

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Permasalahan yang dibahas pada tugas akhir ini adalah penjualan Mata Kpop khususnya *online event* yang tidak memenuhi target sehingga diperlukan sistem yang lebih efektif dan efisien dalam menjalankan perusahaan supaya penjualan mencapai targetnya kembali. Hampir setiap perusahaan pernah mengalami penjualan yang tidak sesuai target, padahal suatu usaha perlu meningkatkan penjualan untuk terus berkembang dan bersaing dengan kompetitor. Oleh karena itu, berbagai peneliti telah melakukan penelitian untuk mengatasi masalah target yang tidak terpenuhi karena berbagai faktor. Berikut hasil penjabaran tinjauan pustaka dengan kata kunci target tidak terpenuhi.

##### **2.1.1. Target Tidak Terpenuhi Karena Strategi Pemasaran Tidak Tepat**

Penelitian yang dilakukan oleh Firdho dkk. (2023), Frans dan Narundana (2022), serta Nurhayati dkk. (2021) menyelesaikan permasalahan target yang tidak terpenuhi yang disebabkan oleh faktor strategi pemasaran yang tidak tepat. Firdho dkk. (2023) melakukan penelitian di UMKM Brownies Amelia di Bandung yang mengalami penjualan yang menurun sejak pandemi karena Brownies Amelia hanya mengandalkan penjualan konvensional (konsumen membeli di Toko). Frans dan Narundana (2022) melakukan penelitian di Robusta Coffee Bunga di Lampung yang memiliki permasalahan penjualan tidak sesuai target dari tahun 2020-2021 karena pandemi. Berbeda dengan lainnya, Nurhayati dkk. (2021) melakukan penelitian di Toko Wafa Fashion Banjarmasin karena penjualan yang tidak sesuai target dari tahun 2019-2020.

Firdho dkk. (2023) menggunakan metode SOSTAC dengan bantuan analisis konsumen, kompetitor, distributor, kompetisi, KPI, PEST dan SWOT. Frans dan Narundana (2022) serta Nurhayati dkk. (2021) menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan wawancara kepada pemilik dan observasi data penjualan. Nurhayati dkk. (2021) menambahkan kuisioner, dokumentasi, dan metode SWOT untuk memperkuat analisis.

Solusi yang diusulkan oleh Firdho dkk. (2023), Frans dan Narundana (2022), serta Nurhayati dkk. (2021) secara garis besar mengenai strategi pemasaran dengan bantuan media sosial. Firdho dkk. (2023) mengusulkan untuk meningkatkan

penggunaan media sosial yang sudah ada, yaitu Instagram dan Whatsap. Lalu membuat media sosial Tiktok dan Facebook untuk memperluas penjualan dan pemasaran. Selain itu, Brownies Amelia bisa menerapkan strategi tambahan dengan bantuan *tools Social Media Optimization*, bekerja sama dengan *influencer*, membuat konten produk yang menarik, menggunakan website yang terintegrasi dan menggunakan *User Generated Content* (UGC). Frans dan Narundana (2022) mengusulkan solusi dengan memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki Robusta Coffe Bunga yaitu menjaga kualitas produk dan pelayanan konsumen, memperluas penjualan dan pemasaran dengan teknologi, serta promo untuk menarik perhatian konsumen. Pada Toko Wafa Fashion Banjarmasin telah menerapkan strategi *mix marketing* dengan baik, sehingga Nurhayati dkk. (2021) menyarankan untuk menambahkan strategi distribusi dan promosi. Strategi distribusi dengan cara pembelian produk saat persediaan produk tersebut mencapai jumlah tertentu supaya persediaan produk tetap terkendali, sedangkan strategi promosi bisa menambah media promosi seperti pembuatan website, spanduk, hingga iklan.

### **2.1.2. Target Tidak Terpenuhi Karena Penurunan Kualitas Produk dan/atau Layanan**

Penelitian yang dilakukan oleh Hanifah dan Istadi (2022), Maylinda dkk (2023), Nafiah dan Herdiman (2023), Suratmojo dkk. (2022) menyelesaikan permasalahan target yang tidak terpenuhi yang disebabkan oleh faktor produk cacat dan/atau pelanggan yang tidak puas dengan pelayanan. Hanifah dan Istadi (2022) melakukan penelitian di Pabrik Gula Madukismo dengan permasalahan produk gula yang cacat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Maylinda dkk (2023) melakukan penelitian di Budidaya Selada Hidroponik CV Harvest Queen di Batu dengan permasalahan rata-rata kerusakan kualitas tanaman selada dalam satu bulan hampir mencapai 50% yang mempengaruhi penjualan. Penelitian oleh Nafiah dan Herdiman (2023) dilakukan di Industri Rotan PT XX karena target penjualan tidak tercapai karena produk tidak sesuai dengan standar perusahaan sehingga perlu dilakukan *rework*. Penelitian Suratmojo dkk. (2022) dilakukan di Layanan Air Bersih PDAM Tirta Nusa di Natuna karena pelanggan merasa tidak puas dengan layanan yang diberikan oleh PDAM sehingga menyebabkan penurunan jumlah pelanggan.

Hanifah dan Istadi (2022) melakukan penelitian dengan metode Six Sigma tahapan DMAIC untuk melakukan pengendalian kualitas yang menghasilkan produk berkualitas tinggi, penghematan biaya dan waktu produksi, peningkatan penjualan, hingga mampu bersaing dengan kompetitor. Maylinda dkk. (2023) menggunakan metode *Statistical Quality Control* (SQC) untuk mengetahui batas kendali kualitas produk serta metode *Quality Function Deployment* (QFD) dengan bantuan *House of Quality* (HOQ) untuk mengetahui kepuasan dan harapan konsumen dengan tujuan meningkatkan kualitas selada hidroponik supaya penjualan tetap stabil bahkan meningkat. Nafiah dan Herdiman (2023) menggunakan metode Six Sigma dengan tahapan DMAIC untuk pengendalian kualitas dengan harapan dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi, penghematan biaya dan waktu produksi, peningkatan penjualan, hingga mampu bersaing dengan kompetitor. Berbeda dengan penelitian lainnya, Suratmojo dkk. (2022) menggunakan metode Servqual dengan indikator empati, langsung, keandalan, daya tanggap, dan jaminan sebagai upaya peningkatan pelayanan PDAM dalam menyediakan air bersih bagi masyarakat Natuna.

Hanifah dan Istadi (2022) mengusulkan solusi untuk meningkatkan pengecekan kualitas tebu dari supplier, meningkatkan ketelitian pembersihan tebu, dan melakukan budidaya tumbuhan tebu yang tepat, serta pembuatan SOP untuk mengontrol kualitas produk. Maylinda dkk (2023) mengusulkan prioritas perbaikan produk pada daya tahan produk dan harga, serta mempertahankan keunggulan perusahaan yaitu tekstur dan warna selada. Nafiah dan Herdiman (2023) mengusulkan untuk pembelian alat bantu Mal supaya menyamakan ukuran rangka rotan, membuat kotak penyimpanan supaya tidak terjadi kesalahan pengambilan alat/bahan, serta merenovasi gudang penyimpanan supaya proses penyimpanan barang lebih optimal. Suratmojo dkk. (2022) melakukan peningkatan kinerja para pekerja dengan pelatihan, peremajaan fasilitas PDAM, dan mengoptimalkan operasional IPA.

### **2.1.3. Target Tidak Terpenuhi Karena Pelanggan Kurang Minat Membeli Produk**

Penelitian yang dilakukan oleh Leksono dan Putra (2022), Maulana dkk. (2022), serta Malik dkk. (2023) menyelesaikan permasalahan target tidak terpenuhi karena pelanggan kurang minat dalam membeli produk. Dusun Kulubanyu mempunyai hasil perkebunan berupa pisang. Namun warga belum memanfaatkan dengan

maksimal sehingga banyak pisang yang tidak terjual bahkan pisang menjadi busuk dan dibuang sehingga Leksono dan Putra (2022) ingin memanfaatkan dan mengembangkan pisang menjadi produk yang bernilai tinggi. Maulana dkk. (2022) melakukan penelitian di UD Srikandi yang target penjualannya tidak tercapai selama 2018-2021 karena pelanggan sudah mulai bosan dengan tahu. Selain itu, UD Srikandi juga belum pernah melakukan pengembangan produk. Maulana dkk. (2022) mengusulkan untuk melakukan pengembangan produk. Serupa dengan penelitian sebelumnya, produk rotan Toko Anil Furniture di Padang yang diteliti oleh Malik dkk. (2023) mengalami penurunan penjualan dan pemasukan selama 1 dekade terakhir karena pasar sudah bosan dengan desain yang kurang berkembang dan tidak memenuhi kebutuhan pasar. Malik dkk. (2023) mengusulkan untuk menciptakan produk baru serta meningkatkan kualitas produk, pemasaran, dan pemasukan.

Leksono dan Putra (2022) melakukan sosialisasi, evaluasi dan analisis SWOT, serta pengembangan inovasi produk baru untuk menyelesaikan permasalahan sehingga didapatkan solusi yaitu pembuatan keripik pisang dengan varian 6 rasa baru dan melakukan inovasi kemasan produk. Maulana dkk. (2022) menggunakan metode *Quality Function Deployment (QFD)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* untuk membantu mengembangkan variasi produk sehingga didapatkan produk baru berupa tahu katsu dengan varian rasa bayam. Lalu Malik dkk. (2023) melakukan sosialisasi, pengembangan desain, proses produksi, hingga *prototype* untuk pembuatan furniture rotan variasi baru berupa produk penunjang interior yaitu kap lampu duduk.

#### **2.1.4. Target Tidak Terpenuhi karena Sistem Kerja Belum Tepat**

Penelitian yang dilakukan oleh Oetomo dan Ramdhani (2021), Rahmawati dkk. (2023), dan Wahyudi dkk. (2020) menyelesaikan permasalahan target yang tidak terpenuhi yang disebabkan oleh sistem kerja yang belum tepat. Oetomo dan Ramdhani (2021) melakukan penelitian di Departemen Produksi J20 PT. Indorama Synthetics Purwakarta dengan permasalahan proses bisnis sekarang menimbulkan inefisiensi waktu karena alur proses yang panjang dan penggunaan kertas sebagai dokumentasi dan surat jalan. Rahmawati dkk. (2023) melakukan penelitian di Toko Alat Kebutuhan Rumah Tangga bernama Toko Tiga Dara Klaten dengan permasalahan proses pelayanan hingga *packing* membutuhkan waktu yang lama karena belum memanfaatkan sumber daya dengan optimal. Wahyudi

dkk. (2020) melakukan penelitian di Restoran Nasi Krawu Bu Tiban di Gresik karena karyawan tidak memiliki pedoman dalam proses pembuatan produk sehingga proses pembuatan produk menjadi terhambat dan rasa produk tidak konsisten. Permasalahan tersebut membuat restoran sering menerima komplain dari pelanggan.

Oetomo dan Ramdhani (2021) melakukan penelitian dengan metode *Business Process Reengineering* (BPR) yang memberikan usulan evaluasi proses bisnis untuk mengubah kinerja operasional supaya terjadi peningkatan produktivitas. Rahmawati dkk. (2023) melakukan penelitian dengan metode *Business Process Improvement* (BPI) untuk meningkatkan kinerja serta kualitas Toko Tiga Dara, serta kepuasan pelanggan. Wahyudi dkk. (2020) juga menggunakan BPI namun dengan pendekatan Six Sigma DMAIC untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada proses bisnis dan memberikan solusi perbaikan pada permasalahan tersebut serta merancang prosedur dalam proses pembuatan produk sebagai *quality control*.

Proses bisnis usulan Oetomo dan Ramdhani (2021) dengan melakukan perancangan *software* aplikasi Balsamiq 4.1.2 dalam *design user interface*. *Software* yang terintegrasi dengan sistem pelayanan konsumen dan sistem informasi produksi mampu mempercepat waktu proses. Rahmawati dkk. (2023) mengusulkan perancangan proses bisnis usulan dengan melibatkan SDM, fasilitas, dan teknologi sehingga efisiensi waktu pelayanan hingga packing meningkat dari 71,95% menjadi 92,73%. Usulan perbaikan proses bisnis Wahyudi dkk. (2020) dibagi menjadi 2 tipe waktu penyelesaian dan 3 tipe urgensi. Lalu untuk mengontrol perbaikan berkala terdapat SOP pada setiap proses produksi di restoran.

Adapula penelitian yang dilakukan oleh Nabil dkk. (2022) dan Rahmatika dkk. (2018) yang juga mengatasi target tidak terpenuhi akibat sistem kerja yang belum tepat. Nabil dkk. (2022) melakukan penelitian di Usaha Percetakan di Semarang karena penurunan kinerja dan tantangan dalam operasional bisnis menyebabkan penurunan pendapatan pada tahun 2019 sehingga Nabil dkk. (2022) ingin menganalisis setiap proses bisnis dan memberikan solusi untuk meningkatkan pendapatan percetakan. Rahmatika dkk. (2018) melakukan penelitian di Manajemen Logistik PT PJB UBJOM PLTU Paiton karena terdapat kendala pada area logistik di triwulan 3 tahun 2017 yang tidak tercapai serta ingin mengevaluasi

akar permasalahan yang muncul pada proses bisnis Manajemen Logistik PT PJB UBJOM PLTU Paiton.

Metode yang dilakukan oleh Nabil dkk. (2022) dan Rahmatika dkk. (2018) berbeda dengan penelitian lainnya. Nabil dkk. (2022) melakukan identifikasi proses bisnis, Identifikasi proses seleksi, pengukuran kinerja proses, matriks portofolio proses, abstraksi proses bisnis. Rahmatika dkk. (2018) menggunakan metode *Quality Evaluation Framework* (QEF) untuk menemukan selisih dari hasil kalkulasi dan target operasional dan *Fault Tree Analysis* (FTA) untuk menemukan akar masalah dari proses bisnis sekarang di Manajemen Logistik PT PJB UBJOM PLTU Paiton.

Setelah dilakukan evaluasi, Nabil dkk. (2022) menemukan permasalahan di bagian pemasaran. Solusi yang diberikan adalah pemasaran dengan internet, menggunakan *marketplace* serta *website*. Rahmatika dkk. (2018) menemukan empat faktor yang tidak sesuai antara hasil kalkulasi dan target operasional. Dari empat faktor tersebut ditemukan 12 akar permasalahan yang menyebabkan target tidak tercapai di Manajemen Logistik PT PJB UBJOM PLTU Paiton. Sayangnya, Rahmatika dkk. (2018) tidak mengusulkan solusi untuk mengatasi hal tersebut.

#### **2.1.5. Penelitian Sekarang**

Permasalahan yang dialami oleh Mata Kpop adalah target penjualan yang tidak terpenuhi. Setelah mencari referensi dari penelitian terdahulu, target yang tidak terpenuhi bisa disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain strategi pemasaran yang tidak tepat, terjadinya penurunan kualitas produk/layanan, pelanggan yang kurang minat dalam membeli produk, serta sistem kerja yang belum tepat. Dari penelitian terdahulu, terdapat pula metode-metode dan solusi-solusi yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Lalu dari faktor penyebab yang beragam, alternatif metode, serta alternatif solusi yang ada pada penelitian terdahulu, dilakukan analisis untuk menentukan akar penyebab masalah, metode, dan solusi yang paling tepat untuk menyelesaikan permasalahan di Mata Kpop terkait target penjualan yang tidak terpenuhi.

Yang membedakan penelitian sekarang dan penelitian terdahulu adalah objek yang diamati. Pada penelitian terdahulu, objek yang diamati adalah usaha kecil atau perusahaan yang sudah memiliki lokasi untuk operasional. Namun, pada penelitian sekarang objek yang diamati adalah sebuah *online shop* yang belum memiliki lokasi operasional. Produk yang diamati juga merupakan produk *online event* yang baru populer karena adanya pandemi COVID-19. Lalu untuk

menyelesaikan permasalahan yang terjadi di Mata Kpop, dilakukan perbaikan sistem kerja dengan menggunakan metode dan *tools* yang cocok untuk diimplementasikan di Mata Kpop. Harapan setelah perbaikan adalah proses bisnis Mata Kpop dapat berjalan dengan efektif dan efisien, serta memenuhi kebutuhan para *stakeholders*.

## **2.2. Dasar Teori**

### **2.2.1. Online Shop**

Adanya *online shop* menjadi salah satu kelebihan internet dalam berbelanja tanpa harus bertatap muka dengan pelanggan dan tanpa harus antri yang sangat memudahkan masyarakat. *Online shop* menjadi semakin populer karena berbagai alasan. Malas bepergian, toko masih konvensional dan kerepotan dalam membawa belanjaan yang sering terjadi pusat perbelanjaan dan pasar sebagai contoh alasannya. Dengan berbelanja *online*, konsumen dapat memperoleh informasi lengkap tentang produk dengan *review* yang disampaikan oleh pengguna yang ada. Situs belanja *online* berisi berbagai macam barang baik kualitas tinggi maupun kualitas ringan sesuai kebutuhan masyarakat.

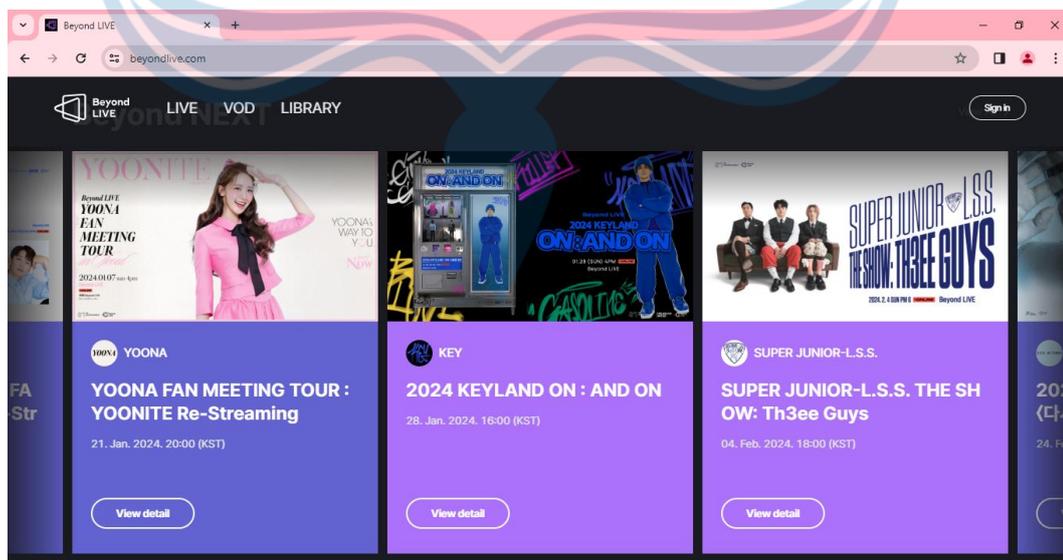
Kegiatan berbelanja *online* harus terhubung dengan jaringan internet serta bisa menggunakan bantuan *handphone*, *tablet*, atau laptop. Faktor efisiensi waktu dan efektifitas dalam proses transaksi merupakan hal yang membuat konsumen tertarik untuk melakukan belanja *online*. Pembeli dapat melihat produk yang ditampilkan dan memutuskan untuk membeli produk yang ditawarkan melalui situs. Belanja *online* mengurangi upaya konsumen untuk mendatangi toko fisik. Belanja *online* juga memudahkan masyarakat untuk membeli barang dari luar negeri tanpa harus mengunjungi negara tersebut. Keputusan membeli dapat dibuat dari rumah dengan nyaman, melihat berbagai pilihan dan harga, serta dengan mudah membandingkan dengan produk pesaing sebelum memutuskan untuk membeli.

### **2.2.2. Online Event KPOP**

Saat ini, acara-acara besar dapat dilihat oleh semua orang di seluruh dunia. Kharouf dkk. (2020) mengatakan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi selama dekade terakhir telah membuat acara-acara penting tersebut ditayangkan secara *online*. Penyelenggara acara menyediakan *website* untuk memproduksi dan mendistribusikan acara *online* untuk menjangkau penonton

global secara langsung. Penonton *online event* dapat saling berkomentar saat acara sedang berlangsung di *website* tersebut.

*Online event* semakin berkembang pesat selama pandemi COVID-19. Banyak acara harus dibatalkan yang membuat penyelenggara acara *offline* menghadapi tantangan. Masyarakat juga menghadapi tantangan berupa kebosanan karena tidak dapat bepergian ke luar rumah. Namun para penyelenggara acara khususnya acara Kpop tidak tinggal diam menghadapi situasi ini. Mereka membuat gebrakan baru dengan membuat acara KPop yang dapat disaksikan secara *online*. Terdapat beberapa acara KPop yang dapat disaksikan secara *online*, antara lain konser dan fanmeeting. Konser *online* adalah acara pertunjukan musik yang diadakan oleh artis/grup, sedangkan *fanmeeting* adalah acara perbincangan dan permainan antara grup/artis dengan para penggemarnya. Sistem kerja kedua acara *online* tersebut sama seperti konser musik pada umumnya yang harus membeli tiket terlebih dahulu. Setelah membeli tiket, penonton dapat memasukkan kode atau akses untuk melihat artis/grup secara *live streaming*. Sistem event *online* hanya mengizinkan penonton yang sudah membeli tiket yang dapat melihat acara tersebut. Penyelenggara *online event* yang terkenal adalah Beyond Live dan Weverse Concert, namun ada pula penyelenggara online event lainnya seperti Hello Live, Mnet, dan sebagainya. Pada Gambar 2.1. merupakan tampilan *website online event* dari Beyond Live.



Gambar 2. 1. Tampilan Beyond Live

### 2.2.3. Konser KPOP

Konser musik menjadi festival budaya populer tersebar karena sifatnya yang menimbulkan keramaian besar. Konser mempertemukan antara artis dengan penggemar. Konser musik juga dapat membantu meningkat perekonomian di daerah/negara tersebut yang menyelenggarakan konser tersebut. Konser biasanya diadakan setelah artis/grup meluncurkan album atau sebagai bentuk perayaan *anniversary*. Artis/grup biasa juga melakukan *tour* konser yang diselenggarakan di beberapa daerah atau negara, contoh artis/grup KPOP yang melakukan konser di Indonesia. Sepanjang tahun 2023 sudah banyak artis/grup Kpop yang mengadakan konser di Jakarta, seperti NCT 127, NCT Dream, Blackpink, Stray Kids, Seventeen, The Boyz, Taeyeon, Super Junior, Aespa, Red Velvet dan lain sebagainya. Mayoritas konser tersebut diselenggarakan di *hall*, *arena*, atau stadion di Jakarta. Untuk memasuki konser, penonton harus membeli tiket terlebih dahulu. Tiket biasanya sudah dijual beberapa bulan sebelum hari konser. Gambar 2.2. adalah contoh poster pengumuman grup Kpop yang akan mengadakan konser di Jakarta.



Gambar 2. 2. Poster Konser Kpop di Jakarta

### 2.2.4. Lightstick

Penggemar Kpop tentunya sudah tidak asing dengan *lightstick* yang selalu menyala selama konser Kpop. Untuk menunjang acara konser, biasanya para penggemar akan membawa stik lampu untuk memeriahkan konser atau biasanya disebut dengan *lightstick*. Setiap penyanyi atau grup memiliki *lightstick* dengan ciri khas masing-masing. *Lightstick* seperti ikon bagi penyanyi/grup yang memiliki

bentuk dan warna yang menggambarkan penyanyi/grup tersebut dan tentunya berbeda antara grup satu dan grup lainnya. Berikut adalah gambar lightstick dari beberapa grup Kpop yang dapat dilihat pada Gambar 2.3.



**Gambar 2. 3. Lightstick**

#### **2.2.5. Target Penjualan**

Target penjualan adalah tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Setiap perusahaan menetapkan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Donaldson (1998) mengatakan target tidak hanya berlaku pada tingkat perusahaan saja, namun dapat ditetapkan untuk individu, area, wilayah atau divisi dalam suatu perusahaan, bisa juga ditetapkan untuk produk dan/atau pelanggan. Donaldson (1998) juga mengatakan bahwa penetapan target penjualan bisa menggunakan beberapa cara, yaitu volume/nilai penjualan, biaya penjualan, aktivitas penjualan, kontribusi laba, atau berdasarkan kasus-kasus tertentu.

Target penjualan dapat membuat siklus hidup perusahaan menjadi lebih sehat. Awalnya, target penjualan membantu menciptakan rasa tanggung jawab antara tim penjualan. Secara psikologis, ketika karyawan mempunyai tujuan utama, mereka cenderung bekerja lebih keras. Tim yang sangat termotivasi dan terlibat akan menghasilkan lebih banyak penjualan dan kesepakatan, yang akan mengembangkan bisnis. Penetapan target penjualan juga dapat mengidentifikasi kelemahan suatu perusahaan. Dengan menetapkan target penjualan, perusahaan dapat mengidentifikasi divisi yang mengalami kendala dan dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.2.6. Sistem Kerja**

Menurut Alter (2006), sistem kerja adalah suatu sistem yang mana manusia dan/atau mesin melakukan pekerjaan dengan menggunakan informasi, teknologi, dan sumber daya lainnya untuk menghasilkan produk dan/atau jasa bagi pelanggan. Mindhayani dan Purnomo (2016) juga mengatakan sistem kerja ialah rangkaian kegiatan kerja yang digabungkan untuk menghasilkan jasa atau barang, serta menghasilkan keuntungan bagi perusahaan atau kepuasan bagi pelanggan. Sistem kerja harus didefinisikan untuk mengetahui jumlah pekerja dan mesin yang dibutuhkan, pekerjaan yang akan dilakukan masing-masing pekerja dan aliran sistem dari satu tugas ke tugas berikutnya supaya mencapai efisiensi maksimum. Contoh sistem kerja antara lain sistem informasi, sistem *supply chain*, sistem layanan pelanggan, dan sistem pemesanan. Bahkan *e-commerce* juga dapat dianggap sebagai sistem kerja karena menyelesaikan tugas-tugas seperti pemasaran, layanan pelanggan, atau mengelola transaksi.

### **2.2.7. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia tidak merujuk pada manusia itu sendiri, tetapi pada sifat-sifat yang dimilikinya dan dapat digunakan oleh masyarakat untuk tujuan yang bermanfaat. Keterampilan manusia bergantung pada tingkat pendidikan dan pengetahuan. Keterampilan ini dikembangkan dan ditingkatkan melalui pendidikan, standar hidup yang lebih baik, dan pelatihan yang lebih baik. Eknath dan Janardhan (2020) menyebutkan pengembangan sumber daya manusia adalah proses membantu orang untuk memperoleh kompetensi. Selain itu, Werdhiastutie dkk. (2020) mengatakan pengembangan sumber daya manusia bisa meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Hal ini dapat terwujud karena persaingan saat ini semakin ketat dan menuntut kualitas sumber daya manusia yang tangguh sebagai pengelola dan pelaksana dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan SDM diarahkan supaya mempunyai etos kerja yang produktif, kreatif, dan disiplin. Selain itu juga mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Pengembangan SDM memiliki banyak manfaat, antara lain menciptakan lingkungan kerja positif untuk mendorong pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan; menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan;

mempertahankan pekerja berbakat dengan memberi peluang untuk pengembangan karir; serta membangun tenaga kerja yang terampil dan kompeten untuk memenuhi tuntutan perusahaan. Terdapat beberapa metode pengembangan SDM, yaitu pembinaan pekerja, pelatihan dan kursus, perencanaan suksesi, hingga program kompensasi dan tunjangan

#### **2.2.8. Investasi Alat atau Mesin**

Dalam upaya pengembangan usaha, perusahaan dituntut untuk melaksanakan produksi secara maksimal sehingga target yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Salah satu upaya tersebut adalah pembelian fasilitas baru. Pembelian fasilitas baru bisa dikaitkan dengan masalah investasi. Investasi harus diperhitungkan dengan matang karena membutuhkan modal yang relatif besar. Salah satu investasi yang dapat dilakukan perusahaan adalah investasi mesin seperti pembelian mesin/fasilitas produksi baru. Peralatan produksi memiliki umur pakai. Jika mesin sudah melewati umur pakai, maka performansi mesin akan menurun. Hal ini dapat mempengaruhi efisiensi waktu dalam pengerjaan produk dan kualitas produk (Rachadian dkk., 2013). Harapannya dengan perusahaan melakukan investasi mesin, perusahaan mendapatkan keuntungan yang lebih besar di masa depan serta sebagai upaya dalam pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

#### **2.2.9. Proses Bisnis**

Menurut Rainer dan Prince (2018), proses bisnis adalah kumpulan aktivitas yang saling berkaitan dan berkelanjutan untuk menciptakan produk atau layanan yang bernilai bagi organisasi, mitra bisnis, dan pelanggan.

Proses bisnis melibatkan tiga elemen dasar, yaitu:

- a. Input yang meliputi material, jasa, dan informasi yang mengalir dan diubah sebagai hasil dari aktivitas proses
- b. Sumber daya yang meliputi pekerja dan peralatan yang melakukan aktivitas proses
- c. Output yang meliputi produk atau layanan yang diciptakan oleh proses

Pemetaan proses bisnis memberikan representasi visual tentang berbagai proses berfungsi dan memberikan visibilitas yang lebih baik kepada perusahaan tentang cara kerja bisnis perusahaan. Dengan pemetaan proses bisnis, perusahaan juga dapat mengukur aktivitas proses untuk mengevaluasi seberapa baik melaksanakan proses tersebut dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi dengan contoh dari proses satu ke proses lainnya tanpa *delay* atau tanpa *waste*. Efektivitas dengan contoh menciptakan output/produk dengan kualitas tinggi

Proses bisnis yang ditentukan dalam organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan karena membantu perusahaan mengidentifikasi dan memahami pekerjaan sebenarnya yang diperlukan untuk menjaga proses tetap berjalan sesuai pedoman dan mencapai tujuan organisasi. Selain pemetaan proses bisnis, adapula peningkatan proses bisnis atau *business process improvement*. Peningkatan proses bisnis adalah aktivitas manajemen yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis dengan menemukan, memetakan, mendokumentasikan, menganalisis, dan mendesain ulang proses bisnis tersebut.

#### **2.2.10. Metode *Business Process Reengineering* (BPR)**

Metode *Business Process Reengineering* atau BPR adalah salah satu metode untuk meningkatkan produktivitas secara dramatis melalui pengukuran kinerja kualitas, biaya, pelayanan, dan kecepatan, serta memodifikasi keseluruhan proses atau rekayasa ulang (Hammer dan Champy, 1993). Sudah banyak penelitian yang berhasil menggunakan metode BPR, namun terdapat pula kegagalan dalam menerapkan metode ini. Sebagian kegagalan disebabkan karena kesalahan dalam proses implementasi, sebagian lainnya karena penolakan terhadap perubahan mendasar secara menyeluruh. Dalam penelitian yang dilakukan Widodo (2021), metode BPR memiliki 7 fase, antara lain:

- a. Pembangunan visi sebagai pedoman proses *reengineering*
- b. Identifikasi permasalahan atau perbaikan potensial pada proses bisnis
- c. Analisis penyebab permasalahan
- d. Rekayasa ulang dengan memberikan nilai tambah, disederhanakan, atau bahkan dihilangkan
- e. Evaluasi alternatif proses yang sudah *redesign*
- f. Implementasi hasil proses rekayasa ulang
- g. Perbaikan dengan mengukur indikator kinerja

#### **2.2.11. Metode *Business Process Improvement* (BPI)**

Metode *Business Process Improvement* atau BPI ialah metodologi sistematis guna memperbaiki perusahaan untuk mencapai kemajuan signifikan dalam menjalankan proses bisnisnya (Harrington, 1991). Metode ini membantu perusahaan dalam mengevaluasi bisnis proses menjadi lebih sederhana serta memberikan output yang maksimal. Penyederhanaan proses membuat segalanya berjalan lebih baik, namun hal ini tidak membawa perubahan budaya jangka panjang. Tujuan perbaikan proses bisnis dengan menggunakan metode BPI adalah meminimalkan penundaaan, memaksimalkan sumber daya, menyederhanakan proses bisnis, dan lain sebagainya. Menurut Harrington (1991), terdapat 5 fase dalam metode BPI, yaitu

a. *Organizing for Improvement*

Analisis terhadap kebutuhan *stakeholders* serta menentukan perbaikan pada salah satu proses bisnis.

b. *Understanding the Process*

Pemahaman keseluruhan proses bisnis yang sedang diterapkan dalam organisasi.

c. *Streamlining*

Peningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kemampuan beradaptasi dari proses bisnis.

d. *Measurements and Control*

Penerapan dari hasil perbaikan proses bisnis.

e. *Continues Improvement*

Penerapan proses perbaikan berkelanjutan.

### **2.2.12. Streamlining Business Process Improvement**

*Streamlining Business Process Improvement* adalah penyederhanaan proses bisnis, namun tidak mengubah tujuan dari proses bisnis. Terdapat 12 *tools streamlining* menurut Harrington (1991), yaitu:

a. *Bureaucracy Elimination*

Menghapuskan administratif-administratif yang tidak perlu

b. *Duplication Elimination*

Menghapus aktivitas identik atau sama yang dilakukan pada pekerjaan yang berbeda.

c. *Simplification*

Mengurangi kompleksitas proses.

d. *Value-Added Assessment*

Mengevaluasi aktivitas untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menentukan kontribusi *stakeholders*.

*e. Process Cycle-Time Reduction*

Menentukan cara untuk memampatkan waktu siklus untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan dan meminimalkan biaya penyimpanan.

*f. Simple Language*

Mengurangi kerumitan cara menulis dan berbicara; membuat dokumen mudah dipahami oleh semua orang yang menggunakannya.

*g. Error Proofing*

Meralat aktivitas secara tidak benar.

*h. Upgrading*

Memanfaatkan peralatan modal dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

*i. Standardization*

Membuat standar kerja dalam melakukan suatu aktivitas dan meminta seluruh karyawan melakukan aktivitas tersebut sepanjang waktu.

*j. Supplier Partnerships*

Meningkatkan pemasok (input) supaya kinerja keseluruhan proses (output) juga meningkat.

*k. Big Picture Improvement*

Teknik ini digunakan ketika 10 *tools streamlining* pertama belum memberikan hasil yang diinginkan. Hal ini dirancang untuk mencari cara kreatif untuk mengubah proses secara drastis.

*l. Automation and/or mechanization*

Menerapkan peralatan, perlengkapan, dan komputer pada aktivitas rutin yang membosankan untuk membebaskan karyawan melakukan aktivitas yang lebih kreatif.

### **2.2.13. Diagram Alur (*Flowchart*)**

Secara grafis, diagram alur menggambarkan aktivitas-aktivitas yang membentuk suatu proses dengan cara yang hampir sama seperti peta yang mewakili area tertentu. Diagram alur serupa dengan peta untuk menggambarkan perbedaan elemen yang cocok satu sama lain. Tujuan dari penggunaan diagram alur adalah mendokumentasikan sebuah proses, membantu memahami proses-proses yang dilakukan, alat komunikasi antar departemen, dan lain sebagainya.

Diagram alur digunakan untuk membantu menyajikan bentuk proses bisnis pada suatu sistem. Diagram alur terbagi atas 5 jenis yaitu *process flowchart*, *program flowchart*, *schematic flowchart*, *document flowchart* dan *system flowchart*. Diagram alur proses digunakan untuk menggambarkan rekayasa industrial yang menjabarkan tahap-tahap pada suatu prosedur atau proses kerja di industri. Diagram alur program adalah diagram yang penggambarannya lebih rinci dibandingkan diagram alur sistem sesuai dengan langkah prosedur yang sesungguhnya. Biasanya diagram alur program digunakan oleh programmer untuk menggambarkan urutan proses dari program komputer. Jenis diagram alur selanjutnya adalah diagram alur skematik. Diagram ini dalam penggambaran proses menggunakan bantuan gambar komputer, dokumen, atau peralatan lainnya, biasanya sebagai alat bantu bagi orang yang tidak familiar dengan simbol-simbol diagram alur. Jenis diagram alur yang keempat adalah diagram alur dokumen yang digunakan untuk menelusuri alur penulisan dokumen dari satu divisi ke divisi lainnya. Diagram alur yang terakhir adalah diagram alur sistem. Diagram alur sistem adalah diagram yang menggambarkan urutan proses yang sedang terlaksana serta data yang mengalir dalam proses tersebut.

Simbol-simbol yang digunakan dalam diagram alur adalah simbol yang dikeluarkan oleh ISO dan ANSI. Simbol-simbol diagram alur dapat dilihat pada Gambar 2.4.

	<b>Flow Direction symbol</b> Yaitu simbol yang digunakan untuk menghubungkan antara simbol yang satu dengan simbol yang lain. Simbol ini disebut juga connecting line.		<b>Simbol Manual Input</b> Simbol untuk pemasukan data secara manual on-line keyboard
	<b>Terminator Symbol</b> Yaitu simbol untuk permulaan (start) atau akhir (stop) dari suatu kegiatan		<b>Simbol Preparation</b> Simbol untuk mempersiapkan penyimpanan yang akan digunakan sebagai tempat pengolahan di dalam storage.
	<b>Connector Symbol</b> Yaitu simbol untuk keluar - masuk atau penyambungan proses dalam lembar / halaman yang sama.		<b>Simbol Predefine Proses</b> Simbol untuk pelaksanaan suatu bagian (sub-program)/procedure
	<b>Connector Symbol</b> Yaitu simbol untuk keluar - masuk atau penyambungan proses pada lembar / halaman yang berbeda.		<b>Simbol Display</b> Simbol yang menyatakan peralatan output yang digunakan yaitu layar, plotter, printer dan sebagainya.
	<b>Processing Symbol</b> Simbol yang menunjukkan pengolahan yang dilakukan oleh komputer		<b>Simbol disk and On-line Storage</b> Simbol yang menyatakan input yang berasal dari disk atau disimpan ke disk.
	<b>Simbol Manual Operation</b> Simbol yang menunjukkan pengolahan yang tidak dilakukan oleh computer		<b>Simbol magnetik tape Unit</b> Simbol yang menyatakan input berasal dari pita magnetik atau output disimpan ke pita magnetik
	<b>Simbol Decision</b> Simbol pemilihan proses berdasarkan kondisi yang ada.		<b>Simbol Punch Card</b> Simbol yang menyatakan bahwa input berasal dari kartu atau output ditulis ke kartu
	<b>Simbol Input-Output</b> Simbol yang menyatakan proses input dan output tanpa tergantung dengan jenis peralatannya		<b>Simbol Dokumen</b> Simbol yang menyatakan input berasal dari dokumen dalam bentuk kertas atau output dicetak ke kertas.

**Gambar 2. 4. Diagram Alur**

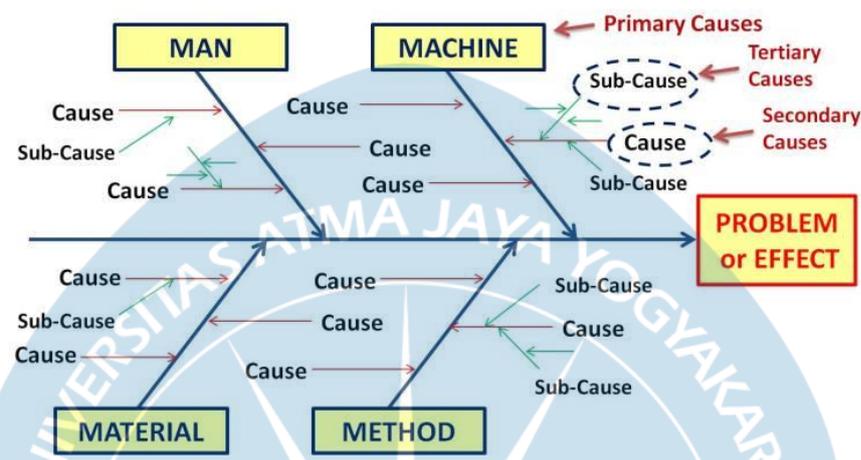
### 2.2.11. Diagram *Fishbone*

Diagram *fishbone* adalah salah satu alat bantu untuk mengetahui akar penyebab masalah (Juran, 1999 dalam Ilie dan Ciocoiu, 2010). Diagram *fishbone* adalah alat analisis yang menyediakan cara sistematis dalam melihat dampak dan penyebab yang menciptakan atau berkontribusi terhadap dampak tersebut. Desain diagram mirip dengan kerangka ikan. Representasi diagram bisa sederhana, melalui segmen garis miring yang bersandar pada sumbu horizontal, menunjukkan distribusi berbagai penyebab dan sub-penyebab yang menyebabkannya. Diagram tersebut juga dapat digunakan untuk menentukan risiko penyebab dan sub-penyebab dampaknya, namun juga risiko globalnya.

Faktor penyebab utama yang biasa digunakan dalam industri manufaktur adalah 5M, yaitu manusia, mesin, metode, material, dan media. Namun terdapat pula kategori faktor penyebab utama dalam industri jasa yaitu 8P dan 5S. 8P terdiri dari *product* (produk/jasa), *price* (harga), *place* (tempat), *promotion* (promosi), *people* (orang), *process* (proses), *physical evidence* (bukti fisik), dan *productivity & quality* (produktivitas dan kualitas). Pada 5S terdiri dari *surroundings* (lingkungan),

*suppliers* (pemasok), *systems* (sistem), *skills* (keterampilan), dan *safety* (keselamatan). Faktor-faktor penyebab utama dapat disesuaikan kembali tergantung dari kebutuhan industri atau pengguna.

### CAUSE AND EFFECT DIAGRAM



Gambar 2. 5. Diagram *Fishone*

#### 2.2.12. Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

*Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) adalah metode sistematis untuk mengidentifikasi dan mencegah masalah sistem, produk dan proses sebelum terjadi (Sharma dan Srivastava, 2018). Hal ini difokuskan pada pencegahan masalah, peningkatan keselamatan, dan peningkatan kepuasan pelanggan. FMEA banyak digunakan dalam industri termasuk manufaktur, pemrosesan semikonduktor, layanan makanan, plastik, pembangkit listrik, perangkat lunak, dan perawatan kesehatan. Melalui FMEA, permasalahan dievaluasi dan dikembangkan dengan cara yang meminimalkan risiko terjadinya potensi mode kegagalan, serta penekanan pada jaminan keselamatan dan kesehatan personel serta keamanan sistem. Keuntungan utama menggunakan metode FMEA adalah pengurangan biaya, pengurangan waktu yang dibutuhkan dari tahap proyek hingga peluncuran pasar dan peningkatan kualitas dan keandalan produk, serta meningkatkan keselamatan operasi mereka. Tujuan akhir untuk mencapai manfaat ini adalah peningkatan kepuasan pelanggan, yang menjamin pertumbuhan daya saing organisasi dan peningkatan citra di pasar.

Sebagian besar metode FMEA saat ini menggunakan nilai nomor prioritas risiko (RPN) untuk mengevaluasi risiko kegagalan. FMEA dimulai pada tahap desain

konseptual. Hasil dari pengembangan FMEA adalah tindakan untuk mencegah atau mengurangi tingkat keparahan atau kemungkinan kegagalan, dimulai dari tindakan yang memiliki prioritas tertinggi. FMEA menentukan prioritas resiko mode kegagalan melalui nomor prioritas resiko (RPN), yang merupakan produk dari kejadian (O), tingkat keparahan (S) dan deteksi (D) suatu kegagalan sehingga diperoleh nilai RPN adalah  $O \cdot S \cdot D$ .

