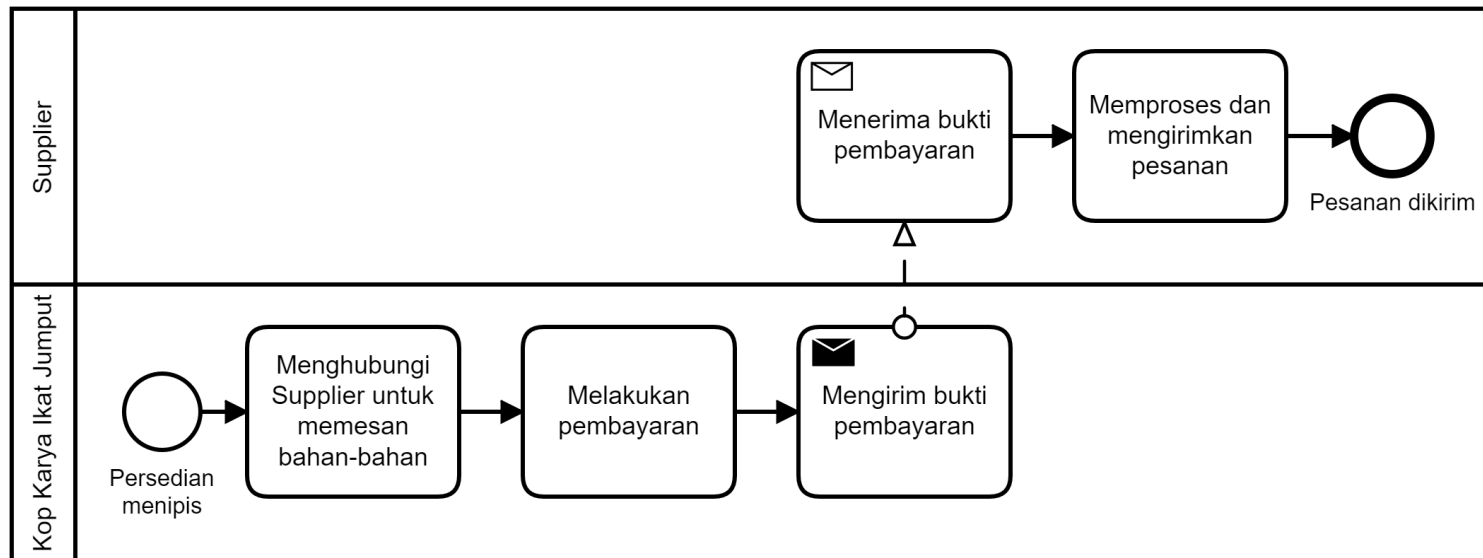
Berikut adalah model proses bisnis dari Kop Karya Ikat Jumput yang tunjukkan oleh gambar 4.11 – 4.14



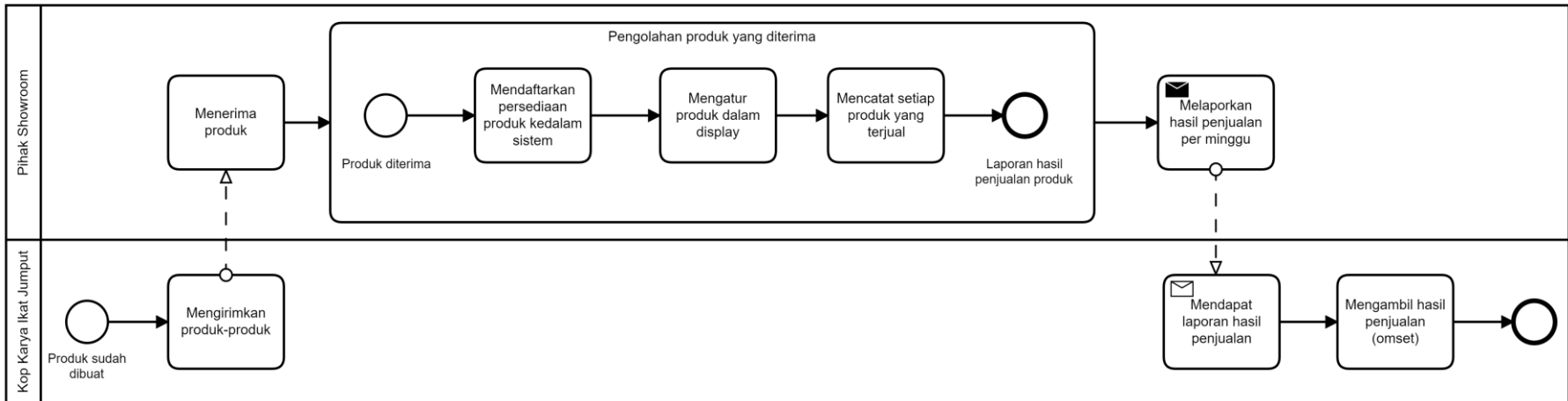
Gambar 4. 11 Proses Order-to-Cash Kop Karya Ikat Jumput



Gambar 4. 12 Proses Pembuatan Kain Batik Kop Karya Ikat Jumpat



Gambar 4. 13 Proses Pengadaan Bahan Baku Kop Karya Ikat Jumpat



Gambar 4. 14 Proses Penjualan Kop Karya Ikat Jumput

4.2.3 Analisis Model Proses Bisnis

Setelah proses model bisnis dibuat dan divalidasi, dilakukan proses analisis untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang terjadi dan penyebab permasalahan tersebut. Proses analisis dilakukan disetiap UMKM yang telah dibuat model proses bisnisnya dengan metode *value-added analysis* dan *why-why diagram* dengan data yang didapatkan melalui wawancara yang telah dilakukan. *Value-added analysis* akan dilakukan disetiap gambar model proses bisnis, sedangkan *why-why diagram* dilakukan berdasarkan permasalahan yang didapati oleh pemilik usaha ataupun karyawan. Berikut adalah analisis model proses bisnis dari masing-masing UMKM terpilih.

A. Arjuna Cooper

Value-added analysis :

Proses pembuatan produk (Gambar 4.2). Pelanggan dari proses ini adalah pelanggan yang membeli produk. Dari segi pelanggan, hasil yang diharapkan merupakan produk yang dibeli adalah produk yang baik.

- Tugas pertama dimana pemilik mengikat batu menggunakan kawat tembaga (lilitan dasar), setelah dilakukan observasi lebih lanjut ada tiga langkah dalam tugas ini, yaitu mempersiapkan bahan-bahan (batu dan kawat tembaga), mengikat batu dengan kawat tembaga sebagai lilitan dasar dan memastikan bahwa ikatan dasar kuat. Ketiga proses ini penting untuk menghasilkan produk yang baik dan berkualitas, oleh karena ini ketiga langkah ini termasuk kategori VA
- Tugas kedua, yaitu membuat kreasi lilitan sesuai keinginan dapat dianggap sebagai langkah tunggal. Hal ini dikarenakan pemilik membuat kreasi lilitan sesuai dengan keinginannya sendiri, tanpa ada yang membatasi, sesuai dengan kebutuhan persediaan produk. Langkah ini termasuk kategori VA karena termasuk dalam proses pembuatan produk
- Selanjutnya, pemilik merangkai model-model kreasi lilitan. Ada dua langkah yang ditemukan dalam tugas ini, yaitu mengumpulkan beberapa model kreasi lilitan dan merangkai/menyatukan model-model kreasi lilitan tersebut. Mengumpulkan beberapa model lilitan merupakan langkah yang termasuk BVA, karena semakin kompleks model lilitan yang ada, semakin

tinggi harga jual produk. Sedangkan untuk langkah dan merangkai/menyatukan model-model kreasi lilitan termasuk kategori VA

- Akhirnya, dalam melakukan proses *finishing*, didapati ada dua langkah didalamnya, yaitu menambahkan baru coral/mutiara dan memeriksa potongan kawat. Kedua langkah ini termasuk kategori VA

Proses Penanganan Keluhan Pelanggan (Gambar 4.3). Pelanggan dari proses ini adalah pelanggan. Hasil yang diharapkan pelanggan dari proses ini adalah aksesoris mereka yang rusak dan dibeli di Arjuna Cooper dapat diperbaiki.

- Tugas pertama adalah pelanggan mengirimkan aksesoris mereka yang rusak kepada pemilik Arjuna Cooper. Tugas ini dapat dibagi menjadi tiga langkah, yaitu mengemas aksesoris, menuliskan nama dan alamat toko serta mengirim produk. Dikarenakan semua langkah ini berpengaruh langsung pada hasil yang diharapkan pelanggan, ketiga langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Selanjutnya, langkah awal dari tugas kedua yaitu memperbaiki produk adalah menerima aksesoris yang dikirimkan pelanggan dan langkah selanjutnya adalah memperbaiki aksesoris tersebut. Seluruh langkah dalam tugas kedua ini termasuk dalam kategori VA
- Setelah memperbaiki aksesoris, pemilik pun mengirimkan produk yang sudah diperbaiki. Dengang langkah yang mirip seperti tugas pertama, yaitu mengemas aksesoris yang sudah diperbaiki, menuliskan nama dan alamat rumah pelanggan dan mengirimkan aksesoris yang sudah diperbaiki. Ketiga langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas terakhir dalam proses ini dapat dianggap sebagai langkah tunggal, yaitu pelanggan menerima produk yang sudah diperbaiki, yang termasuk dalam kategori VA.

Proses pengadaan bahan baku (gambar 4.4). Pelanggan dari proses ini adalah pemilik UMKM Arjuna Cooper dengan hasil yang diharapkan ialah mendapatkan bahan baku yang dibutuhkan. Ada dua kelompok dalam proses ini, kelompok untuk mendapatkan bahan baku batu hias dan juga kelompok untuk mendapatkan bahan baku manik-manik atau tembaga. Proses analisis akan dibagi berdasarkan masing-masing kelompok.

- Tugas pertama dalam pengadaan bahan batu hias ialah memesan model dan warna batu. Ada dua langkah yang diidentifikasi dalam tugas ini yaitu proses melihat persediaan yang dimiliki pengrajin batu alam dan proses pemilihan model dan warna batu. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA.
- Tugas kedua dalam pengadaan batu hias adalah melakukan pembayaran. Selain melakukan pembayaran, menyimpan dan mencatat bukti pembayaran juga merupakan langkah dalam tugas ini. Langkah melakukan pembayaran termasuk kategori VA, sedangkan langkah menyimpan dan mencatat bukti pembayaran termasuk kategori BVA.
- Tugas selanjutnya dapat dianggap sebagai langkah tunggal. Mengirim bukti pembayaran termasuk dalam kategori VA.
- Kemudian tugas yang dilakukan oleh pihak pengrajin batu alam yaitu membuat batu pesanan. Setelah menerima bukti pembayaran dari pemilik usaha, pengrajin pun mulai untuk membuat batu sesuai pesanan. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Selanjutnya, mengirimkan batu pesanan. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA.
- Tugas pertama untuk pengadaan manik-manik dan kawat tembaga adalah memilih bahan di toko bahan-bahan. Ada dua langkah dalam tugas ini, yaitu menuju ke toko tersebut, karena pemilik berbelanja secara langsung dan memilih bahan-bahan di toko. Dikarenakan kedua langkah ini berpengaruh langsung dalam hasil yang diharapkan dari proses ini, kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Selanjutnya dalam pengadaan manik-manik dan kawat tembaga adalah tugas melakukan pembayaran. Dibagi menjadi dua langkah, yang pertama ialah melakukan pembayaran dan diikuti dengan langkah mencatat dan menyimpan bukti pembayaran. Langkah mencatat dan menyimpan bukti pembayaran termasuk dalam kategori BVA, dan langkah melakukan pembayaran termasuk dalam kategori VA

- Tugas yang terakhir dalam proses pengadaan bahan baku adalah mencatat tambahan persediaan. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA.

Langkah-langkah yang telah diidentifikasi dan kategori dari masing-masing langkah dari seluruh model proses bisnis UMKM dirangkum pada tabel 4.4

Tabel 4. 4 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Arjuna Cooper

Gambar	Langkah	Pelaksana	Klasifikasi
4.2	Mempersiapkan bahan-bahan	Pemilik	VA
	Mengikat batu dengan kawat tembaga	Pemilik	VA
	Memastikan ikatan dasar kuat	Pemilik	VA
	Membuat kreasi lilitan	Pemilik	VA
	Mengumpulkan beberapa model kreasi lilitan	Pemilik	VA
	Merangkai/menyatukan model-model kreasi lilitan	Pemilik	VA
	Menambahkan batu coral/mutiara	Pemilik	VA
	Memeriksa potongan kawat	Pemilik	VA
4.3	Mengemas aksesoris yang rusak	Pelanggan	VA
	Menuliskan nama dan alamat toko	Pelanggan	VA
	Mengirimkan aksesoris	Pelanggan	VA
	Menerima aksesoris dari pelanggan	Pemilik	VA
	Memperbaiki aksesoris	Pemilik	VA
	Mengemas aksesoris yang sudah diperbaiki	Pemilik	VA
	Menuliskan nama dan alamat pelanggan	Pemilik	VA
	Mengirim aksesoris yang sudah diperbaiki	Pemilik	VA
Menerima aksesoris yang sudah diperbaiki	Pelanggan	VA	
4.4	Melihat persediaan pengrajin	Pemilik	VA

Memilih model dan warna batu	Pemilik	VA
Melakukan pembayaran	Pemilik	VA
Mencatat dan menyimpan bukti pembayaran	Pemilik	BVA
Mengirim bukti pembayaran	Pemilik	VA
Menerima bukti pembayaran	Pengrajin	VA
Membuat batu pesanan	Pengrajin	VA
Mengirimkan batu pesanan	Pengrajin	VA
Menuju toko bahan aksesoris	Pemilik	VA
Memilih bahan-bahan di toko	Pemilik	VA
Melakukan pembayaran	Pemilik	VA
Mencatat dan menyimpan bukti pembayaran	Pemilik	BVA
Mencatat tambahan persediaan	Pemilik	VA

Why-why diagram

Topik Permasalahan : Terkadang kekurangan bahan saat proses pembuatan



Gambar 4. 15 Analisis *why-why diagram* Arjuna Cooper

Permasalahan yang diidentifikasi oleh pemilik usaha dan karyawan dari Arjuna Cooper dalam proses produksi ialah kekurangan bahan saat proses pembuatan produk. Permasalahan ini berdampak dengan signifikan saat bahan yang dibutuhkan habis sedangkan ada pesanan yang mengharuskan bahan yang sama persis. Ada dua hal yang menyebabkan permasalahan ini yaitu

permintaan pelanggan banyak dan tidak ada dana saat bahan menipis. Permintaan pelanggan merupakan masalah eksternal yang tidak bisa dikontrol. Sedangkan untuk bagian tidak ada dana saat bahan menipis merupakan masalah internal yang bisa diteliti lebih lanjut. Penyebab dari tidak adanya dana untuk membeli bahan ialah karena pemilik usaha sedang berada diluar kota dan tidak ada dana cadangan yang berada di tempat usaha untuk membeli bahan. Ada dua faktor penyebab dari tidak adanya dana cadangan yang berada ditempat usaha yaitu pemilik usaha masih menggabungkan antara uang untuk mengurus keberlangsungan usaha dengan uang milik pribadi dan pemilik yang masih belum bisa mempercayai karyawan dalam memegang pengelolaan uang.

B. Vienk's Gallery

Value-added analysis:

Proses *order-to-cash* (gambar 4.5). Pelanggan dari proses ini adalah pelanggan yang membeli produk. Dari sudut pandang pelanggan, hasil yang diharapkan merupakan pakaian yang dipesan diterima dengan baik.

- Tugas pertama ialah pelanggan memilih ukuran dan model baju. Dalam tugas ini terdapat empat langkah, yaitu pelanggan melihat katalog yang tersedia, memilih model yang diinginkan, memilih ukuran pakaian dan mengirimkan pesanan kepada pemilik usaha. Semua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas kedua ialah pemilik melakukan pemilihan jenis dan warna kain. Ada tiga langkah dalam tugas ini yaitu pemilik menerima pesanan pelanggan, membuka persediaan (gudang) dan memilih jenis serta warna kain. Ketiga langkah ini termasuk kategori VA
- Selanjutnya adalah tugas membuat pola, dengan langkah-langkah sebagai berikut (i) menggambar pola, (ii) membuat daftar pola yang telah dibuat, (iii) mengirimkan ke penjahit jika pesanan banyak. Semua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya adalah memotong dan menjahit kain, dari tugas ini terdapat 4 langkah, (i) penjahit menerima kain dan pola dari pemilik, (ii) pemilik dan penjahit memotong kain sesuai pola yang ada, (iii) pemilik dan penjahit menjahit kain sesuai model yang dipesan, dan (iv) mengirimkan

pakaian hasil jahit kepada pemilik usaha. Seluruh langkah ini termasuk dalam kategori VA

- Lalu pemilik memiliki tugas untuk menginfokan pesanan sudah selesai. Ada tiga langkah dalam tugas ini yaitu, pemilik menerima pakaian hasil jahit dari penjahit, pemilik mengambil foto pakaian yang dipesan, dan pemilik mengirimkan informasi bahwa pesanan sudah selesai beserta foto pakaian yang dipesan. Seluruh langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya dilakukan oleh pelanggan, yaitu menerima informasi bahwa pesanan sudah selesai. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Selanjutnya, tugas ini dilakukan jika pelanggan ini pesannya dikirim. Ada dua langkah yang dilakukan dalam tugas ini yaitu pelanggan meminta pada pemilik usaha untuk mengirim pesannya dan mengirimkan alamat rumahnya pada pemilik usaha.
- Tugas selanjutnya adalah pemilik usaha mengirimkan baju pesanan pelanggan. Ada tiga langkah dalam langkah ini, yaitu pemilik usaha mengemas baju pesanan pelanggan, menuliskan nama dan alamat rumah pelanggan serta mengirimkan baju pesanan pelanggan. Ketiga langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas terakhir adalah tugas yang dilakukan jika pelanggan ingin mengambil pesanan, dan tugas selanjutnya setelah pemilik usaha mengirimkan baju kepada pelanggan, yaitu melakukan pembayaran. Ada tiga langkah dalam tugas ini yang dilakukan oleh pelanggan yaitu, pelanggan menuju Vienk's Gallery, melakukan pembayaran, dan menerima pakaian yang dipesan. Dari pihak pemilik usaha, langkah yang dilakukan adalah mencatat transaksi pembelian. Langkah-langkah yang dilakukan pelanggan masuk dalam kategori VA, sedangkan langkah yang dilakukan pemilik usaha masuk dalam kategori BVA.

Proses penjualan (gambar 4.6). Pelanggan dari proses ini adalah pemilik usaha dan hasil yang diharapkan dari proses ini ialah pihak showroom dapat membantu penjualan produk dari pemilik usaha.

- Tugas pertama dalam proses ini ialah pemilik usaha mengirimkan produk-produknya yang telah dibuat. Ada empat langkah dalam tugas ini, yaitu (i) mengemas produk yang telah dibuat, (ii) mencatat daftar produk yang dikirim ke pihak showroom, (iii) menuliskan nama dan alamat showroom, dan (iv) mengirimkan produk untuk pihak showroom. Langkah (i),(iii) dan (iv) termasuk dalam kategori VA dan langkah (ii) termasuk dalam kategori BVA.
- Tugas kedua ada dilakukan oleh pihak showroom, yaitu menerima produk dari pemilik usaha. Tugas ini dapat dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA.
- Empat tugas selanjutnya, mendaftarkan persediaan produk dalam sistem, mengatur produk dalam display showroom, mencatat setiap produk yang terjual, dan melaporkan hasil penjualan per bulan kepada pemilik usaha, dilakukan oleh pihak showroom. Keempat tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Selanjutnya, pemilik usaha mendapatkan laporan hasil penjualan, dan diikuti dengan langkah mencatat hasil penjualan dari pihak showroom. Langkah menerima hasil penjualan termasuk kategori BVA, dan langkah mencatat hasil penjualan dari pihak showroom juga termasuk dalam kategori BVA
- Tugas terakhir ialah pemilik usaha mengambil hasil penjualan. Ada tiga langkah dalam tugas ini, yaitu (i) pemilik menuju ke tempat showroom, (ii) mengambil hasil penjualan, lalu (iii) kembali lagi ke tempat usaha. Langkah (i) dan (iii) termasuk dalam kategori NVA karena tidak mendukung hasil yang diharapkan oleh pelanggan proses ini, dan langkah (ii) termasuk dalam kategori BVA

Proses pengadaan bahan baku (gambar 4.7). Pelanggan dari proses ini adalah pemilik usaha. Dari segi pelanggan proses, hasil yang diharapkan ialah pemilik usaha mendapatkan bahan baku yang dibutuhkan

- Tugas pertama ialah menuju ke toko. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA

- Selanjutnya adalah pemilik usaha memilih kain yang dibutuhkan. Tugas ini juga dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Tugas terakhir dalam proses ini adalah melakukan pembayaran. Ada tiga langkah dalam tugas ini, yaitu (i) pemilik melakukan pembayaran, (ii) mencatat transaksi dan (iii) kembali ke tempat usaha. Langkah (i) dan (ii) termasuk dalam kategori VA, dan langkah (iii) termasuk dalam kategori NVA

Langkah-langkah yang telah diidentifikasi dan kategori dari masing-masing langkah dari seluruh model proses bisnis UMKM Vienk's Gallery dirangkum pada tabel 4.5

Tabel 4. 5 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Vienk's Gallery

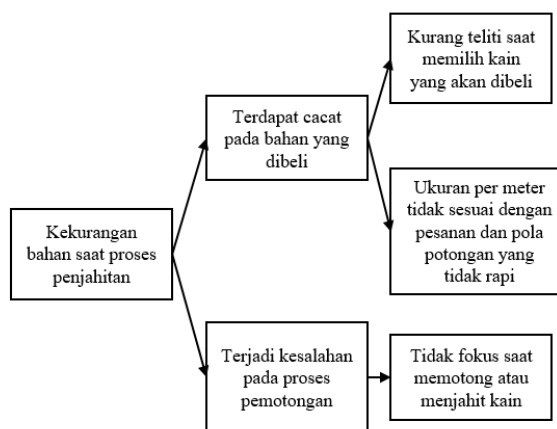
Gambar	Langkah	Pelaksana	Klasifikasi
	Melihat katalog model pakaian	Pelanggan	VA
	Memilih model pakaian	Pelanggan	VA
	Memilih ukuran pakaian	Pelanggan	VA
	Mengirimkan pesanan pada pemilik usaha	Pelanggan	VA
	Menerima pesanan dari pelanggan	Pemilik	VA
	Membuka persediaan	Pemilik	VA
	Memilih jenis dan warna kain	Pemilik	VA
4.5	Menggambar pola	Pemilik	VA
	Membuat daftar pola yang telah dibuat	Pemilik	VA
	Mengirimkan kain dan pola ke penjahit jika pesanan banyak	Pemilik	VA
	Menerima kain dan pola	Penjahit	VA
	Memotong kain sesuai pola	Penjahit dan Pemilik	VA
	Menjahit kain sesuai pesanan	Penjahit dan Pemilik	VA

	Mengirimkan pakaian kepada pemilik usaha	Penjahit	VA
	Menerima pakaian dari penjahit	Pemilik	VA
	Mengambil foto pakaian yang sudah jadi	Pemilik	VA
	Mengirimkan informasi bahwa pesanan sudah selesai beserta foto pakaian yang sudah jadi	Pemilik	VA
	Menerima informasi bahwa pesanan sudah selesai	Pelanggan	VA
	Meminta pemilik usaha untuk mengirimkan pesanan	Pelanggan	VA
	Mengirimkan alamat rumah ke pemilik usaha	Pelanggan	VA
	Mengemas pakaian	Pemilik	VA
	Menuliskan nama dan alamat pelanggan	Pemilik	VA
	Mengirimkan baju ke pelanggan	Pemilik	VA
	Menerima baju yang dipesan	Pelanggan	VA
	Melakukan pembayaran	Pelanggan	VA
	Mencatat bukti transaksi dari pelanggan	Pemilik	BVA
4.6	Mengemas produk yang telah dibuat	Pemilik	VA
	Mencatat daftar produk yang dikirim	Pemilik	VA
	Menulis nama dan alamat showroom	Pemilik	VA
	Mengirim produk	Pemilik	VA
	Menerima produk dari pemilik usaha	Pihak Showroom	VA
	Mendaftarkan persediaan produk dalam sistem	Pihak Showroom	VA

Mengatur produk dalam display showroom	Pihak Showroom	VA
Mencatat setiap produk yang terjual	Pihak Showroom	VA
Melaporkan hasil penjualan per bulan	Pihak Showroom	VA
Menerima laporan hasil penjualan	Pemilik	BVA
Mencatat hasil penjualan dari pihak showroom	Pemilik	BVA
Menuju ke tempat showroom	Pemilik	NVA
Mengambil hasil penjualan (omset)	Pemilik	BVA
Menuju kembali ke tempat usaha	Pemilik	NVA
Pemilik usaha menuju ke toko bahan	Pemilik	VA
Memilih kain yang dibutuhkan	Pemilik	VA
4.7 Melakukan pembayaran kain	Pemilik	VA
Mencatat transaksi	Pemilik	BVA
Menuju ke tempat usaha kembali	Pemilik	NVA

Why-why diagram

Topik permasalahan : Kekurangan bahan saat proses penjahitan



Gambar 4. 16 Analisis *why-why diagram* Vienk's Gallery

Permasalahan yang diidentifikasi oleh pemilik usaha dari Vienk's Gallery adalah kekurangan bahan saat proses penjahitan. Ada dua penyebab utama dari

permasalahan ini yaitu terdapat cacat pada bahan yang dibeli dan terjadi kesalahan saat proses pemotongan dan menjahit kain. Penyebab dari adanya cacat pada bahan yang dibeli ialah kurang teliti dalam pemilihan kain yang ingin dibeli dan ukuran permeter yang kurang dari yang dipesan dan adanya potongan kain yang tidak rapi yang menyebabkan kain perlu untuk dipotong lagi atau dilipat saat menjahit. Penyebab terjadinya kesalahan saat proses pemotongan dan menjahit kain ialah rusaknya mesin jahit dan kehilangan fokus saat memotong atau menjahit kain. Kehilangan fokus saat bekerja (memotong dan menjahit kain) disebabkan oleh beban kerja yang terlalu banyak serta lingkungan kerja yang tidak mendukung.

C. Ning Nina

Value-added analysis :

Proses *order-to-cash* (gambar 4.8). Pelanggan dari proses ini adalah pelanggan yang membeli produk. Dari segi pelanggan, hasil yang diharapkan merupakan produk yang dibeli adalah produk yang baik.

- Tugas pertama ialah pelanggan memilih model yang diinginkan. Tugas ini dibagi menjadi dua langkah, yaitu melihat katalog model pakaian yang tersedia dan memilih model yang diinginkan. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas kedua yaitu memilih ukuran. Ukuran yang disediakan oleh Ning Nina adalah S, M, L, dan XL. Langkah memilih ukuran termasuk dalam kategori VA. Langkah selanjutnya dalam tugas ini adalah mengirimkan pesanan kepada pemilik usaha Ning Nina. Langkah ini juga termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya adalah mengecek persediaan kain. Terdapat tiga langkah dalam tugas ini. Langkah pertama ialah menerima pesanan dari pelanggan. Langkah kedua ialah membuka persediaan (gudang). Langkah terakhir adalah melihat ketersediaan kain yang diperlukan. Apabila kain yang sesuai dengan model pakaian yang dipesan tersedia, maka langkah selanjutnya adalah mengirimkan kain kepada penjahit (tugas keenam). Seluruh langkah ini termasuk pada kategori VA

- Tugas keempat ialah menawarkan dan menunjukkan kain lain yang tersedia. Tugas ini dilaksanakan apabila kain pilihan pelanggan tidak tersedia. Langkah yang terdapat dalam tugas ini adalah melihat ketersediaan kain yang serupa dan mengirim foto/menunjukkan kain yang serupa kepada pelanggan. Selanjutnya, apabila pelanggan setuju untuk menggunakan kain yang lain yang tersedia, pemilik usaha mengirimkan kain tersebut kepada penjahit (tugas keenam). Ketiga hal ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas kelima ialah melakukan pemesanan kain. Tugas ini dilaksanakan apabila pelanggan tidak setuju dengan persediaan kain yang serupa dan menginginkan kain yang sesuai dengan pesanan. Penjabaran tugas ini akan dijelaskan pada bagian berikutnya. Setelah dipesan, kain yang didapat dikirimkan kepada penjahit untuk dikerjakan lebih lanjut. Dengan peran tugas kelima dalam proses *order-to-cash*, tugas ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas keenam membuat pola. Langkah pertama dalam tugas ini adalah menerima kain dari pemilik usaha (tugas ketiga, keempat dan kelima). Langkah selanjutnya adalah membuat pola berdasarkan ukuran yang dipilih. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas ketujuh ialah memotong dan menjahit kain. Ada dua langkah dalam tugas ini, yaitu memotong sesuai pola yang telah dibuat dan menjahit kain sesuai model yang dipilih. Seluruh langkah dalam tugas ketujuh termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya dari penjahit ialah melakukan pengecekan. Langkah yang dilakukan setelah melakukan pengecekan, ialah mengirimkan pakaian ke pemilik usaha. Langkah tersebut termasuk dalam kategori VA
- Lalu, pemilik usaha bertugas untuk mengirimkan pakaian ke pelanggan. Ada empat langkah dalam tugas ini: (i) menerima pakaian pesanan dari penjahit, (ii) mengemas pakaian pesanan, (iii) menuliskan nama dan alamat pelanggan, dan (iv) mengirimkan pakaian ke pelanggan. Keempat langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya adalah pelanggan menerima pakaian yang dipesan. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan tergolong dalam kategori VA

- Akhirnya, pelanggan melakukan pembayaran. Ada tiga langkah dalam tugas terakhir, yaitu pelanggan melakukan pembayaran, pemilik usaha menerima pembayaran, dan mencatat bukti transaksi dari pelanggan. Pelanggan melakukan pembayaran termasuk dalam kategori VA, sedangkan langkah pemilik usaha untuk menerima pembayaran dan mencatat bukti transaksi dari pelanggan termasuk dalam kategori BVA

Proses pengadaan bahan baku (gambar 4.9). Pelanggan dari proses ini adalah pemilik usaha dengan hasil yang diharapkan yaitu pemilik usaha mendapatkan bahan baku yang diperlukan dengan harga yang tepat.

- Tugas pertama ialah pemilik usaha melihat persediaan kain pemasok. Terdapat dua langkah dalam tugas pertama, yaitu membuka sosial media dan melihat ketersediaan kain. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas kedua ialah pemilik dan pemasok bersama-sama menentukan harga yang tepat untuk kedua belah pihak. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Tugas ketiga ialah pemilik usaha memesan kain dari pemasok. Ada dua langkah dalam tugas ketiga, yaitu mencatat kain yang ingin dipesan dan jumlahnya dan memesannya pada pemasok. Semua langkah dalam tugas ini termasuk dalam kategori VA.
- Setelah memesan kain, tugas selanjutnya adalah melakukan dan mengirimkan bukti pembayaran. Ada tiga langkah dalam tugas ini, yaitu (i) melakukan pembayaran, (ii) mencatat pembayaran/transaksi dan (iii) mengirimkan bukti pembayaran pada pemasok. Langkah (i) dan (iii) termasuk dalam kategori VA, sedangkan langkah (ii) termasuk dalam kategori BVA.
- Tugas selanjutnya ialah menerima bukti pembayaran. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Tugas terakhir adalah pemasok mengirimkan kain yang dipesan. Tugas ini memiliki tiga langkah didalamnya, (i) pemasok mengirimkan kain yang dipesan, (ii) pemilik usaha menerima kain yang dipesan, dan (iii) pemilik usaha mencatat persediaan kain tambahan

Proses penjualan (gambar 4.10). Pelanggan dari proses ini adalah pemilik usaha dan hasil yang diharapkan dari proses ini ialah pihak showroom dapat membantu penjualan produk dari pemilik usaha. Langkah-langkah dalam proses ini sama seperti proses penjualan dari Vienk's Gallery (gambar 4.6) karena kedua UMKM ini menargetkan showroom yang difasilitasi oleh Dinas Perdagangan yang memiliki prosedur yang sama di setiap showroomnya.

Langkah-langkah yang telah diidentifikasi dan kategori dari masing-masing langkah dari seluruh model proses bisnis UMKM Ning Nina dirangkum pada tabel 4.6

Tabel 4. 6 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Ning Nina

Gambar	Langkah	Pelaksana	Klasifikasi
4.8	Melihat katalog model pakaian	Pelanggan	VA
	Memilih model pakaian	Pelanggan	VA
	Memilih ukuran pakaian	Pelanggan	VA
	Mengirimkan pesanan pada pemilik usaha	Pelanggan	VA
	Menerima pesanan dari pelanggan	Pemilik	VA
	Membuka persediaan	Pemilik	VA
	Melihat ketersediaan kain yang diperlukan	Pemilik	VA
	Melihat ketersediaan kain yang serupa	Pemilik	VA
	Mengirimkan foto/menunjukkan kain yang serupa	Pemilik	VA
	Melakukan pemesanan kain	Pemilik	VA
	Mengirimkan kain kepada penjahit	Pemilik	VA
	Menerima kain dari pemilik usaha	Penjahit	VA
	Membuat pola	Penjahit	VA
	Memotong sesuai pola yang telah dibuat	Penjahit	VA
	Menjahit kain sesuai pesanan	Penjahit	VA
	Mengecek hasil jahitan pada pakaian	Penjahit	VA

	Mengirimkan pakaian kepada pemilik usaha	Penjahit	VA
	Menerima pakaian dari penjahit	Pemilik	VA
	Mengemas pakaian	Pemilik	VA
	Menuliskan nama dan alamat pelanggan	Pemilik	VA
	Mengirimkan baju ke pelanggan	Pemilik	VA
	Menerima baju yang dipesan	Pelanggan	VA
	Melakukan pembayaran	Pelanggan	VA
	Menerima pembayaran	Pemilik	BVA
	Mencatat bukti transaksi dari pelanggan	Pemilik	BVA
	Membuka media sosial	Pemilik	VA
	Melihat persediaan kain pemasok	Pemilik	VA
	Melakukan negoisasi harga	Pemilik dan Pemasok	VA
	Mencatat pesanan dan jumlah pesanan	Pemilik	VA
	Memesan pada supplier	Pemilik	VA
4.9	Melakukan pembayaran	Pemilik	VA
	Mencatat pembayaran	Pemilik	BVA
	Mengirim bukti pembayaran	Pemilik	VA
	Menerima bukti pembayaran	Pemasok	VA
	Mengirimkan kain yang dipesan	Pemasok	VA
	Menerima kain yang dipesan	Pemilik	VA
	Mencatat persediaan kain tambahan	Pemilik	BVA
	Mengemas produk yang telah dibuat	Pemilik	VA
	Mencatat daftar produk yang dikirim	Pemilik	VA
4.10	Menulis nama dan alamat showroom	Pemilik	VA
	Mengirim produk	Pemilik	VA
	Menerima produk dari pemilik usaha	Pihak Showroom	VA

Mendaftarkan persediaan produk dalam sistem	Pihak Showroom	VA
Mengatur produk dalam display showroom	Pihak Showroom	VA
Mencatat setiap produk yang terjual	Pihak Showroom	VA
Melaporkan hasil penjualan per bulan	Pihak Showroom	VA
Menerima laporan hasil penjualan	Pemilik	BVA
Mencatat hasil penjualan dari pihak showroom	Pemilik	BVA
Menuju ke tempat showroom	Pemilik	NVA
Mengambil hasil penjualan (omset)	Pemilik	BVA
Menuju kembali ke tempat usaha	Pemilik	NVA

Pemilik UMKM Ning Nina tidak mendapati ada permasalahan yang berarti dalam proses bisnisnya selama ini sehingga pada analisis model proses bisnis UMKM Ning Nina hanya dilakukan dengan metode *value-added analysis*.

D. Kop Karya Ikat Jumpat

Value-added analysis:

Proses *order-to-cash* (gambar 4.11). Pelanggan dari proses ini adalah pelanggan yang membeli produk. Dari segi pelanggan, hasil yang diharapkan merupakan produk yang dibeli adalah produk yang baik.

- Tugas pertama ialah pelanggan memilih model yang diinginkan. Ada dua langkah dalam tugas ini, yaitu pelanggan melihat katalog yang tersedia dan memilih model yang diinginkan. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas kedua adalah pelanggan memilih ukuran. Langkah pertama dalam tugas ini ialah pelanggan memilih ukuran yang tersedia, apabila ukuran pelanggan tidak tersedia maka ada beberapa langkah tambahan, (i) pemilik/pelanggan menuju ke tempat yang telah disepakati, (ii) pemilik

melakukan pengukuran, (iii) pemilik mencatat hasil pengukuran, (iv) pemilik/pelanggan kembali ketempat masing-masing. Langkah selanjutnya adalah pelanggan mengirimkan pesanan kepada pemilik usaha. Kelima langkah ini termasuk dalam kategori VA

- Selanjutnya, pemilik akan memeriksa ketersediaan kain dengan langkah-langkah berikut, (i) pemilik usaha menerima pesanan (ii) membuka gudang persediaan, (iii) melihat jumlah kain yang tersedia, dan apabila kain tersedia (iv) pemilik mengirimkan kain tersebut kepada penjahit. Seluruh langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya dilakukan apabila kain yang diinginkan pelanggan tidak tersedia, yaitu memberitahukan kepada pelanggan tentang persediaan kain. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya dilakukan apabila pelanggan mau menunggu proses pembuatan kain, yaitu pemilik akan membuat kain. Proses ini akan dijabarkan lebih lanjut dibagian selanjutnya. Secara keseluruhan, tugas ini termasuk dalam kategori VA. Jika pelanggan tidak mau menunggu proses pembuatan kain maka pesanan akan dibatalkan. Setelah kain selesai dibuat, maka langkah selanjutnya adalah pemilik mengirimkan kain kepada penjahit.
- Lalu, penjahit mendapat tugas untuk memotong dan menjahit kain. Ada empat langkah dalam tugas ini, yaitu (i) penjahit menerima kain dari pemilik usaha, (ii) memotong kain sesuai pola/ukuran yang disediakan, (iii) menjahit kain dan (iv) mengirimkan hasil jahit ke pemilik usaha. Seluruh langkah dalam tugas ini termasuk dalam kategori VA.
- Tugas selanjutnya adalah pelaksanaan *quality control*. Setelah pemilik menerima kain dari penjahit, pemilik melakukan *quality control* untuk memeriksa hasil jahit. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA.
- Selanjutnya pemilik bertugas untuk mengirimkan pakaian pada pelanggan. Terdapat tiga langkah dalam tugas ini, yaitu mengemas pakaian, menuliskan nama dan alamat pelanggan dan mengirimkan pakaian pesanan pelanggan. Ketiga langkah ini termasuk dalam kategori VA.

- Tugas selanjutnya adalah pelanggan menerima baju yang dipesan, serta melakukan pembayaran. Tugas menerima baju yang dipesan dianggap sebagai langkah tunggal, sedangkan tugas melakukan pembayaran memiliki beberapa langkah, yaitu pelanggan melakukan pembayaran yang termasuk dalam kategori VA dan pemilik usaha mencatat transaksi yang termasuk dalam kategori BVA.

Proses pembuatan kain batik (gambar 4.12). Pelanggan dari proses ini ialah pemilik usaha dengan hasil yang diharapkan adalah mendapatkan kain batik yang berkualitas. Setiap tugas dalam proses ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA

Proses pengadaan bahan baku (gambar 4.13). Pelanggan dari proses ini ialah pemilik usaha dengan hasil yang diharapkan yaitu mendapatkan bahan baku yang diperlukan.

- Tugas pertama yaitu pemilik menghubungi pemasok untuk memesan bahan bahan. Tugas ini dibagi menjadi dua langkah, yaitu mencatat jenis barang dan jumlah yang diperlukan dan menghubungi pemasok. Kedua langkah ini termasuk dalam kategori VA
- Tugas selanjutnya ialah pemilik melakukan pembayaran, yang termasuk dalam kategori VA, dan mencatat transaksi pembayaran yang termasuk dalam kategori BVA
- Lalu pemilik mengirim bukti pembayaran pada pemasok. Tugas ini dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA
- Selanjutnya, pemasok menerima bukti pembayaran. Tugas ini juga dianggap sebagai langkah tunggal dan termasuk dalam kategori VA.
- Tugas terakhir yaitu pemasok memproses dan mengirimkan pesanan. Ada tiga langkah dalam tugas ini, yaitu (i) pemasok memproses dan mengirimkan pesanan, (ii) pemilik usaha menerima barang yang dipesan, dan (iii) pemilik usaha mencatat persediaan tambahan. Langkah (i) dan (ii) termasuk dalam kategori VA, sedangkan langkah (iii) termasuk dalam kategori BVA.

Proses penjualan UMKM Kop Karya Ikat Jumput (gambar 4.14), serupa dengan proses penjualan dari UMKM Vienk's Gallery dan Ning Nina. Hal ini

dikarenakan semua UMKM ini menargetkan showroom yang difasilitasi oleh Dinas Perdagangan yang memiliki prosedur yang sama disetiap showroomnya.

Langkah-langkah yang telah diidentifikasi dan kategori dari masing-masing langkah dari seluruh model proses bisnis UMKM Ning Nina dirangkum pada tabel 4.7

Tabel 4. 7 Kategori Model Proses Bisnis UMKM Kop Karya Ikat Jumpsut

Gambar	Langkah	Pelaksana	Klasifikasi
4.11	Melihat katalog model pakaian	Pelanggan	VA
	Memilih model pakaian	Pelanggan	VA
	Memilih ukuran pakaian	Pelanggan	VA
	Menuju ke tempat yang telah disepakati	Pemilik/Pelanggan	VA
	Melakukan pengukuran	Pemilik	VA
	Mencatat hasil pengukuran	Pemilik	VA
	Menuju ke tempat masing-masing	Pemilik/Pelanggan	NVA
	Mengirimkan pesanan pada pemilik usaha	Pelanggan	VA
	Menerima pesanan dari pelanggan	Pemilik	VA
	Membuka persediaan	Pemilik	VA
	Melihat jumlah kain yang tersedia	Pemilik	VA
	Memberitahukan kain yang diinginkan tidak tersedia	Pemilik	VA
	Membuat kain	Pemilik	VA
	Mengirimkan kain kepada penjahit	Pemilik	VA
	Menerima kain dari pemilik usaha	Penjahit	VA
	Memotong sesuai pola yang telah dibuat	Penjahit	VA
	Menjahit kain	Penjahit	VA

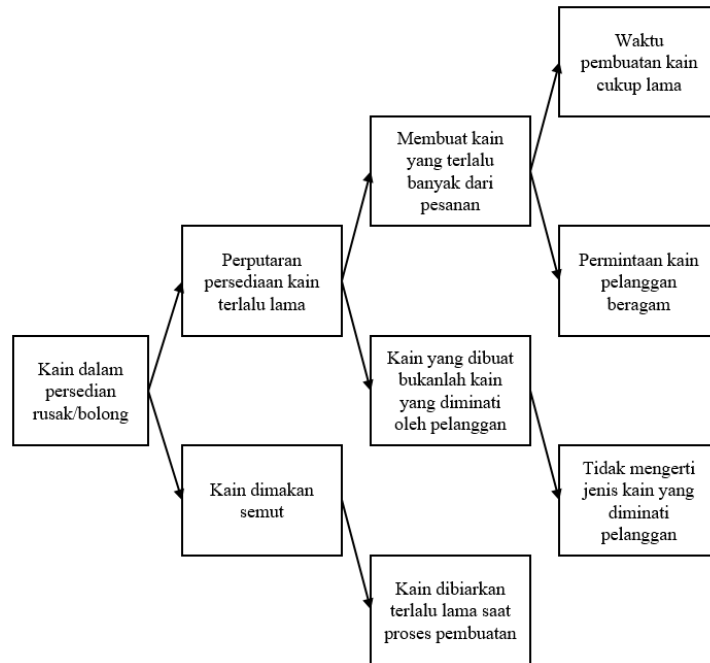
	Mengirimkan pakaian kepada pemilik usaha	Penjahit	VA
	Menerima pakaian dari penjahit	Pemilik	VA
	Mengecek hasil jahitan pada pakaian	Pemilik	VA
	Mengemas pakaian	Pemilik	VA
	Menuliskan nama dan alamat pelanggan	Pemilik	VA
	Mengirimkan baju ke pelanggan	Pemilik	VA
	Menerima baju yang dipesan	Pelanggan	VA
	Melakukan pembayaran	Pelanggan	VA
	Mencatat bukti transaksi dari pelanggan	Pemilik	BVA
	Melakukan proses murdan pada kain	Pemilik	VA
	Membilas kain	Pemilik	VA
	Mengeringkan kain	Pemilik	VA
	Merendam kain dengan larutan TRO	Pemilik	VA
	Mengangkat kain	Pemilik	VA
4.12	Memberikan motif pada kain	Pemilik	VA
	Menggulung kain dengan pipa	Pemilik	VA
	Mengukus kain di dandang	Pemilik	VA
	Mengangkat dan mendiamkan kain	Pemilik	VA
	Mengangin-anginkan kain	Pemilik	VA
	Melakukan proses penguncian warna	Pemilik	VA
	Mengangin-anginkan kain	Pemilik	VA
4.13	Mencatat jenis barang dan jumlah yang diperlukan	Pemilik	VA

	Menghubungi pemasok	Pemilik	VA
	Melakukan pembayaran	Pemilik	VA
	Mencatat transaksi pembayaran	Pemilik	BVA
	Mengirim bukti pembayaran	Pemilik	VA
	Menerima bukti pembayaran	Pemasok	VA
	Memproses dan mengirim pesanan	Pemasok	VA
	Menerima barang yang dipesan	Pemilik	VA
	Mencatat persediaan kain tambahan	Pemilik	BVA
	Mengemas produk yang telah dibuat	Pemilik	VA
	Mencatat daftar produk yang dikirim	Pemilik	VA
	Menulis nama dan alamat showroom	Pemilik	VA
	Mengirim produk	Pemilik	VA
	Menerima produk dari pemilik usaha	Pihak Showroom	VA
4.14	Mendaftarkan persediaan produk dalam sistem	Pihak Showroom	VA
	Mengatur produk dalam display showroom	Pihak Showroom	VA
	Mencatat setiap produk yang terjual	Pihak Showroom	VA
	Melaporkan hasil penjualan per bulan	Pihak Showroom	VA
	Menerima laporan hasil penjualan	Pemilik	BVA
	Mencatat hasil penjualan dari pihak showroom	Pemilik	BVA
	Menuju ke tempat showroom	Pemilik	NVA

Mengambil hasil penjualan (omset)	Pemilik	BVA
Menuju kembali ke tempat usaha	Pemilik	NVA

Why-why diagram

Topik Permasalahan : Kain yang ada dalam persediaan rusak/bolong



Gambar 4. 17 Analisis why-why diagram Kop Karya Ikat Jumput

Permasalahan yang diidentifikasi oleh pemilik usaha dan rekan bisnis Kop Karya Ikat Jumput ialah kain dalam persediaan rusak/bolong. Penyebab utama permasalahan ini adalah perputaran persediaan kain yang terlalu lama serta cara penyimpanan kain kurang tepat. Cara penyimpanan kain kurang tepat disebabkan karena ruang untuk penyimpanan kain terbatas sehingga seluruh kain harus ditumpuk dalam satu tempat dalam waktu yang lama. Perputaran persediaan kain terlalu lama disebabkan oleh pembuatan kain yang terlalu banyak dari pesanan dan kain yang dibuat bukanlah kain yang diminati oleh pelanggan. Pembuatan kain yang kurang diminati oleh pelanggan disebabkan karena pemilik usaha tidak mengerti preferensi kain yang diminati pelanggan. Untuk pembuatan kain yang terlalu banyak dari pesanan disebabkan oleh

permintaan kain pelanggan beragam dan pembuatan kain membutuhkan waktu yang cukup lama.

4.2.4 Intepretasi Hasil Analisis Model Proses Bisnis

Berdasarkan metode *value-added analysis* dan *why-why diagram*, dapat diketahui bahwa seluruh UMKM, kecuali Ning Nina, memiliki permasalahan terhadap persediaan bahan baku. Arjuna Cooper dan Vienk's Gallery bermasalah dengan kurangnya persediaan bahan baku ditengah proses pembuatan produk, sedangkan Kop Karya Ikat Jumput bermasalah dengan persediaan bahan baku mengalami kerusakan.

Arjuna Cooper mengalami kekurangan bahan baku disebabkan oleh kurangnya dana untuk membeli bahan baku karena pemilik usaha sedang berada diluar kota. Untuk mengatasi hal tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar Arjuna Cooper memiliki proses yang sama untuk membeli bahan bakunya, baik untuk membeli batu hias maupun manik-manik atau tembaga. Dengan memiliki proses yang sama pemilik tetap bisa membeli manik-manik dan tembaga tanpa perlu menuju toko bahan aksesoris dan bisa melakukan pembayaran walau sedang berada diluar kota melalui *transfer* antar bank. Penelitian ini juga merekomendasikan untuk mengadakan pengecekan persediaan bahan-bahan daripada mempersiapkan bahan-bahan sebelum memulai pembuatan produk. Hal ini merupakan hasil dari metode *value-added analysis* Arjuna Cooper (tabel 4.4). Kedua rekomendasi ini diberikan agar permasalahan kekurangan bahan baku saat proses produksi bisa diatasi dengan baik.

Vienk's Gallery, Ning Nina dan Kop Karya Ikat Jumput memiliki proses bisnis yang hampir sama karena bergerak dalam kategori yang sama yaitu pakaian. Dari model proses bisnis yang dibuat dan hasil *value-added analysis* dapat diketahui bahwa:

- dalam semua proses *order-to-cash* :
 - tidak ada aktivitas pembayaran uang muka,
 - pemilik usaha selalu membuka persediaan atau gudang, untuk bisa mengetahui ketersediaan bahan baku,

- dan pemilik usaha selalu mengirimkan pesanan terlebih dahulu, lalu pelanggan membayar pesannya.
- Dalam proses penjualan terdapat langkah yang termasuk dalam kategori NVA yaitu saat pemilik usaha menuju ke gerai *showroom* untuk mengambil hasil penjualan lalu kembali lagi ke tempat usaha mereka.

Berikut adalah rekomendasi terkait permasalahan dalam kedua proses diatas tersebut:

- Dalam semua proses *order-to-cash* :
 - menambahkan aktivitas pembayaran uang muka dalam model proses bisnis
 - setiap UMKM menggunakan Microsoft Excel dalam melakukan pembaruan persediaan, sehingga apabila ingin memeriksa persediaan bahan baku cukup dengan membuka *file* saja
 - pemilik usaha memberikan informasi pada pelanggan saat pesannya telah selesai dikerjakan serta nomor rekening usaha sehingga pelanggan dapat melakukan pembayaran terlebih dahulu, lalu mengirimkan pesanan pelanggan.
- Dalam proses penjualan, agar gerai *showroom* binaan dinas perdagangan dapat memberikan hasil penjualan melalui *transfer* bank. Dengan hal ini, kegiatan NVA dalam proses penjualan dapat dihilangkan.

Berdasarkan metode *why-why diagram* Vienk's Gallery mengalami permasalahan kekurangan bahan saat proses pembuatan. Adanya kerusakan atau cacat pada bahan yang dibeli merupakan salah satu penyebabnya. Kerusakan pada bahan yang dibeli disebabkan karena kurang teliti saat memilih kain yang akan dibeli, ukuran pemotongan permeter tidak sesuai dengan pesanan dan juga hasil potongan yang buruk. Untuk mengatasi permasalahan kerusakan atau cacat pada bahan yang dibeli, penelitian ini merekomendasikan agar dalam proses pengadaan bahan baku Vienk's Gallery (gambar 4.7) ditambahkan aktivitas memeriksa ulang bahan yang akan dibeli diantara aktivitas memilih kain dan melakukan pembayaran.

Dalam proses *order-to-cash* Vienk's Gallery (gambar 4.5) dan Ning Nina (gambar 4.8) dapat dilihat ada aktivitas membuat pola. Hal ini

mengindikasikan bahwa disetiap pesanan yang ada penjahit akan membuat pola. Penelitian ini merekomendasikan agar penjahit tidak perlu membuat pola disetiap pesanan, tetapi menyimpan pola-pola yang sudah dibuat agar proses bisnis lebih efektif.

Dalam proses *order-to-cash* Kop Karya Ikat Jumput (gambar 4.11) terdapat aktivitas melakukan pengukuran secara manual apabila pelanggan menginginkan ukuran selain ukuran standar yang ditetapkan. Berdasarkan hasil dari *value-added analysis* UMKM Kop Karya Ikat Jumput (tabel 4.7) Aktivitas ini melibatkan pertemuan antara pemilik usaha dan pelanggan, lalu pemilik usaha mengukur langsung ukuran badan pelanggan, menyimpan hasil pengukuran, dan pemilik usaha/pelanggan kembali ketempat masing-masing. Aktivitas ini tidak efisien karena terjadi banyak perpindahan dari kedua belah pihak dan tidak semua perpindahan tersebut termasuk dalam kategori VA. Direkomendasikan agar pemilik usaha menggunakan ukuran yang sesuai standar yang ditetapkan saja. Apabila pelanggan menginginkan ukuran lain, biar pelanggan mengukur ukurannya sendiri atau mengirimkan contoh baju yang memiliki ukuran yang sama dengan ukuran yang diinginkan.

Untuk proses pengadaan bahan baku Vienk's Gallery (gambar 4.7), Ning Nina (gambar 4.9) dan Kop Karya Ikat Jumput (gambar 4.13) penelitian ini merekomendasikan untuk menambahkan aktivitas mencatat tambahan persediaan bahan baku agar dapat terintegrasi dengan rekomendasi dalam proses *order-to-cash* yaitu pencatatan persediaan di Microsoft Excel.

4.2.5 Perancangan Ulang Model Proses Bisnis

Tahap ini dibagi menjadi tiga bagian berdasarkan metode yang digunakan dalam perancangan ulang model proses bisnis, *heuristic process design*.

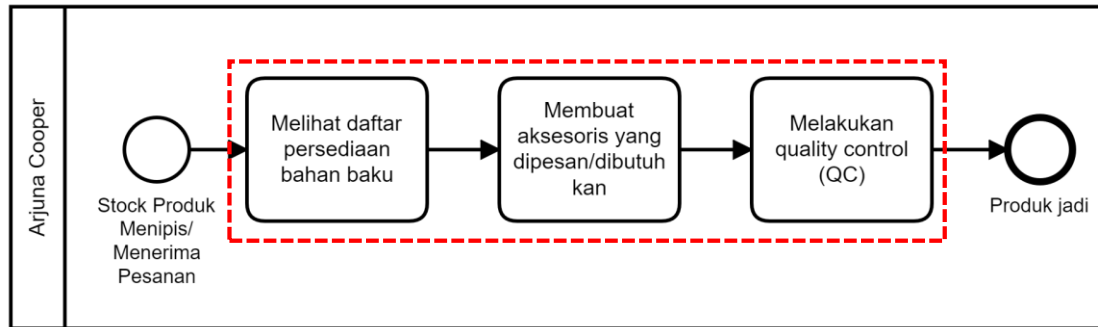
Initiate

Tujuan utama proses perancangan ulang dalam penelitian ini adalah terciptanya model proses bisnis baru yang dapat mengatasi permasalahan yang ditemukan dari hasil analisis proses model bisnis yang lama. Rekomendasi yang diberikan merupakan rekomendasi yang sederhana dengan harapan model proses bisnis yang baru dapat diterapkan dengan mudah.

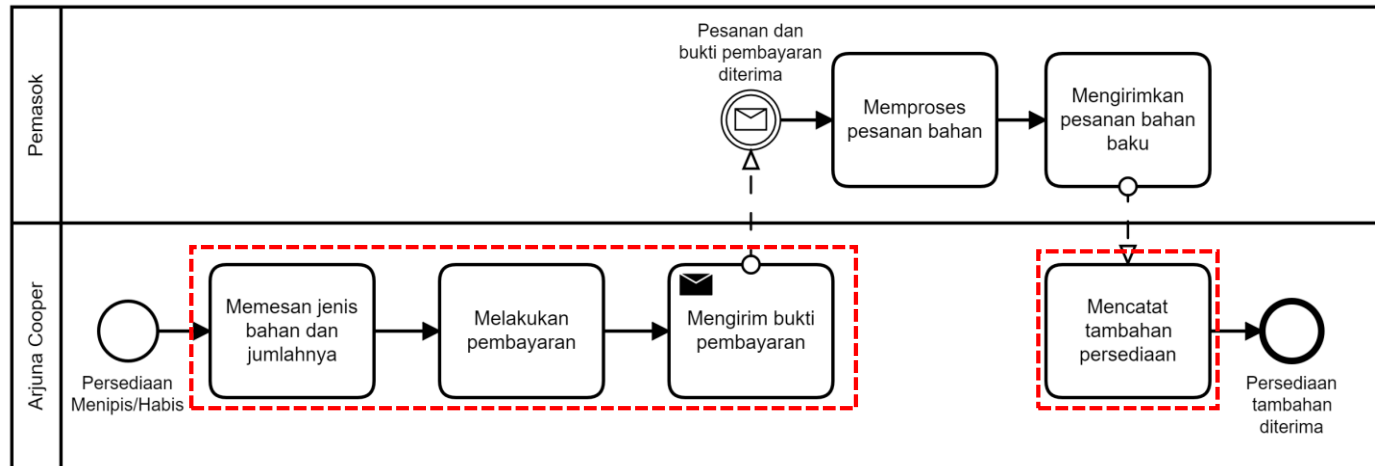
Design

Tahap ini merupakan rancangan model proses bisnis yang baru berdasarkan rekomendasi dalam bagian interpretasi hasil analisis model proses bisnis. Model proses bisnis yang dirancang ulang terbatas hanya pada model proses bisnis yang disebutkan dalam bagian 4.2.4

A. Rekomendasi Perbaikan Model Proses Bisnis Arjuna Cooper

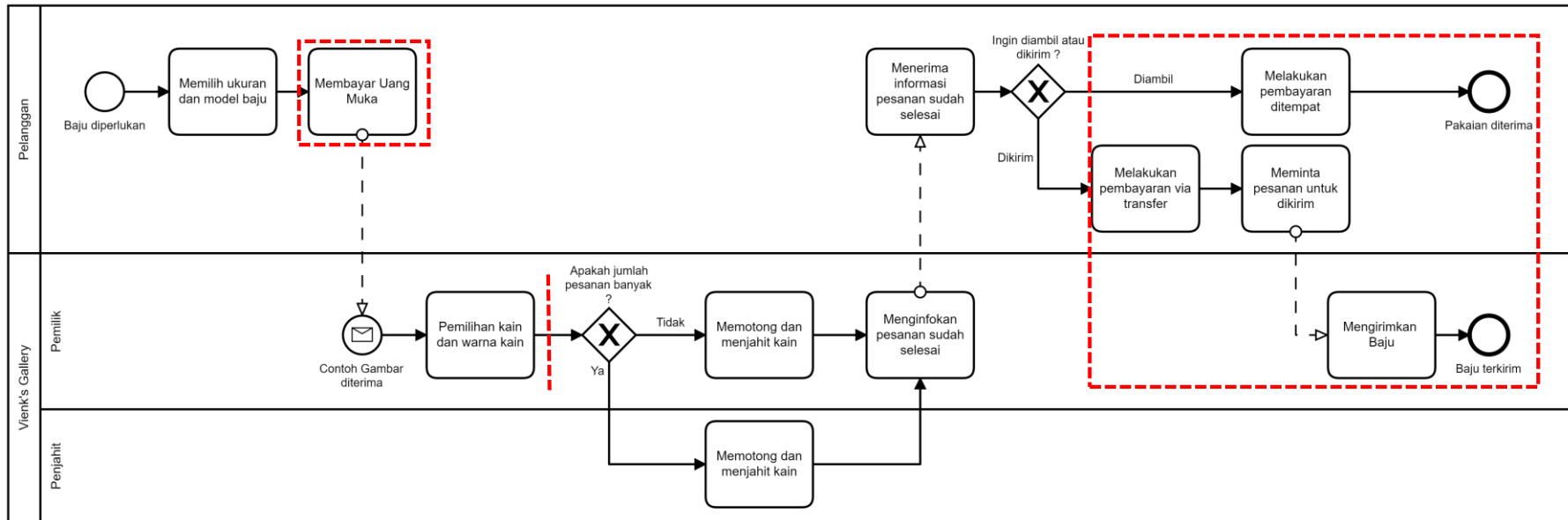


Gambar 4. 18 Perbaikan Proses Pembuatan Produk Arjuna Cooper

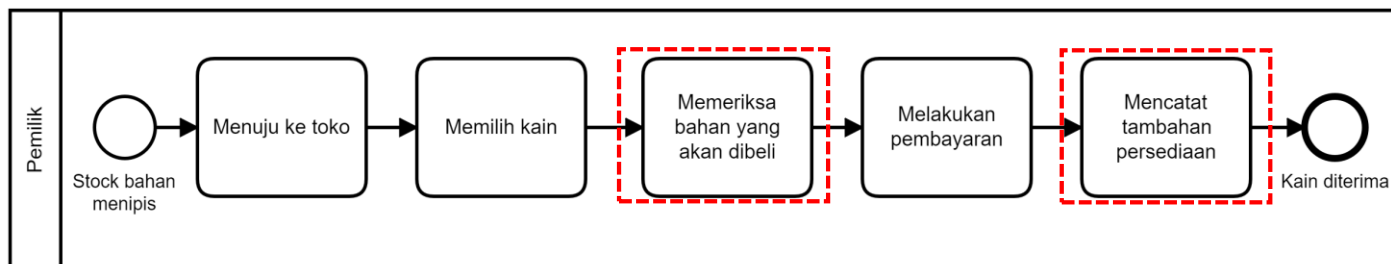


Gambar 4. 19 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Arjuna Cooper

B. Rekomendasi Perbaikan Model Proses Bisnis Vienk's Gallery

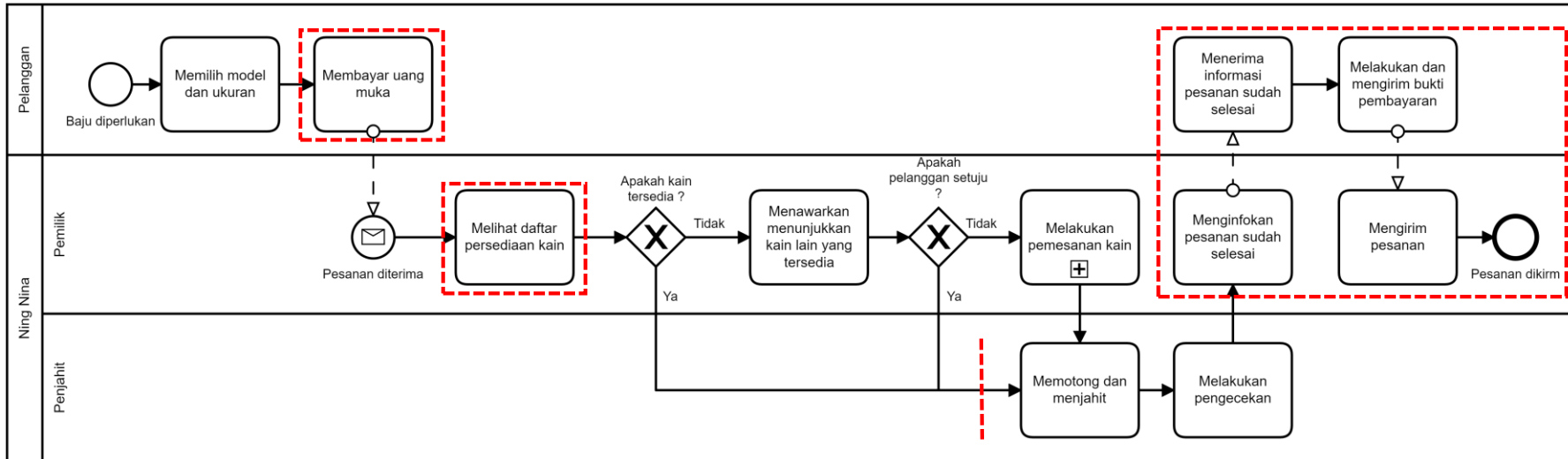


Gambar 4. 20 Perbaikan Proses *Order-to-Cash* Vienk's Gallery

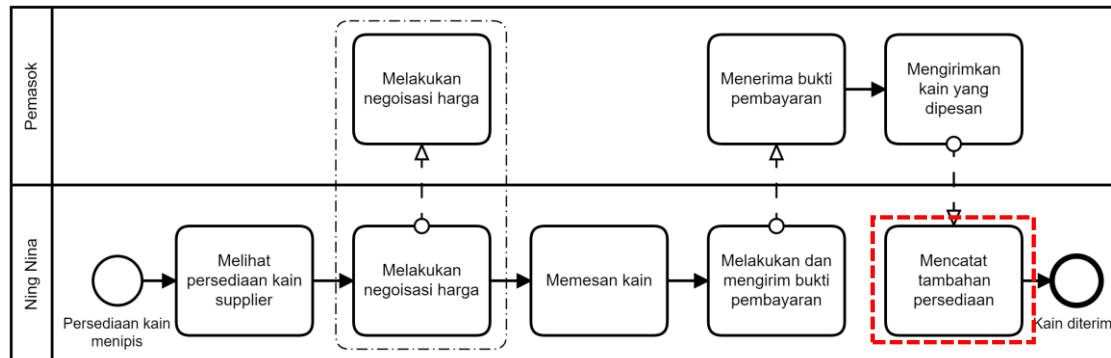


Gambar 4. 21 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Vienk's Gallery

C. Rekomendasi Perbaikan Model Proses Bisnis Ning Nina

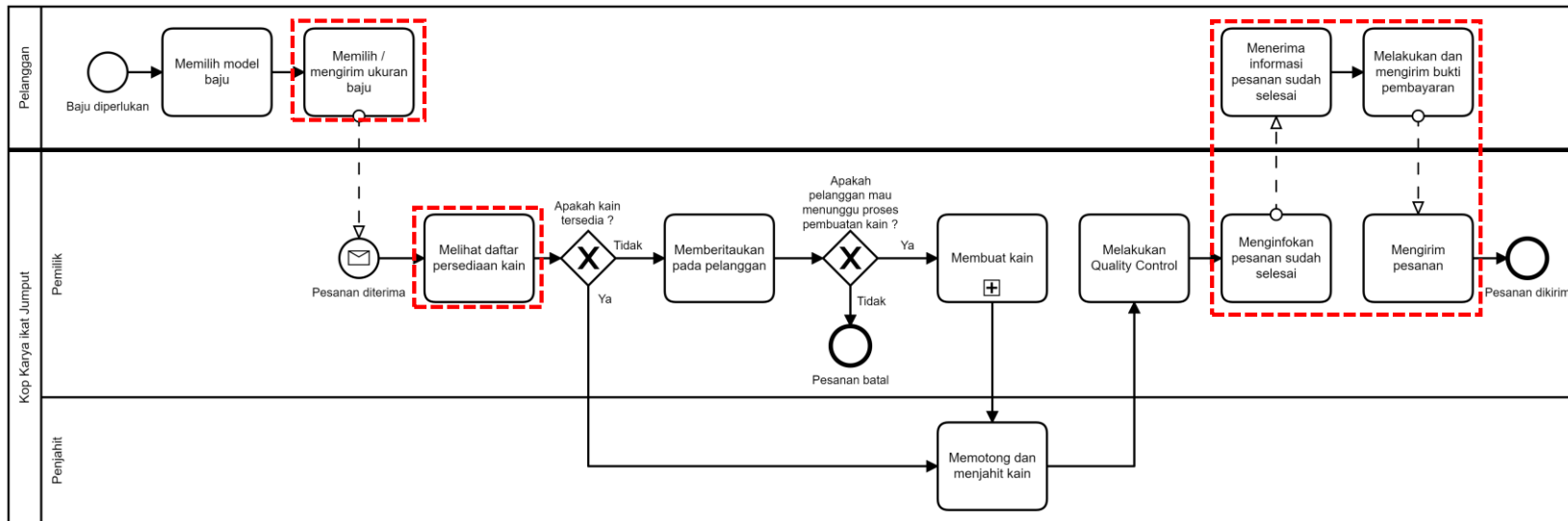


Gambar 4. 22 Perbaikan Proses *Order-to-Cash* Ning Nina

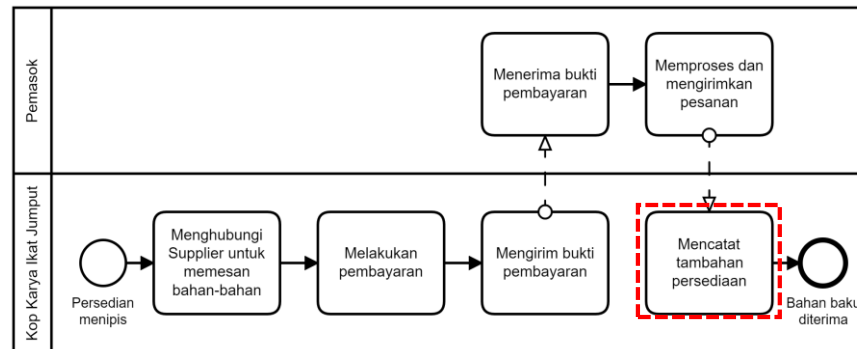


Gambar 4. 23 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Ning Nina

D. Rekomendasi Perbaikan Model Proses Bisnis Kop Karya Ikat Jumput



Gambar 4. 24 Perbaikan Proses *Order-to-Cash* Kop Karya Ikat Jumput



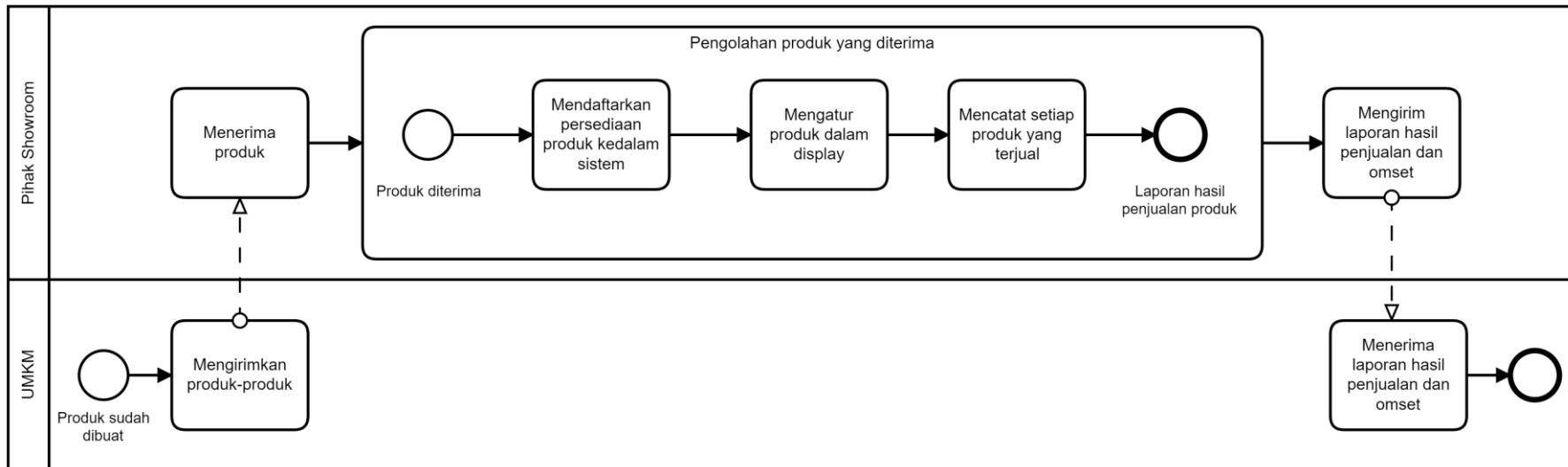
Gambar 4. 25 Perbaikan Proses Pengadaan Bahan Baku Kop Karya Ikat Jumput

E. Rekomendasi Model Proses Bisnis Subsektor *Fashion* di Kota Surabaya

Berdasarkan model proses bisnis 4 UMKM yang didapati efisien berdasarkan hasil pengukuran efisiensi, peneliti merekomendasikan proses *order-to-cash* untuk setiap UMKM subsektor *fashion* yang masuk dalam kategori pakaian serta proses penjualan seluruh UMKM *fashion* yang melibatkan pihak *showroom* yang dinaungi oleh Pemerintah Kota Surabaya (gambar 4.27). Rekomendasi ini mempertimbangkan aktivitas krusial yang diperlukan demi keberlangsungan usaha dan permasalahan yang sering terjadi berdasarkan hasil *value-added analysis* dan *why-why diagram*.

Rekomendasi proses *order-to-cash* untuk setiap UMKM subsektor *fashion* yang masuk dalam kategori pakaian ini melibatkan aktivitas pembayaran uang muka. Proses ini juga menyarankan agar pemilik usaha memiliki ukuran baju yang standar (S,M,L,XL), menyimpan pola yang telah dibuat agar tidak membuat pola disetiap ada pesanan, mencatat setiap penambahan atau pengurangan persediaan dengan *software* (misal Microsoft Excel) agar pemilik memiliki data tentang persediaan yang akan memudahkan pemilik untuk menentukan waktu pembelian bahan baku. Kedua aktivitas yang ditambahkan serta saran yang diberikan membuat proses *order-to-cash* menjadi lebih aman, terintegrasi dan efisien. Rekomendasi proses *order-to-cash* dibuat secara umum sehingga dapat diterapkan oleh masing-masing UMKM *fashion* kategori pakaian. Model proses ini ditunjukkan pada gambar 4.26

Rekomendasi proses penjualan seluruh UMKM *fashion* yang melibatkan pihak *showroom* yang dinaungi oleh Pemerintah Kota Surabaya ini menyarankan Pemerintah Kota Surabaya untuk menerapkan pengiriman via transfer ke rekening pemilik usaha untuk hasil penjualan masing-masing UMKM di *showroom* yang dinaungi. Rekomendasi ini didasarkan pada analisis *why-why diagram* yang mencatat bahwa disetiap proses penjualan UMKM ditemukan kategori NVA pada langkah pengambilan hasil penjualan. Model proses ini ditunjukkan pada gambar 4.27



Gambar 4. 27 Rekomendasi Proses Penjualan UMKM *Fashion* kota Surabaya

Evaluate

Tahap ini mengevaluasi rekomendasi model proses bisnis yang telah dibuat ditahap sebelumnya. Tabel 4.8 dibuat untuk menunjukkan dampak dari rekomendasi model proses bisnis dengan dimensi target dari *Devil's Quadrangle* untuk bisa melihat dampak yang dihasilkan dari masing-masing rekomendasi model proses bisnis.

Tabel 4. 8 Evaluasi Rekomendasi Model Proses Bisnis

Aktivitas	Gambar	Jenis Heuristic	Time	Cost	Quality	Flexibility
<i>Quality Control</i>	4.18; 4.22; 4.24; 4.26	<i>Control Addition</i>	-	-	+	-
Memeriksa bahan yang akan dibeli	4.21					
Keseluruhan	4.19					
Membuat pola (dihilangkan)	4.20; 4;22	<i>Activity Elimination</i>	+	+	-	-
Menetapkan standar ukuran	4.24					
Melihat daftar persediaan	4.19; 4.22; 4,24; 4.26	<i>Integral Technology</i>	-	-	+	-
Mencatat tambahan persediaan	4.19; 4.21; 4.23; 4,25	<i>Resequencing</i>	+	+	-	-
Membayar uang muka	4.20; 4.22;	<i>Integration</i>	+	+	-	-

Menginfokan pesanan sudah selesai	4.24; 4.26					
Melakukan pembayaran via transfer	4.20; 4.26					
Mengirim hasil penjualan omset	4.27	<i>Activity automation</i>	+	+	+	-

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa proses perancangan ulang model proses bisnis pada penelitian cenderung berfokus pada dimensi waktu dan biaya. Sebagai gantinya, rekomendasi model proses bisnis ini mengurangi tidak membuat setiap UMKM menjadi usaha yang fleksibel. Dimensi kualitas dalam rekomendasi model proses bisnis ini cenderung pada usaha untuk bisa mempertahankan kelangsungan usaha dengan baik dari pada berfokus pada peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Gambar 4.28 menunjukkan grafik *devil quadrangle* yang menunjukkan dampak dari rekomendasi model proses bisnis yang diberikan.



Gambar 4. 28 *The Devil's Quadrangle*

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari keseluruhan penelitian dan menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Selanjutnya, bab ini memberikan rekomendasi bagi pengambil keputusan yang berkepentingan serta para pemilik usaha yang bergerak di bidang dan kategori yang sama. Selain itu rekomendasi juga akan diberikan untuk penelitian selanjutnya jika ingin melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

5.1 Kesimpulan

Bagian ini menjawab masing-masing tujuan penelitian yang telah dicantumkan pada bab pertama. Kondisi efisiensi usaha subsektor *fashion* di kota Surabaya dapat dilihat pada tabel 4.1 dan tabel 4.2. Berdasarkan kedua tabel tersebut diketahui bahwa ada tiga usaha yang didapati efisien dari masing-masing kategori, pakaian dan aksesoris. Usaha yang efisien dari kategori aksesoris ialah Vienk's Gallery, Arjuna Cooper dan Gurita Art. Untuk kategori pakaian, usaha yang efisien adalah Era Krisna Boutique, Ning Nina dan Kop Karya Ikat Jumpat. Penelitian ini hanya memuat 4 dari 6 usaha yang terpilih dikarenakan ada beberapa usaha yang menolak untuk diwawancarai lebih lanjut.

Untuk menjawab tujuan penelitian yang kedua, model proses bisnis dari masing-masing usaha telah dibuat. Terdapat 14 proses yang digambarkan dengan model proses bisnis yang dapat dilihat pada gambar 4.1 sampai dengan gambar 4.14. Dari model proses bisnis yang telah dibuat dan hasil wawancara dengan masing-masing pemilik usaha, permasalahan tentang persediaan disebutkan paling banyak oleh pemilik usaha. Permasalahan tersebut berkisar dari kekurangan bahan saat proses produksi hingga persediaan yang rusak. Untuk aktivitas krusial, ada dua yang ditemukan dalam model proses bisnis. Pertama, pemilik usaha mengirimkan pesanan pelanggan sebelum pelanggan membayar dan tanpa disertai dengan pembayaran uang muka. Kedua, pemilik usaha selalu membuka persediaan atau gudang untuk mengetahui ketersediaan bahan baku. Permasalahan mengenai persediaan dan kedua aktivitas krusial yang ditemukan, menjawab tujuan penelitian yang ketiga.

Perancangan ulang model proses bisnis ini mengacu pada hasil analisis yang telah dilakukan melalui metode *value-added analysis* dan *why-why diagram*. Dampak yang dihasilkan adalah proses bisnis yang direkomendasikan lebih efektif dan efisien dari segi waktu dan biaya tetapi mengurangi fleksibilitas UMKM dalam menjalankan usahanya, sedangkan dari segi kualitas cenderung tetap.

Untuk tujuan penelitian keempat, penelitian ini memberikan rekomendasi model proses bisnis terbaru untuk setiap UMKM dapat dilihat di gambar 4.18 sampai gambar 4.25. Rekomendasi UMKM *fashion* kategori pakaian untuk proses *order-to-cash* dapat dilihat pada gambar 4.26 dan rekomendasi proses penjualan untuk setiap UMKM *fashion* di Surabaya dapat dilihat pada gambar 4.27

5.2 Saran

Bagian ini memberikan saran yang berupa rekomendasi berdasarkan hasil dari penelitian ini dan kekurangan yang ada dalam penelitian ini. Bagian ini dibagi menjadi dua, yaitu saran untuk UMKM dan untuk penelitian selanjutnya

5.2.1 Saran untuk UMKM

Secara umum, penelitian ini menyarankan UMKM untuk tetap melakukan pemesanan bahan baku dan tidak membeli secara langsung agar dapat menambahkan persediaan kapanpun dan dimanapun. Aktivitas pengecekan kualitas juga merupakan aktivitas yang baik dan perlu dipertahankan untuk UMKM yang sudah melakukannya. Aktivitas pembuatan pola disetiap pesanan yang diterima sebaiknya dihentikan saja karena tidak efisien. Sedangkan untuk pengiriman pesanan sebelum pembayaran juga sebaiknya dihentikan dan diganti dengan melakukan pengiriman pesanan setelah transaksi pembayaran telah dilakukan

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan rekomendasi proses *order-to-cash* ini dapat diterapkan oleh UMKM subsektor *fashion* yang masuk dalam kategori pakaian di seluruh Indonesia dan rekomendasi model proses penjualan yang melibatkan showroom naungan Pemerintah Kota Surabaya dapat diterima dengan baik oleh Pemerintah Kota Surabaya.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan penelitian ini, berikut adalah beberapa saran yang bisa dipertimbangkan untuk melakukan penelitian selanjutnya :

1. Mengusahakan untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif lagi agar hasil pengukuran efisiensi usaha menjadi lebih andal dan mendapatkan proses model bisnis yang serupa dengan keadaan yang terjadi.
2. Memasukkan faktor kepercayaan (*trust*) dalam melakukan transaksi, baik antara pemilik usaha dengan pelanggan ataupun antara pemilik usaha dengan pemasok bahan baku.
3. Menggunakan aplikasi yang berbasis teknologi untuk memaksimalkan efisiensi proses bisnis yang dapat diadaptasi oleh UMKM.
4. Memadukan hasil penelitian dengan pemetaan UMKM yang dibuat oleh pemerintah.
5. Memilih koperasi sebagai objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahoa, E., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2020). usiness processes and information systems in the Ghana cocoa supply chain: A survey study. . *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, 92, 100323.
- Badan Ekonomi Kreatif. (2017). *Rencana Strategis Badan Ekonomi Kreatif 2015-2019*. Jakarta: Badan Ekonomi Kreatif.
- Badan Pusat Statistik dan Badan Ekonomi Kreatif. (2017). *Ekspor Ekonomi Kreatif 2010-2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- BEKRAF. (2016). *RETAS: Kebangkitan Ekonomi Kreatif Berpotensi Menjadi Tulang Punggung Perekonomian Indonesia*. Jakarta: BEKRAF.
- BEKRAF. (2017). *Rencana Strategis Badan Ekonomi Kreatif 2015-2019*. Jakarta: Badan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia.
- Biro Adminstrasi Perekonomian Sekda Provinsi Jatim. (2014). *Roadmap Pengembangan Ekonomi Kreatif Jawa Timur 2014-2018*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An Introduction to The Standard. *Computer Standards & Interfaces*, 124-134.
- Corradini, F., Morichetta, A., Polini, A., Re, B., Rossi, L., & Tiezzi, F. (2020). Correctness checking for BPMN collaborations with sub-processes. *The Journal of Systems and Software*.
- Department for Culture, Media and Sport, United Kingdom. (2001). *Creative Industries Mapping Document 2001*.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People make money from ideas*. London: Penguin.
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. (2014). *Ekonomi Kreatif: Kekuatan Baru Indonesia Menuju 2025*. Jakarta: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI.
- Mariavittoria, C., Scuotto, A., Canonico, P., Consiglio, S., & Mercurio, L. (2019). Understanding the low cost business model in healthcare service provision: A comparative case study in Italy. *Social Science & Medicine*.
- Martins, R. P., Lopes, N., & Santos, G. (2019). Improvement of the food hygiene and safety production process of a Not-for-profit organization using

- Business Process Model and Notation (BPMN). *Procedia Manufacturing* (41), 351-358.
- Muller, K., Rammer, C., & Truby, J. (2009). The Role of Creative Industries in Industrial Innovation. *Innovation*, 148-168.
- OMG. (2011). *Business Process Model and Notation (BPMN) version 2.0*. Object Management Group.
- Rogers, M. (1998). *The definition and measurement of productivity*. . Australia: Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research.
- Silver, B., & Richard, B. (2009). *BPMN Method and Sytle (Vol. 2)*. Aptos: Cody-Cassidy Press.
- Subdirektorat Statistik Upah dan Pendapatan. (2017). *Upah Tenaga Kerja Ekonomi Kreatif 2011-2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Suryowati, E. (16. Januari 2020). *Akumindo Yakin Kontribusi UMKM Tahun ini Capai Rp 2.394,5 Triliun*. Von JawaPos.com:
<https://www.jawapos.com/ekonomi/16/01/2020/akumindo-yakin-kontribusi-umkm-tahun-ini-capai-rp-2-3945-triliun/> abgerufen
- Syukra, R. (27. September 2019). *Kontribusi Industri Kreatif terhadap PDB 2019 diproyeksikan 7,55%*. Von Investor Daily Indonesia:
<https://investor.id/business/kontribusi-industri-kreatif-terhadap-pdb-2019-diproyeksikan-755> abgerufen
- UNCTAD. (2010). *The Creative Economy Report 2010 - Creative Economy: A Feasible Development Option*. United Nation.
- United States Census Bureau. (21. July 2020). *U.S. Census Bureau Current Population* . Von United States Census Bureau:
<https://www.census.gov/popclock/print.php?component=counter> abgerufen
- Verdouw, C. N., Beulens, A. J., Trienekens, J. H., & Verwaart, T. (2010). Towards dynamic reference information models: Readiness for ICT mass customisation. *Computers in Industry*, 833-844.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Pemilik UMKM Arjuna Cooper yang telah Diterjemahkan dalam Bentuk Teks Wawancara

Nama Narasumber : Arum
Jabatan : Pemilik Arjuna Cooper
Jenis Wawancara : Wawancara melalui *WhatsApp*
Hari, Tanggal Wawancara : 8 Juni 2020 - 16 Juni 2020

Keterangan

P : Peneliti

N : Narasumber

Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Arjuna Cooper

P : Selamat Pagi Bapak/Ibu pemilik UKM Arjuna Cooper, mohon maaf mengganggu Saya Angel, mahasiswa manajemen bisnis ITS.

Saya sedang melakukan penelitian buat tugas akhir saya pak/bu, yaitu meneliti tentang model proses bisnis UKM yg bergerak di bidang Fashion. Setelah itu akan dievaluasi pak/bu model proses bisnisnya, lalu akan diperbaiki pada akhirnya.

Berdasarkan data yang diberikan Dinas Perdagangan, ternyata ukm Bapak/Ibu sesuai dengan yang saya butuhkan untuk penelitian saya.

Rencananya saya ingin mewawancarai Bapak/Ibu terkait dengan proses bisnis ukm Bapak/Ibu.

Apakah ada waktu untuk saya wawancarai pak/bu ?

Terimakasih banyak pak/bu sebelumnya

N: Boleh mbak, Tinggalkan saja pertanyaannya . Nnti saya reply

P: Baik pak/bu, Mohon maaf sebelumnya, biar saya tau harus memanggil apaa. Saya sedang berbicara dengan bapak/ibu siapa ya?

Saya ingin bertanya pak/bu, saya mendapat data kalo produk dari bapak/ibu itu aksesoris ya? Itu aksesoris yang seperti apaa pak/bu? Aksesoris seperti perhiasan (kalung, gelang) atau lebih ke tas, sepatu dan lain lain?

N: Panggil mbak arum saja mbak, Aksesoris kalung , gelang , cincin dsb. Berbahan kawat tembaga dg paduan batu alam , batu mulia dan swaroski. Utk foto bs check langsung ke ig kita arjunacopper_

P : Yang pertamaa, saya ingin bertanya mengenai proses pemesanannya mbak.

Ini tahapannya apa aja ya mbak ?

Mulai dr customer memesan melalui apa? Terus pesanannya itu hanya bisa melayani yg sesuai di katalog kah mbak ? Dan untuk barangnya pun sudah tersedia ato dimasih harus dibuat dulu mbak ?

N: Saya memulai usaha dr th 2010 hingga 2019 . Dikarenakan pandemi ini saya haru meliburkan mbak yg kerja ikut saya (pegawai) . Saya punya 2tenaga kerja yg 1 tenaga tetap mengerjakan di rmh saya dan 1 lg tenaga lepas . Mengerjakan beberapa bagian yg mudah2 saja.

Sejak 2010 hingga 2018 saya aktif pameran . Penjualan secara offline tetapi bs bertemu langsung dg para calon pembeli maupun customer2 lama . Sehingga produk saya selalu ready stock. Tahun 2018 saya vakum krn hamil dan tdk diperbolehkan bepergian jauh2 oleh

suami . Akhirnya saya memutuskan utk jualan online dan sebagian besar produk ada di sentra siola . Fasilitas dr pemkot sby.

Utk beberapa produk memang tdk bs di repeat order . Karena saya juga tdk bs mendapatkan lg bahan yg sama persis. Contoh nya sebuah kalung batu alam. Ukuran, bentuk dan warna tdk bs dapat sama persis. Dan modelnya pun jika repeat order ada sebagian yg tak bs sama persis. Itu dikarenakan produk saya ialah produk yg pengerjaannya murni dg tangan tanpa alat2 . Sehingga hasil yg di dapat jg tdk bs sama persis.

Next

P : untuk pemesanan onlinenya bisa dilakukan melalui sosial media ya mbak ?

N : Iya mbak sementara kita hanya ada di ig . Dl ada juga di apk QLAPA . Cm saya tdk ada waktu krn harus rajin update dan stock barang nya agak ribet.

P : berarti untuk hari-hari ini bisa melalui offline dan online ya mbak ?
Onlinenya dapat pesanan lewat sosial media
Offlinenya dapat pesanan lewat pameran.

Untuk bertemu dengan calon customer dan customer lama itu ada bertemu langsung di toko/dirumah kah mbak ?

N : Melalui pameran mbak . Kan saya klo pameran smp ke luar pulau . Kebanyakan dr pelanggan selalu saya hubungi jika saya sdg pameran di kota2 mereka . Dan sering juga mereka repeat order setelah saya sdh tdk pameran .

P : pemesanan lewat WA juga ada kah mbak ?

N : Klo WA biasanya dpt customer dr sentra siola . Kebanyakan pemesanan dlm jumlah banyak sll diarahkan langsung ke pengrajinnya .

P : baik, mbak.

selanjutnya itu proses pengerjaan pesanan mbak.

setelah menerima pesanan , apabila barang tersedia langsung dikirimkan ya mbak ?

nah kalo barangnya belum tersedia itu dibuat dulu kan ya mbak ? tahapan pembuatannya seperti apa mbak ? secara general aja mbak. contoh : pembuatan desain aksesoris, pembuatan rangka aksesoris, pewarnaan, menambahkan hiasan (batu alam) dan lain lain mbak

N : Kebanyakan kita menjual barang yg sudah ready. Tinggal kita kirimkan koleksi2 kita . Kecuali yg custom atau pemesanan utk souvenir.

Klo custom biasanya kita tdk menerima yg ribet2 mbak . Hehehe maklum krn saya pengerjaan otodidak . Tdk menggunakan desain2 . Jd kebanyakan cust kita pasrah dg hasil akhirnya dr kita. Mgkin hanya request model simpel , glamour dan sbg ny. Begitu sih ..

P : oh begitu,
tapi sebelum dibuat kalung gelang antingnya itu didesain dulu kan ya mbak baru dibuat ?
walau desainnya itu tidak di tunjukkan ke customer

N : Saya nggk pernah oake desain mbak . Udh jalan aja seenaknya tangan. Mangkannya kadang2 klo mnta yg sama susah

P : oh begitu mbak, paham-paham.

selanjutnya, saya ingin bertanya tentang proses pembuatan aksesorisnya mbak. biasanya yang paling banyak dipesan itu kalung, gelang atau anting mbak ?

apakah saya bole bertanya tentang proses pembuatan ketiga benda itu mbak ?

N : Kalung gelang sama cincin yg paling laku. Klo utk anting biasanya org2 fashion yg sering pesan. Utk proses pembuatan semua langkahnya sama mbak .

Langkah awal : ikat batu dg menggunakan kawat tembaga tanpa di lem ya . Jd bener2 kuat ikatan dr kawatnya langsung .

Langkah kedua : biasanya saya sdh ada gambaran bantuk batu nya akan di model seperti apa . Tinggal kita membuat kreasi lilitannya saja .

Langkah ketiga : setelah membuat beberapa model lilitan barulah kita rangkai . Sebagian rangka ada yang menyatu de sisa ikatan batu . Namun sebagian lagi ada yg haru di ikat atau di sambung

Langkah terakhir yaitu finishing . Dengan menambahkan aksesoris batu2 coral atau mutiara . Dan kemudian kita cek utk potongan2 kawat supaya benar2 rapi . Krn klo tek rapi bs nyantol2 di baju , kebaja , rambut dan bs melukai kulit . Krn kan memang dasarnya kawat itu keras . Hehehe

P : okay, jadi ini kebanyakan bentuknya menyesuaikan bentuk batu ya mbak ? makanya nda bisa sama persis satu produk dengna produk lainnya

N : Iya . Biasanya saya sesuaikan bentuk batu . Kan ada yg oval , tetes air , bulat , lonjong , kotak , persegi , segitiga. Macem2.

P : berarti nanti di langkah ketiga ini yang berbeda beda ya mbak jadinya? untuk pembuatan kalung di langkah ketiga ini membutuhkan waktu yang lebih lama dari pada gelang dan cincin ?

N : Klo itu durasi nggk nentu juga mbak . Ada gelang saya itu yg sehari hanya bisa selesai 1 saja . Tapi ada juga kalung yg sehari bs selesai 10bj. Tolak ukurnya dr tingkat kerumitan membuat lilitan. Jd detail lilitannya itu yg membawa nilai jual .

P : wah, kenapa kalungnya lebih banyak mbak dari pada gelang ? kan kalung lebih besar mbak ? apa karena kalo kalung itu lilitannya nda seberapa mendetail ya mbak dari pada gelang ?

N : Ada yg model nya hanya dililit , ada yg modelnya di anyam , ada yg di rajut. Produk saya itu yg produk master. Ada juga yg produk kelas atas, kelas menengah dan kelas bawah.

Yg master itu biasa saya jual di atas 1,5jt . Biasanya saya bawa utk pameran2 perhiasan atau pameran2 besar. Klo utk pameran2 yg event biasa saya bawa yg menengah atas , dan menengah bawah . Sesuai pasar aja kita sesuaikan produk kita. Klo utk pameran kota2 lbh fokus ke produk yg biasa2 juga. Mulai hrge 15rb - 250rb masih laku utk pameran2 dlm kota. 15rb itu ada cincin , bros , peniti . Tapi ttp semua saya menggunakan bahan dasar tembaga. Cm pembuatannya simpel dan kombinasinya juga yg imitasi. Utk bros kisaran hrge 25rb-300rb . Mulai hanya pakai resin , manik2 dan batu asli utk mata2 nya. Utk Kalung dan gelang juga begitu . Yg hrge di bawah 100rb juga ada . Menyesuaikan aja dg bahan2 nya

P : untuk bros itu pembuatannya sama kayak langkah yg tadi ya mbak ?

N : Iya mbak sama saja

P : nah untuk tahapan penjualan yang dititipkan ke toko mbak seperti siola, itu mbak Arum ada tempat lain buat nitip penjualan selain di siola kah mbak ?

N : Nggk ada mbak . Krn saya lbh suka pameran sih dr pada harus nitip2 barang . Kan rugi sebetulnya mbak kita cuma naruh aja barang , dan nggk mungkin dong cm nitip 1 2 barang aja . Intinya perputarannya lbh lama.

Hanya saja dulu saya itu ikut babat alas nya sentra siola . Mulai pertama kali buka sepi , tdk ada ukm yg mau isi saya sdh ada di sentra itu . Smp akrg semua ukm sesurabaya berebut pgn nitip barang di sentra siola . Krn siola itu satu2 nya barometer penjualan ukm di sby . Omsetnya luar biasa skrg. Makannya saya masih ttp bertahan di situ . Klo yg lain saya diminta ngisi tetapi saya tolak . Krn lbh butuh banyak barang saat pameran

P : iya mbak, setuju. lebih lama perputarannya. Untuk penjualan di siola ini tahapan mendapatkan hasil penjualannya kayak gimana ya mbak ?

N : Tiap bulan pengambilan omset jika mendapat omset . Jadi di hari senin minggu pertama tiap bulan kita ukm2 bs ambil omset penjualan kita di sentra . Tnpa ada potongan apapun . Jd pure hasil penjualan utk kita semua

P : Selanjutnya, saya ingin bertanya tentang tahapan mendapat barang dari supplier mbak Arum. Dari mbak Arum memesan bahan bahan ke supplier mbak.

N : Klo utk bebatuan saya ada teman pengrajin batu langsung dr pacitan . Biasanya saya bs custom model dan warna. Tp klo seperti manik2 ya ambil di toko2 bahan aksesoris di sby ada.

	Utk tembaganya saya juga beli di sby aja sih . Kecuali klo pas di jkt saya langsung beli banyak dr sana utk stock . Krn hrng lbh murah
P :	berarti proses nya : Pemesanan > pembayaran > dikirim Begitu ya mbak ?
N :	Iya klo secara online begitu mbak proses transaksinya. Klo utk di sentra ya itu pengambilan omset setiap sebulan sekali di awal bulan. Klo pametan ya seperti kita jualan biasa . Ada barang ada uang.
P :	Iya mbak, berarti mbak Arun selalu buat barang ya mbak ? Oh ya mbak mau nanya, itu semua pembuatannya mbak sendiri yg buat kah ? Ato ada karyawan juga yg buat aksesoris?
N :	Ada karyawan mbak 1 orang. Dia jg udh kerja sama aku sejak 2012. Kebetulan kreatif juga . Jd pas aku tinggal2 pameran udh bisa produksi
P :	Permasalahan apa mbak yang sering terjadi dalam proses pembuatan produk ? Permasalahan yg bener bener berasa banget dampaknya
N :	Klo pas lg kosong tembaga krn tembaga yg kita pake emang warnanya berbeda dg tembaga2 yg biasa utk dinamo Jenis nya sih sama . Cm warnanya saja yg berbeda
P :	Ini mah pasti berasa banget, lgsg nda bisa ngelanjutin buat produk. Selain itu apa ada lagi mbak untuk permasalahan di bagian produksi?
N :	Alhamdulillah tdk pernah ada kendala sih mbak klo dr segi produksi
P :	Baik mbakk, Kalo untuk permasalahan yg sering muncul saat pembelian bahan bahan apa aja ya mbak ?
N :	Nggk ada mbak . Krn aksesoris kan selalu mengikuti trend juga . Sehingga bahan2 dan modelnya pun sll uptodate . Mau tdk mau kita kg harus bs menyesuaikan
P :	Kalo untuk proses penjualan ada kendala kah mbakk ?
N :	Ya , seperti sekarang ini mbak jd terkendala . Hahah nggk bs pameran dan hampir sebulan sentra siola jg di tutup . Hehehe dlm kondisi seperti ini 1000:1 masih ada org yg mau beli aksesoris . Kan semua fokus pd bahan pangan. Klo selebihnya tdk ada kendala yg signifikan
P :	Baik mbak Arum, Pernah ada customer yg komplain ga mbak?
N :	Alhamdulillah sih nggk ada mbak . Krn pd saat promosikan produk saya sll sampaikan secara realita produk. Krn kejadian seperti itu pernah juga terjadi pd teman saya. Tp klo arjuna copper alhamdulillah tdk pernah ada komplain dr cust . Sbb saya juga kasih garansi pd setiap produk , tp hampir tdk pernah ada barang yg rusak sih meskipun itu handmade. Paling2 yg pernah terjadi itu ikatan batunya lepas . Krn seringnya dilepas pasang . Itu pun hanya sekali dua kali aja
P :	Itu kalo ada yang lepas langsung dikirim ke mbak Arum untuk diperbaiki kah mbak?
N :	Iya mbak free kita service
P :	Itu kira kira butuh waktu berapa lama ya mbak memperbaikinya ?
N :	Nggk smp sehari sih mbak. Kalo pas cust yg jauh disana ya biasanya mereka nunggu pas saya ada pameran di kota nya . Klo nggk sabar ya dikirimkan
P :	Baik mbakk, terimakasih mbak

Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Pemilik UMKM Vienk's Gallery yang telah Diterjemahkan dalam Bentuk Teks Wawancara

Nama Narasumber : Elvien

Jabatan : Pemilik Vien Gallery

Jenis Wawancara : Wawancara

Hari, Tanggal Wawancara : 15 Juni 2020

Keterangan

P : Peneliti

N : Narasumber

Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Vienk's Gallery

- P :** Selamat Pagi Ibu Elvien. Saya Angel, mendapat data ibu dari Dinas Perdagangan. Saya ingin melakukan wawancara bu terkait proses bisnis ibu. Kita mulai wawancaranya ya bu
- N :** Oh iya mbak Angel. Baik mbak
- P :** Untuk jumlah karyawan ibu ada berapa orang ya bu ?
- N :** Ada 1 orang mbak. Tapi ada temen-temen tukang jahit 2 orang yang bisa membantu kalau ada pesanan banyak
- P :** Proses penjualannya biasanya lewat mana aja ya bu ?
- N :** Pesanan bisa mbak. Saya juga sempat punya gerai dulu sebelum ad pandemi, dan online juga bisa mbak
- P :** Baik bu. Kita masuk ke proses tahapan bu. Mau tanya biasanya proses dari customer pesan sampai pesanan itu tahapannya apa saja ya bu ?
- N :** Biasanya mereka pesan berdasarkan contoh gambar yang ada di sosial media mbak. Terus mereka memilih ukuran, kalo disini ukurannya Cuma S,M,L sama XL aja. Selanjutnya tahap pemilihan kain dan warna kain mbak. Kadang ada customer yang mau pake kain dari dia, jadi kainnya dikirim. Kadang juga dari saya kainnya. Lalu dibuat pola pakaiannya mbak biar bisa dipotong terus dijahit
- P :** Untuk proses penjahitannya ini, ibu menjahit sendiri ? atau dikirim ke temen temen penjahit bu?
- N :** Saya jahit sendiri mbak, kadang sama karyawan saya tapi kalo pesanan yang diterima terlalu banyak, saya biasanya minta tolong sama temen-temen penjahit untuk membantu memotong dan menjahit kan kain
- P :** Oh begitu, baik bu. Untuk tahapan setelah memotong menjahit itu apa bu ?
- N :** Biasanya saya foto mbak, terus diinfokan ke customer kalo pesanannya sudah jadi. Lalu ada customer yang mengambil kesini, sambil coba baju dan ada yang minta dikirimkan mbak pesanannya
- P :** Oh begitu, berarti yan fitting ini kalo ada yang kurang bisa langsung diperbaiki ya bu ?
- N :** Iya mbak
- P :** Baru setelah itu proses pembayaran ya bu ?
- N :** Iya mbak.
- P :** Baik bu, selanjutnya untuk tahapan pembelian bahan bahan bu. Untuk beli bahan bahan biasanya ibu beli dimana ?
- N :** Saya beli di bandung mbak, jadi borong banyak gitu, lalu dibawa ke surabaya. soalnya disana harganya lebih murah.
- P :** Wah dibandung, berarti ibu milih sendiri ya bu kainnya ?
- N :** Iya mbak.
- P :** Berarti tahapannya memilih kain, lalu proses pembayaran, terus dibawa ke surabaya ya bu kainnya ?
- N :** Iya mbak
- P :** Kalo misal nih bu, stock kainnya itu abis. Gimana cara ibu beli kainnya bu ? kan ibu di surabaya
- N :** Oh biasanya saya titip sama saudara saya yang di bandung, saya fotokan kain apa yang dibutuhkan, terus nanti saudara saya yang belikan ke tokonya mbak. Baru dikirimkan ke sini
- P :** Oh minta tolong sama saudara ya bu. Baik bu. Untuk proses penjualannya ibu titip ke siola juga ga bu ?
- N :** Iya mbak. Nda Cuma di siola si mbak, ada di MERR juga, ITS, dekranasda kedung doro.
- P :** Wah, banyak juga ya bu. Itu proses nya kayak gimana bu ?

N :	Ya kita ngirim barang ke sana, terus nanti diolah sama pihak showroomnya, nanti akan disampaikan ke kita kalo ada barang yang terjual, terus nanti kita ke sana untuk pengambilan omset.
P :	Ah begitu, denger-denger kalo nitip barang di Siola itu gaada fee nya ya bu ?
N :	Iya mbak, bener. Tapi nda Cuma disiola aja, di seluruh showroom naungannya pemkot seperti itu semua.
P :	Wah, hebat. Saya kira Cuma di siola bu. Baik bu, untuk permasalahan tahapan sudah semua. Sekarang saya ingin bertanya tentang kendala atau permasalahan yang sering terjadi dan punya dampak besar bu sama proses produksi. Dari proses pembuatan, pembelian bahan baku, dan penjualan
N :	Untuk proses pembuatan itu yang paling berdampak adalah kehabisan bahan baku ditengah-tengah produksi mbak, salah potong sama salah jahit itu juga mbak. Dan untuk pembelian bahan baku si biasanya ada cacat dari kain yang sudah dibeli, ada yang robek, buram atau gasama dari yang diinginkan soalnya kan titip. Dan kadang ukurannya berbedaa dari yang dipesan, terus pola potongan dari sananya juga tidak rapi si mbak,
P :	Wah, bener si bu. Kurang bahan baku itu menghambat sekali, dan kalo salah potong itu kan harus ganti kain ya bu kalo fatal ?
N :	Iya mbak, benar sekali
P :	Baik ibu, saya sudah selesai menanyakan pertanyaan saya. Terimakasih banyak bu untuk waktunya.
N :	Sama-sama Mbak Angel.

Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Pemilik UMKM Ning Nina yang telah Diterjemahkan dalam Bentuk Teks Wawancara

Nama Narasumber : Nina
 Jabatan : Pemilik Ning Nina
 Jenis Wawancara : Wawancara
 Hari, Tanggal Wawancara : 25 Juni 2020

Keterangan

P : Peneliti

N : Narasumber

Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Ning Nina

P :	Saya ijin merekam ya bu. Customer itu kalo pesan, pesannya lewat mana ya bu ?
N :	Bisa lewat WA atau lewat pameran
P :	Oh jadi lewat WA atau pameran. Kan ini sekarang lagi pandemi, ibu berarti gabisa pameran kan
N :	Iya mbak, biasanya saya juga update lewat WA atau lewat IG
P :	Oh ibu punya IG juga ? Nama Ignya apa ya bu?
N :	Ning Nina Collection
P :	Berarti nanti orang-orang lihat katalognya lewat IG terus pesen ke ibu ya ? atau gimana bu ?
N :	Iya. Kadang dia minta daftar kain motif apa, terus ngirim model baju dari yang dia inginkan. Terus saya share ke penjahit saya,
P :	Oh seperti itu, berarti nanti disesuaikan sama kain yang ibu punya ya bu ?
N :	Iya mbak
P :	Oh okay, berarti dari sisi pelanggannya nanti dia memesan, terus pilih kain yang disediakan, milih ukuran dan model, terus habis itu ibu milih kain dan bahan, terus ibu kirim ke penjahitnya ?

N :	Iya mbak
P :	Terus nanti penjahitnya yang buat pola, terus motong, kain, bersihkan semuanya. Terus dibalikin ke ibu lagi.
N :	Terus saya kirim ke customer
P :	Oke, mau tanya bu ini kan pasti ada DP nya bu?
N :	Saya jarang DP mbak.
P :	Kok ibu berani ga pake DP ?
N :	Karena saya kenal sama pelanggan-pelanggan saya, walau baru pun, saya jarang DP,
P :	Oh begitu, berarti lebih ke kalo bajunya jadi terus dibayar ya bu ?
N :	Iya mbak. Kadang lewat JNE ngirimnya, kadang lewat grab. Ngirim baju yang sudah jadi, terus mereka transfer
P :	Berarti mereka dapet dulu, baru mereka transfer ?
N :	Iya mbak
P :	Oke, terus mau tanya ini bu. Kalo misalnya yang bagian fitting itu biasanya customer ke sini buat fitting atau mereka dapet dulu bajunya terus mereka cobain ?
N :	Selama ini jarang fitting mbak. Kecuali kalo couple gitu ya, kemeja suaminya ato anaknya di kirimkan ke saya buat contoh yang pas itu, nanti di cocokkan sama kainnya yang tadi
P :	Oh gitu, berarti jarang banget fitting ya bu ya ?
N :	Iya jarang
P :	Pernah ada baju yang kurang pas gitu ga bu, terus dikembalikan ?
N :	Pernah, nanti dikembalikan terus diperbaiki, tapi ya gitu. free
P :	Oh gitu. Nanti biaya kirim nya yang tanggung siapa bu ?
N :	Kadang customer yang bayar, kadang saya yang bayar. Kadang ada yang kebesaran tapi mereka ngecilin sendiri
P :	Oh okee. Itu untuk proses dari pesan sampe dikirim ke customer ya bu. Untuk proses beli bahan-bahan. Biasanya ibu beli dimana ?
N :	Ada yang dari sesama ukm, ada yang dari solo terus dikirim ke sini.
P :	Untuk yang sesama ukm emang ukm nya juga buat kain sendiri ya bu?
N :	Iyaa mbak. Kalo ada yang murah dan bagus saya beli
P :	Berarti untuk proses yang di ukm itu ibu tau ada bahan yang bagus dan murah itu dari mana bu ?
N :	Sesama ukm biasanya dishare lewat wa, saya tanya dulu harganya berapa. Karena saya kan bukan pembatik. Lain kalo pembatik, mereka biasanya bikin kain sendiri. Kalo saya kan bukan pembatik, saya kan bikin baju
P :	Berarti kalo dari temen-temen ukm itu prosesnya dari WA terus ada yang menarik bagus, harga cocok baru dibeli ya bu ?
N :	Iya. Kadang kalo pameran juga bisa beli dari situ.
P :	Oke berarti itu prosesnya, lihat-lihat, tanya-tanya harga, uda cocok, terus itu bayar dulu baru dikirim ato gimana bu ?
N :	Kadang dikirim dulu baru bayar. Nda mesti, lihat orangnya.
P :	Wah iya bu, lihat orang itu penting. Untuk yang dari solo bu, itu ibunya kalo ke solo langsung borong atau gimana bu ?
N :	Enggak mbak, saya tidak pernah ke solo, saya lewat WA. Dia share ke saya, dia pembatik ke Solo
P :	Berarti kebanyakan baju ibu batik ya ?
N :	Iya mbak, batik dari berbagai daerah
P :	Tapi itu supliernya dari solo aja bu ?
N :	Iya mbak, dari solo aja.
P :	Ibu menghubungi temen yang di solo itu kalo bahannya sudah habis aja atau dia update setiap minggu gitu bu ?
N :	Dia selalu update ngirim ke saya motif-motif baru.
P :	Berarti yang dari solo itu selalu update ke ibu kalo ada motif baru, terus harganya cocok, baru dibeli
N :	iya
P :	Untuk temen yang dari solo itu kebanyakan dikirim dulu baru ibu bayar, atau gimana bu ?
N :	Biasanya dikirim dulu baru ibu bayar.

P :	Oh gitu, baik bu. Karena selalu dapet motif baru berarti motif bajunya selalu berganti ya bu ?
N :	Iya ganti, kecuali customer request motif tertentu.
P :	Baik bu. Untuk penjualannya ibu juga titip ke Siola kah bu ?
N :	Iya mbak saya juga titip ke siola
P :	Nanti setiap bulan dikasi laporan ya bu kalo ada barang yang terjual?
N :	Iya mbak, biasanya sebulan sekali. Setiap hari senin.
P :	Untuk permasalahan yang sering terjadi dan menghambat proses produksi itu apa aja ya bu kalo dari UKM ibu ?
N :	Alhamdulillah mbak, selama ini tidak ada permasalahan yang berarti.
P :	Oh ya bu? Dengan persediaan bahan bahan itu gaada permasalahan bu ? karena dari ukm lain mereka mengalami permasalahan dengan persediaan mereka bu
N :	Kalo saya si, alhamdulillah tidak mengalami mbak.
P :	Oh iya, ya karena ibu berfokusnya sama kain dan memesna kain ya bu, untuk memotong dan menjahit itu bagian penjahit ibu
N :	Iya mbak
P :	Kalo dari sisi penjahit ibu, mereka mengalami permasalahan kah bu ?
N :	Setau saya tidak mbak, mereka malah senang karena dapat pemasukan yang lumayan mbak setiap bulannya
P :	Oh begitu, baik bu.
	Ini akhir dari wawancara saya bu, saya sudah selesai tanya-tanya. Terimakasih ya bu Nina. Nanti saya hubungi ibu lagi kalau ada pertanyaan lebih lanjut.
N :	Iya mbak Angel, sama-sama

Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan Pemilik UMKM Kop Karya Ikat Jumput yang telah Diterjemahkan dalam Bentuk Teks Wawancara

Nama Narasumber : Murti
 Jabatan : Pemilik Kop Karya Ikat Jumput
 Jenis Wawancara : Wawancara melalui telepon
 Hari, Tanggal Wawancara : 25 Juni 2020

Keterangan

P : Peneliti

N : Narasumber

Lampiran 4 Hasil Wawancara dengan pemilik UMKM Kop Karya Ikat Jumput	
P :	Iya bu, lewat sini aja gapapa ya bu. Saya lanjutin ya bu? Customer itu bisa pesan lewat IG, Pameran sama apalagi bu?
N :	Facebook, terus dari ucapan teman-teman juga
P :	Oh okay, dari mulut ke mulut juga ya bu ?
N :	Iya mbak
P :	Untuk Ignya usaha ibu ini apa ya bu ?
N :	Murti Ningsih Kop Karya Ikat Jumput. Dulu sempat dibuatkan mbak. Bahkan ada webnya, dibuatkan juga. Bahkan ada customer yang pesan dari web itu. walau gapernah di urusin
P :	Ibu juga ada website ya bu? Namanya apa ya bu ?
N :	Aku lupa mbak, kalo ga salah karyaikatjumput.co.id Ternyata masi bisa berguna juga.

- P :** Iya bu. Berarti customer tau lewat sosial media dan online. Mereka biasanya lihat katalognya terus langsung order
- N :** Iyaa, ada juga yang langsung ke sini, karena onlinenya itu gapernah di update. Di onlinenya nyari alamat aja terus langsung ke sini buat milih.
- P :** Kalo ada yang baru pesan, ini mereka biasanya pesan yang ada stocknya atau ibu buat dulu ?
- N :** Biasanya dari stock mbak, kadang yang pesan juga karena ukurannya kan beda. Kalo kain biasanya langsung ambil stock.
- P :** Okee, berarti biasanya uda ada stock untuk kainnya, tapi kalo baju tetep dijait sesuai sama ukuran yang diminta?
- N :** Iya, harus dijahit dulu. Kalo yang sudah jadi memang cocok ya langsung dibeli
- Terus saya juga naruh barang di MERR, Siola dan balai kota
- P :** Tiga tempat aja kah bu?
- N :** Iya mbak. Kalo pameran lebih bisa diandalkan mbak sebenarnya, kalo lakunya lebih besar
- P :** Berarti misal nih bu, ada orang yang pesan terus ternyata ukurannya belum sesuai, itu berarti mereka memilih model baju dan ngirim ukuran yang dipingin ke ibu ya ?
- N :** Biasanya saya kalo hem pake ukuran S, M, L, XL. Tapi kalo blouse ibu-ibu, saya ukur satu satu karena lebih enak dipake kalo diukur sendiri
- P :** Berarti ada dua ukuran ya bu ? S, M, L, XL sama ukuran masing-masing ya bu ?
- N :** Iya mbak, karena kalo perempuan ukurannya lebih beragam.
- P :** Jadi bener bener tergantung pesanan ya bu ? kalo customer minta ukur sendiri nanti customernya minta diukurkan bu ?
- N :** Iya mbak, kadang customer yang datang, atau saya yang datang untuk ukur.
- Soalnya kalo Cuma beli kain mereka mikir banyak hal, kalo sekalian bisa dijahitkan lebih enak buat customer
- P :** Ini ibu juga buat kain sendiri ya bu ya ?
- N :** Iyaa, mulai dari kain masih putih sampe dengan ecoprint, ada yang jumputan juga.
- P :** Saya pingin tau pembuatan sampe bajunya dulu ya bu. Ini kan mereka pesan, apakah sudah pasti ini kainnya yang ada distock bu ?
- N :** Kadang ya pesan kain dulu, kadang di stock. Tergantung jumlah pesanan. Saya buat sendiri kainnya. Nanti customer pilih kain yang mana dan warnanya. Jadi kalo seragam kan warnanya sama. Tapi dari awal saya sudah bilang kalo ecoprint itu warnanya tidak bisa diprediksi. Terus model juga tidak bisa sama persis. Karena ini handmade, uniknya disini. Walau bahannya sama, tapi warnanya ga bisa sama persis. Saya sudah jelaskan dari awal biar tidak kecewa.
- P :** Kalo kainnya pesan, nanti ibunya buat kainnya dulu baru dijahitkan ya bu ?
- N :** Iya mbak
- P :** Ini ibu ada penjahit sendiri kah bu ?
- N :** Ada, ada penjahit sendiri. Tim kami punya spesialisasi masing – masing.
- P :** Apa semua ini karyawan ibu ?
- N :** Bukan mbak, ini mitra. Kami ga punya karyawan, soalnya ini kan usaha kecil. Timnya tetep sama tapi mitra. Dibayar kalo ada pesanan
- P :** Lalu habis kainnya jadi dikasi ke penjahit ya bu ? terus penjahitnya yang motong?
- N :** Iya, penjahitnya yang pola, potong, terus ada yang jahit. Masing masing tugas beda orang tapi satu tim
- P :** Itu polanya masing masing baju kan beda ? itu apa setiap ada pesanan ibu buat pola lagi ?
- N :** Kalo S, M, L, XL kita ada polanya, kalo ukuran sendiri buat lagi. Ini timnya sudah profesional, sehari bisa dapet 2 atau 3 pola.
- P :** Setelah dijahit nanti yang ngecek jahitnya dipihak siapa bu ? penjahit atau ibu ?
- N :** Kalo quality control itu di saya
- P :** Ini ibu mulai usaha dari tahun berapa bu ?
- N :** Kelompok saya mulai dari 2001, tapi dilegalitasnya jadi koperasi tahun 2012.
- P :** Setelah quality control ini masi pake fitting bu ?
- N :** Kalo fitting endak, kalo emang dipake kurang enak nanti dikembalikan, terus diperbaiki.

P :	Berarti biasanya langsung kirim ya bu ?
N :	Iyaa, kalo ada komplain biasanya dikembalikan, dikecilkan kira-kira berapa cm
P :	Habis itu baru pembayaran ya bu ?
N :	Iya, tergantung customer. Kalo percaya dan mau bayar duluan ya silahkan. Kalo nda percaya dan nunggu nanti setelah enak ya baru dibayar.
P :	Berarti untuk masalah DP itu tergantung customer ya bu ?
N :	Iya mbak, tergantung mereka, saya tidak mewajibkan customer. Sebenarnya nda boleh, tapi saya nya pasrah
P :	Berarti untuk masalah pemesanan sampai pembayaran sudah selesai ya bu. Sekarang saya mau tanya masalah proses pembuatna kainnya bu, yang ecoprint. Itu gimana ya bu ? dari kain putih bu.
N :	Nah kain putihnya itu di murdan dulu, setelah itu dibilas dan dikeringkan. Setelah kain direndam dengan larutan TRO, setelah itu diangkat lalu dibeirkan motif pada kain. Setelah itu kain digulung pakai pipa dan dikukus didandang lalu kain diangkat terus dibiarkan setelah itu diangin-anginkan. Lalu dilakukan proses penguncian warna lalu terakhir diangin-anginkan lagi, terus selesai.
P :	Baik bu. Untuk proses pengadaan bahan baku ibu gimana ?
N :	Saya biasanya pesan ke toko yang ada surabaya mbak, daerah JMP sana. Biasanya saya memesan lewat telpon.
P :	Itu ibu bayar dulu baru dikirim atau gimana bu ?
N :	Saya bisanya bayar dulu mbak lalu dikirim sama tokonya.
P :	Oh seperti itu, baik ibu.
	Terimakasih banyak ya bu untuk waktunya
N :	Iya sama-sama mbak Angel.

Lampiran 2 Foto Produk dari UMKM



Lampiran 5 Produk UMKM Arjuna Cooper



Lampiran 6 Produk UMKM Vienk's Gallery



Lampiran 7 Produk UMKM Ning Nina



Lampiran 8 Produk UMKM Kop Karya Ikat Jumput