

## SISTEM PERBAIKAN BERKELANJUTAN UMKM TERDAMPAK PANDEMI COVID-19 DENGAN MENERAPKAN REKAYASA ULANG PROSES BISNIS

Mohammad Riza Radyanto<sup>1</sup>, Enty Nur Hayati<sup>2</sup>

*Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik  
Universitas Stikubank, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia  
[rizaradyanto@edu.unisbank.ac.id](mailto:rizaradyanto@edu.unisbank.ac.id)*

### ABSTRAK

Selain masalah klasik yaitu pemasaran, permodalan, legalitas, SDM dan produksi selama Pandemi Covid-19, UMKM menghadapi masalah lain: penurunan omset sebesar 78,4%, dari total 306 sampel sebanyak 96,4% UMKM Jawa Tengah. Mereka mengalami penurunan permintaan pasar. Akibat keterbatasan sumber daya, sebuah sistem baru yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja bisnisnya. Penelitian bertujuan menghasilkan model konseptual baru dalam mengembangkan sistem pendampingan usaha berkelanjutan bagi UMKM untuk menyelesaikan permasalahan bisnis dengan melakukan rekayasa ulang proses. Penelitian dilakukan dengan meninjau riset terdahulu, mencari celah dan mengembangkannya menjadi sebuah model sebagai dasar pengembangan sistem. Rekayasa ulang proses bisnis diawali dengan penyusunan model pemetaan fungsional yang melibatkan unsur hexaheliks. Dengan menerapkan model konseptual rekayasa ulang proses bisnis menggunakan indikator kinerja utama dapat membantu UMKM dalam melakukan rekayasa ulang proses melalui pendampingan usaha berkelanjutan oleh pihak kedua.

**Kata Kunci** : Model Konseptual, Pendampingan Usaha Berkelanjutan, Rekayasa Ulang Proses Bisnis, Unsur Hexaheliks

### ABSTRACT

*In addition to the classic problems of marketing, capital, legality, human resources and production during the Covid-19 Pandemic, MSMEs faced another problem: a decline in turnover of 78.4%, from a total of 306 samples of 96.4% Central Java MSMEs. They experienced a decline in market demand. Due to limited resources, a new system is needed to improve its business performance. The research aims to produce a new conceptual model in developing a sustainable business assistance system to solve problems by Business Process Reengineering. The research was conducted by reviewing previous research, looking for gaps and developing it into a model as the basis for system development. Process begins with the preparation of a functional mapping model that involves hexahelical elements. By applying the conceptual model of business process reengineering using key performance indicators, SMEs can assist in reengineering processes through sustainable business assistance by second parties.*

**Key Words** : Conceptual Model, Sustainable Business Assistance, Business Process Reengineering, Hexa- helix

## 1. Pendahuluan

Daya tahan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia beberapa dekade lalu terbukti sebagai salah satu pelaku usaha di negeri ini yang bertahan saat terjadi krisis ekonomi yang melanda dunia dimana jumlah pelaku usaha ini jumlahnya sangat besar. Hal tersebut menjadi perhatian khusus terutama di saat krisis ekonomi masa pandemi Corona Virus Disease (COVID-19). Selama Maret – Juni 2020

peneliti sebagai Relawan UMKM Terdampak COVID-19 Jawa Tengah melakukan pemetaan terhadap 306 UMKM dimana hasil dari pemetaan permasalahan tersebut mengakibatkan penurunan kinerja usaha diantaranya:

1. Penurunan Permintaan Pasar – *Market Demand*. diperoleh data bahwa sebanyak 96,4 % UMKM mengalami penurunan permintaan, dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1 Penurunan Permintaan Pasar

Permintaan Pasar	Jumlah UMKM	%ase
Permintaan Naik	6	2,0%
Permintaan Turun	295	96,4%
Permintaan Tetap	5	1,6%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

2. Penurunan Omset Kotor, omset merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator-KPI*) yang menggambarkan kinerja pelaku usaha. Terjadi penurunan omset rerata sebesar 78,4 % pada 306 UMKM di Jawa Tengah :

Tabel 1.2 Rerata Omset Kotor UMKM Terdampak Pandemi

Rerata Omset Kotor	Jumlah Omset
Sebelum Pandemi	Rp 21.754.115
Selama Pandemi	Rp 4.704.613
<b>Persentase Penurunan</b>	<b>78,4%</b>

3. Wilayah pemasaran yang semakin menyempit dimana sebelum pandemi cakupan wilayah pemasaran masih bersifat lokal dengan rincian:

Tabel 1.3 Cakupan Wilayah Pemasaran

Cakupan Wilayah	Jumlah UMKM	%ase
Dalam Kota	268	87,6%
Dalam Provinsi	31	10,1%
Nasional	4	1,3%
Ekspor	3	1,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	

UMKM menghadapi permasalahan internal diantaranya keterbatasan kapabilitas SDM dan permasalahan utama yang sifatnya klasik pemasaran dan permodalan. Keterbatasan sumber daya baik SDM, mesin, modal, keterbatasan metode dan kesulitan bahan baku sehingga diperlukan sebuah sistem yang dapat mempercepat proses restrukturisasi usaha melalui rekayasa ulang proses bisnisnya sehingga permasalahan eksternal dan internal dapat diselesaikan dan UMKM memiliki ketahanan usaha yang tangguh menghadapi pandemi ini. Pentingnya penerapan sistem rekayasa ulang proses bisnis diharapkan dapat mempertahankan usaha supaya tangguh dan berkelanjutan dengan menerapkan Rekayasa Ulang Proses Bisnis atau *Business Process Reengineering* (BPR) pada UMKM.

Penelitian yang memiliki tujuan mengembangkan sebuah sistem peningkatan kinerja usaha bagi UMKM terdampak COVID-19 melalui model konseptual rekayasa ulang proses bisnis dan menerapkan sistem rekayasa ulang proses bisnis dengan pengukuran kinerja pada UMKM terdampak COVID-19 dengan melibatkan beberapa unsur pendampingan usaha yang ada.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi bagi UMKM untuk memecahkan permasalahan penurunan kinerja dengan menerapkan sistem rekayasa ulang proses bisnis. Dengan model konseptual rekayasa ulang proses bisnis keterlibatan peran pendampingan usaha berkelanjutan akan mempermudah penerapan model ini.

### 1.1 Proses Bisnis

Definisi dari istilah 'proses' oleh beberapa peneliti berbeda-beda misalnya, Hammer and Champy (1993) mendefinisikan proses sebagai kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih jenis input dan menghasilkan output itu bernilai bagi pelanggan.

Davenport (1993) menyatakan bahwa proses merupakan urutan spesifik dari aktifitas kerja melintasi ruang dan waktu, dengan sebuah permulaan, dan akhir kegiatan, dengan input dan output yang teridentifikasi dengan jelas: sebuah struktur untuk sebuah proses tindakan.

Proses dapat didefinisikan berdasarkan tiga dimensi (Davenport & Short 1990) yaitu :

- a. Entitas: Proses berlangsung antara entitas organisasi.
- b. Objek: Proses menghasilkan manipulasi objek.

- c. Aktivitas: Proses dapat melibatkan dua jenis aktivitas: Manajerial (misalnya mengembangkan anggaran) dan Operasional (misalnya mengisi pesanan pelanggan).

Love et al. (1998) mempertimbangkan dimensi teknis dan sosial dari suatu proses dan mengidentifikasi empat faktor pendukung yaitu : Manajemen mutu, yaitu bagaimana mengelola kualitas dari produk dan layanan yang berimbas pada tingkat kepuasan pelanggan; Teknologisebagai pendukung sebuah proses baik teknologi proses maupun teknologi mutu produk; Informasi informasi sebagai bagian dari dimensi teknis sebuah proses sangat diperlukan ; Manusia, sebagai bagian dari sumber daya agar proses dapat berlangsung sesuai harapan dan tujuan yang diinginkan. Hammer dan Champy (1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai "aktifitas kolektif yang mengambil satu atau lebih *input* dan menghasilkan *output* dengan nilai tertentu untuk klien".

Radhakrishnan et al. (2008) menekankan proses bisnis sebagai cara unik di mana organisasi melaksanakan tugasnya. Selain itu, menurutnya, berdasarkan pendapat para ahli proses bisnis, proses bisnis pada dasarnya terdiri dari dua karakteristik utama yaitu keterlibatan pelanggan dan batasan yang melampaui organisasi. Dia juga berpendapat bahwa proses bisnis melakukan serangkaian aktifitas yang mengubah *input* menjadi *output* (yaitu barang atau jasa).

### 1.2 Rekayasa Ulang Proses Bisnis

"Rekayasa Ulang Proses Bisnis" sebagai frasa pertama kali diciptakan pada tahun 1990 oleh Michael Hammer dalam

artikelnya yang sekarang sangat populer "Pekerjaan rekayasa ulang: jangan otomatis - lenyapkan" (Bryant, 1998; Zellner, 2013). Itu benar-benar lepas landas pada tahun 1993 dengan penerbitan buku oleh Michael Hammer dan James Champy berjudul "*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*" yang dirujuk secara luas oleh sebagian besar peneliti BPR dan dianggap sebagai salah satunya titik awal munculnya konsep BPR.

Hammer & Champy mendefinisikan Rekayasa Ulang Proses Bisnis sebagai: pemikiran ulang mendasar dan desain ulang radikal proses bisnis untuk mencapai tujuan yang dilakukan secara dramatis perbaikan kritis, kontemporer ukuran kinerja, seperti biaya, kualitas, dan kecepatan".

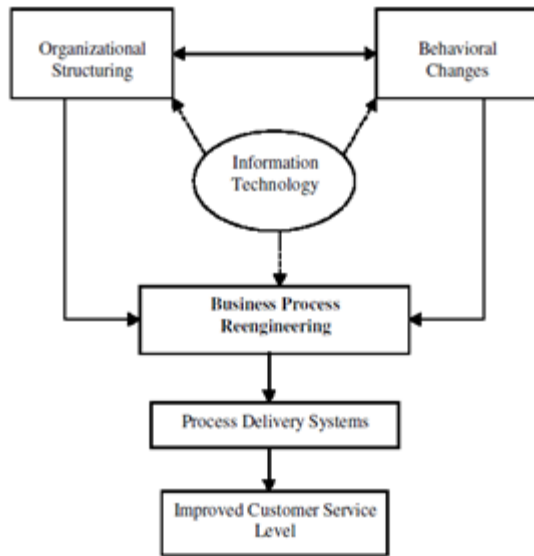
Chan dan Peel (1998) melakukan survei terhadap 37 perusahaan di 17 industri yang berbeda untuk menyelidiki penyebab dan dampak BPR. Mereka menyimpulkan bahwa alasan utama melaksanakan BPR adalah untuk meningkatkan efisiensi (internal) dan meningkatkan nasabah layanan (eksternal). Francis dan McIntosh (1997) mengidentifikasi penyebab munculnya BPR seperti konsumen, persaingan (global), perkembangan teknologi, dan Teknologi Informasi. Kebanyakan perusahaan berorientasi pada fungsi atau departemen, dan tidak berorientasi pada proses. Rekayasa ulang membuat satu individu bertanggung jawab atas proses bisnis yang lengkap (Self 1995). Dalam studi lain, keberhasilan BPR terkait dengan kreativitas masyarakat dalam berorganisasi (Paper 1997). BPR adalah pendekatan terstruktur untuk menganalisis dan terus meningkatkan fundamental kegiatan

seperti manufaktur, pemasaran, komunikasi, dan lainnya elemen utama dari operasi perusahaan (Elzinga et al. 1995). Wright dan Yu (1998) menentukan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan sebelum BPR yang sebenarnya dimulai dan dikembangkan model untuk mengidentifikasi alat BPR. Childe dkk. (1994) telah mempresentasikan kerangka kerja untuk BPR yang berfokus pada rangkaian aktivitas yang membentuk proses bisnis.

### 1.3 Model Konseptual

Model konseptual yang menjelaskan komponen utama BPR ditunjukkan dalam gambar 3.1. Model ini menunjukkan hubungan antara restrukturisasi organisasi dan perilaku berubah dengan bantuan Teknologi Informasi untuk bisnis rekayasa ulang proses, dan karenanya sistem penyampaian proses yang efektif, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

BPR memerlukan restrukturisasi organisasi (termasuk lokasi fasilitas, kapasitas, jenis produk, teknologi, orang) dan perubahan perilaku karyawan (pelatihan, pendidikan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan pemberdayaan karyawan) dengan pandangan untuk menampung dan memfasilitasi perubahan radikal untuk mencapai peningkatan kinerja bisnis



Gambar 1.1. Model Konseptual BPR

Dalam survei terhadap 37 perusahaan di 17 industri yang berbeda, disimpulkan bahwa alasan utama BPR adalah peningkatan efisiensi (internal) dan perbaikan layanan pelanggan (eksternal), (Chan dan Peel 1998). Semua contoh ini menyiratkan bahwa BPR memiliki ruang lingkup untuk aplikasi di organisasi manufaktur / jasa dan itu TI merupakan bagian integral dari BPR.

Menurut Self (1995), ada tiga hal yang dibutuhkan perusahaan manufaktur yang harus dilakukan agar mampu bersaing secara efektif: menawarkan efisiensi dan otomatisasi yang baik sistem manufaktur yang mampu memberikan keunggulan bagi perusahaan pesaing; memberikan metode terkoordinasi untuk memenuhi kriteria pemenang pesanan; dan merekayasa ulang proses perusahaan sedemikian rupa sehingga produk memenuhi kriteria pemenang pesanan dan memaksimalkan keuntungan.

Yu dan Mylopoulos (1995) mengusulkan kerangka kerja yang berfokus pada pemodelan proses bisnis strategis dalam pengaturan organisasi mereka.

Strasen (1994) membahas beberapa masalah dan kekurangan proses digunakan oleh banyak konsultan luar untuk membantu rumah sakit dalam merekayasa ulang operasi mereka. Banyak metode pemodelan bisnis tidak mengarah pada model yang cukup tepat sesuai dengan pengetahuan bisnis yang mendasarinya. Oleh karena itu, suatu model harus cukup lengkap untuk memungkinkan studi sistematis dan perumusan BPR yang tepat. Teng et al. (1996) mengembangkan model rekonstruksi proses dan kerangka kerja perubahan organisasi di BPR. Model rekonstruksi proses menunjukkan bagaimana berbagai aktivitas fungsional terlibat dalam proses bisnis dapat dibangun kembali melalui inisiatif rekayasa ulang.

Kesler (1995) mempresentasikan model dan proses secara rinci untuk mendesain ulang sumber daya manusia (SDM) agar berfungsi dengan mengontrak eksekutif lini untuk peran baru dan meningkatkan kompetensi staf manajemen sumber daya manusia sambil merekayasa ulang sistem pengiriman SDM. Sementara itu Strasen (1994) membahas beberapa masalah dan kekurangan proses yang digunakan oleh banyak konsultan luar untuk membantu rumah sakit dalam merekayasa ulang operasi mereka.

Kim dan Kim (1998) mengusulkan pendekatan berbasis formulir untuk pembalikan proses skala besar teknik. Van Rensburg (1998) memperkenalkan kerangka kerja untuk proses bisnis konsep manajemen sebagai deskripsi rekayasa holistik untuk digunakan dalam organisasi yang lebih besar. Dari studi literatur tentang model konseptual, orang dapat mengamati sebagian besar difokuskan pada strategi dan metode untuk rekayasa ulang. Selain itu, model konseptual jauh lebih luas

dalam pendekatan untuk menangani informasi manajemen Sumber Daya Manusia.

#### **1.4 Penelitian Terdahulu tentang Pemodelan Rekayasa Ulang Proses Bisnis**

Salah satu studi sebelumnya mengevaluasi alat pemodelan untuk BPR dan memperkenalkan teknik pemodelan dan evaluasi prosedur untuk memilih alat yang sesuai (Tseng dan Chen 1995, Kim 1997). O'Neill dan Sohal (1999) meninjau literatur yang dari tahun 1980-1998 yang membahas alat untuk BPR yang mencakup: visualisasi proses, pemetaan proses, manajemen perubahan, *benchmarking*, proses dan pelanggan fokus. Klasifikasi literatur tentang pemodelan dan analisa BPR didasarkan pada alat digunakan yang meliputi:

- (i) Model konseptual, memiliki karakteristik mudah dipahami oleh 'pengguna akhir', pemodelan menggunakan sistem total, model agregat dengan akurasi yang rendah
- (ii) Model simulasi, pemodelan yang lebih akurat, dibatasi dengan kemampuan pemodelan, sulit untuk memodelkan implikasi strategis BPR
- (iii) Model berorientasi obyek, sulit dipahami oleh pengguna akhir, terbatas pada bagian dari sistem total, kemungkinan pemodelan diri, sulit untuk pertimbangan implikasi strategis
- (iv) Model definition terintegrasi (IDEF), mudah dimengerti, memiliki kelebihan memodelkan seluruh sistem, tidak termasuk implikasi strategis
- (v) Model jaringan, mudah dimengerti, memiliki kelebihan dalam memodelkan seluruh sistem, tidak

termasuk implikasi strategis

- (vi) Model berbasis pengetahuan, merupakan sistem intelijen, ramah pengguna, terbatas dalam aplikasinya

Mereka mengamati bahwa model konseptual dan simulasi telah banyak digunakan dalam rekayasa ulang proses bisnis. Tinjauan literatur terbaru tentang pemodelan dan analisis BPR disajikan dengan tujuan sebagai berikut: Mengidentifikasi berbagai alat yang tersedia; Memberikan pedoman untuk pemilihan alat yang sesuai berdasarkan sifat BPR dan yang sesuai daerah, dan menyarankan beberapa arah penelitian di masa depan.

#### **1.5 Gap Analysis pada Model Konseptual Terdahulu**

Model konseptual telah banyak digunakan untuk memahami konsep BPR dan pendukung utamanya. Powell (1994) telah mengembangkan model konseptual dan kerangka kerja untuk menyoroti peran Teknologi Informasi (TI) dalam rekayasa ulang. Ini termasuk bagaimana TI bisa meningkatkan rekayasa ulang proses bisnis dalam istilah yang lebih umum. Namun, kerangka kerja yang lebih spesifik untuk penggunaan TI yang sesuai untuk merekayasa ulang berbagai macam bidang organisasi bisnis diperlukan.

*Gap Analysis* dalam permasalahan tersebut adalah adanya model konseptual yang selama ini diteliti diimplementasikan ke beberapa perusahaan besar. Sementara dari sisi pelaku UMKM ditemukan permasalahan bahwa dari sisi SDM diperoleh data bahwa dari 1427 UMKM sekitar 64,7 % atau sebanyak 923 UMKM memiliki karyawan sebanyak 1 sampai 3 orang yang terdiri dari anggota keluarga, suami, istri dan anak atau saudara.

Sebanyak 409 UMKM (28,7%) memiliki karyawan sebanyak 4-10 orang dan sisanya 0,7 % memiliki karyawan sebanyak >30 orang. Keterbatasan jumlah SDM pelaku UMKM ini menjadikan penyebab terbatasnya kapabilitas UMKM dalam peningkatan kinerja usahanya khususnya melalui rekayasa ulang proses bisnis.

### 1.6 Ketahanan Bisnis

Somers (2009) menggambarkan ketahanan bisnis sebagai reaksi terhadap suatu peristiwa dan berpendapat bahwa ketahanan ditunjukkan setelah suatu peristiwa atau krisis terjadi. Hal tersebut akan menentukan apakah sebuah bisnis dapat bertahan dalam kondisi tertentu atau diperlukan sebuah peringatan dini.

Weick dan Sutcliffe (2011) membahas bahwa keandalan bisnis yang tinggi sebagai sebuah karakteristik utama ditentukan melalui sembilan audit untuk mengukur ketahanannya. Setiap audit ketahanan terdiri dari pertanyaan berdasarkan reliabilitas yang tinggi dan teori organisasi.

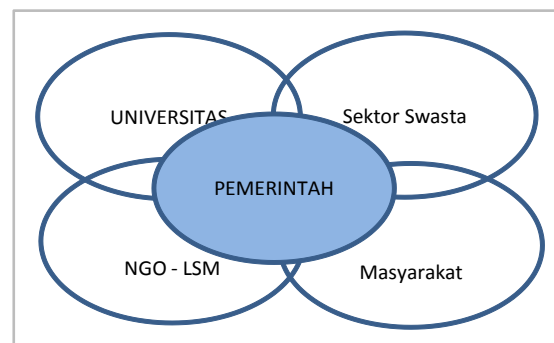
### 1.7 Pendampingan Usaha Berkelanjutan Sistem Pentaheliks

Etzkowitz dan Leydesdorff (1995) mengembangkan model Triple Heliks yang mengadopsi model inovasi spiral versus linier tradisional yang menangkap beberapa hubungan timbal balik antara pengaturan kelembagaan yang meliputi publik, swasta dan akademis. Tesis Triple Helix muncul pada pertengahan 1990-an, masa ketika universitas dan industri didesak oleh para pembuat kebijakan untuk bekerja bersama lebih erat untuk kepentingan masyarakat akibat komersialisasi pengetahuan baru.

Model yang digunakan untuk kolaborasi lintas batas dalam hal organisasi yang berbeda adalah model triplehelix,

model inovasi non-linear yang telah dikembangkan pada dekade terakhir. Etzkowitz dan Leydesdorff berpendapat bahwa untuk model triple helix bekerja sepenuhnya, bukan hanya hubungan antara tiga bidang universitas, industri dan sektor publik yang penting, tetapi juga transformasi dalam setiap bidang untuk beradaptasi dengan inovasi baru yang terjadi.

Menurut Oresund, ada satu elemen lagi yang perlu untuk dimunculkan sebagai elemen keempat yaitu Lembaga Non Profit atau LSM. Namun, PricewaterhouseCoopers (PwC) melalui studi global mereka "*Cities of Future*" memunculkan elemen kelima yaitu masyarakat sehingga muncul konsep Penta Heliks



Gambar 1.2 Unsur Pentaheliks

Dalam penelitian ini, pengembangan model akan menyelaraskan antara konsep Penta Heliks dalam pembinaan UMKM melalui stakeholdernya dengan tindakan perbaikan berkelanjutan sehingga diperoleh sistem pemantauan kinerja produksi UMKM secara kontinyu.

### 1.8 Unsur Penting Penerapan Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Menurut Rodney Mc Adam (2000) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan

dalam mengimplementasikan Rekayasa Ulang Proses Bisnis:

1. Komitmen kepemimpinan dalam pelaksanaan proses rekayasa ulang pada dimana proses pengambilan keputusan dalam rekayasa ulang merupakan hal yang penting bagi manajer UMKM untuk mengambil langkah yang cepat dalam melakukan perbaikan sehingga mencapai kesuksesannya
2. Fleksibilitas dan berorientasi pada perubahan dimana hampir semua budaya organisasi pada UMKM memiliki budaya yang dinamis sebagai bagian yang mendukung proses rekayasa ulang. Budaya ini merefleksikan perubahan yang cepat untuk umum sesuai dengan kaidah rekayasa ulang yaitu perubahan yang cepat
3. Sumber daya dan pengurangan biaya yang timbul dimana kebutuhan akan sumber daya yang memadai baik berupa SDM atau Teknologi Informasi akan mendukung proses rekayasa ulang dalam berbagai hal berkenaan dengan keterbatasan SDM pada UKM yang sering kita jumpai.
4. Struktur, hampir sebagian besar UMKM memiliki keterbatasan yaitu struktur yang sederhana dan mempengaruhi perubahan total dalam rekayasa ulang dan mempengaruhi jalannya organisasi
5. Metodologi rekayasa ulang dibutuhkan sebuah tim yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi posisi perubahan terkini. Beberapa organisasi termasuk UMKM telah sepakat bahwa tim yang lintas fungsi yang dipimpin oleh seorang direktur akan menentukan proses rekayasa ulang pada UMKM

6. Pasar, pelanggan dan strategi, lingkungan yang cepat berubah bagi UMKM merupakan rekayasa ulang yang akan membantu organisasi untuk fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Rekayasa ulang akan fokus pada pelanggan tidak terhadap kondisi internal perusahaan.
7. Pengukuran Kinerja, hampir semua UMKM menekankan pentingnya pengukuran ini. Beberapa organisasi menyatakan bahwa rekayasa ulang itu menggunakan proses perbaikan yang memberikan efek terhadap perubahan kinerja. Semangat organisasi dalam melakukan proses rekayasa ulang yang berhubungan dengan indikator keuangan. Pengukuran harus dilakukan melalui proses bisnis dalam bentuk rekayasa ulang.

### **1.9 Teknologi Informasi dalam Business Process Reengineering**

*Business Process Reengineering* (BPR) menyangkut pemikiran ulang fundamental dan mendesain ulang proses bisnis secara radikal untuk melakukan perbaikan secara dramatis dan berkelanjutan dalam kualitas, biaya, layanan, waktu tunggu, fleksibilitas, dan inovasi. BPR fokus pada keseluruhan proses mulai dari tahap konseptual produk hingga desain produk akhir. Hal tersebut memberikan kesempatan untuk merekayasa ulang proses atau mengurangi jumlahnya secara radikal kegiatan yang diperlukan untuk menjalankan proses dengan bantuan Teknologi Informasi tingkat lanjut.

Model konseptual yang menjelaskan komponen utama BPR ditunjukkan dalam gambar 1.1 yang menunjukkan hubungan antara restrukturisasi organisasi dan perilaku yang berubah dengan bantuan



Teknologi Informasi untuk bisnis rekayasa ulang proses, dan karenanya sistem penyampaian proses yang efektif, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

## 2. Metode Penelitian

Yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana mendesain sebuah sistem penerapan sistem rekayasa ulang proses bisnis pada UMKM yang terdampak pandemi dimana terjadi penurunan kinerja usaha.

Tahapan awal dari penelitian ini adalah dengan melakukan proses penggalan permasalahan dimana data yang dipakai sebagai acuan penelitian ini adalah data yang diperoleh selama Maret – Juni 2020 dari pemetaan permasalahan tersebut mengakibatkan penurunan kinerja usaha. Dilanjutkan dengan proses pengumpulan dan pengolahan data permasalahan untuk dasar pelaksanaan penyusunan model konseptual penerapan Rekayasa Ulang Proses Bisnis pada UMKM terdampak Covid 19.

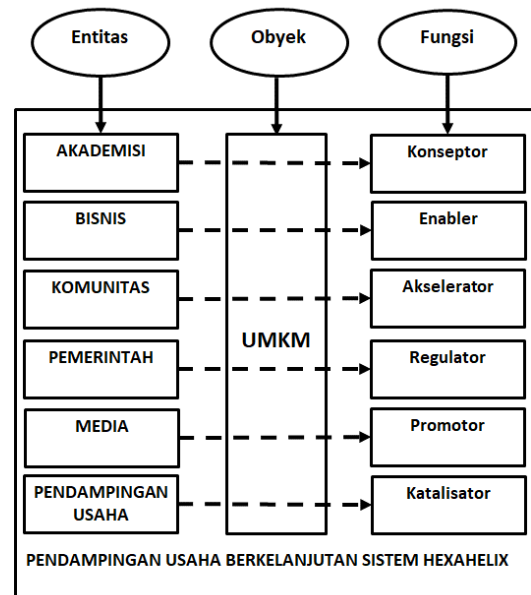
Dalam mengembangkan sebuah sistem peningkatan kinerja usaha bagi UMKM terdampak COVID-19 melalui model konseptual rekayasa ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering*), penerapan sistem tersebut dengan melakukan pengukuran kinerja pada UMKM terdampak COVID-19 perlu dilakukan sehingga memberikan solusi bagi UMKM untuk memecahkan permasalahan penurunan kinerja.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Model Pemetaan Fungsional

Secara fungsional yang dibedakan berdasarkan tugas dan fungsi dari masing masing unsur pendampingan usaha

berkelanjutan bagi UMKM dimana terdapat 3 unsur dalam Rekayasa Ulang Proses Bisnis atau *Business Process Reengineering* yaitu entitas, obyek dan fungsi dan dari penelitian literatur yang dihasilkan model pemetaan fungsional seperti di bawah :



Gambar 3.1 Model Pemetaan Fungsional Pendampingan Usaha

Dengan obyek utama pendampingan adalah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) masing masing dari keenam unsur pendampingan memerankan fungsi pendampingan pada enam entitas diantaranya:

1. Akademisi sebagai bagian dari unsur yang terdiri dari peneliti atau akademisi berfungsi sebagai pembuat konsep atau konseptor yaitu penyusun dari beberapa konsep dan teori pendampingan yang disusun berdasarkan teori dan kaidah
2. Bisnis merupakan entitas yang terdiri dari para pelaku usaha baik dari unsur badan usaha milik negara, swasta atau daerah. Sebagai mitra dalam pendampingan usaha untuk UMKM

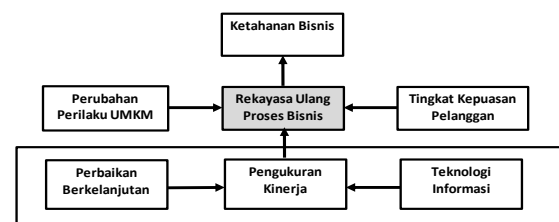
unsur ini berfungsi sebagai *enabler* atau pendukung

3. Komunitas sebagai sebuah kelompok yang terdiri dari sesama pelaku UMKM memiliki visi dan misi untuk memajukan anggotanya melalui kegiatan yang terstruktur berfungsi sebagai akselerator atau untuk mempercepat proses pengembangan kapabilitas usaha anggotanya.
4. Pemerintah sebagai penyelenggara negara dan pembuat kebijakan yang mendukung perkembangan usaha mikro kecil dan menengah memerankan fungsi sebagai regulator melalui beberapa peraturan dan fasilitasi usaha yang dibutuhkan oleh UMKM
5. Media baik dalam bentuk media *on line* atau *off line* memerankan fungsinya sebagai promotor yang memberikan informasi dan berita yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM. Sebagai media promosi yang menginformasikan aktivitas proses rekayasa ulang
6. Pendampingan Usaha sebagai pondasi inti dalam proses rekayasa ulang proses bisnis memerankan fungsinya sebagai katalisator atau bagian yang mempercepat berlangsungnya proses rekayasa ulang. Sebagai entitas yang memerankan fungsi vital, proses pendampingan akan menggerakkan kelima entitas lainnya supaya saling bersinergi satu sama lainnya.

### 3.2 Model Konseptual Penerapan Rekayasa Ulang Bisnis Proses pada UMKM

Terdapat tiga pilar utama yang saling mendukung sebagai dasar pelaksanaan konsep penerapan rekayasa ulang proses bisnis pada pelaku UMKM, yaitu:

perbaikan berkelanjutan sebagai langkah antisipatif usaha untuk memperbaiki proses bisnis dari proses yang lama menjadi proses bisnis rekayasa ulang yang baru dilakukan secara berkelanjutan. Penerapan rekayasa ulang bisnis proses juga tidak bisa terlepas dari peranan teknologi informasi sebagai pendukungnya karena IT sebagai bagian dari sumber daya selain SDM yang akan mempengaruhi kesuksesan penerapan rekayasa ulang bisnis proses. Tiga pilar utama dipengaruhi oleh dua faktor yaitu perubahan perilaku UMKM sebagai faktor internal dan tingkat kepuasan pelanggan sebagai faktor eksternal. Dari semua unsur pendukung model konseptual tersebut mengarah ke satu tujuan yaitu ketahanan bisnis usaha mikro kecil dan menengah. Model konseptual tersebut dijabarkan pada gambar berikut :



MODEL KONSEPTUAL PENERAPAN REKAYASA ULANG PROSES BISNIS PADA UMKM

Gambar 3.2 Model Konseptual Penerapan Rekayasa Ulang Proses Bisnis

### 3.3 Tahapan Penerapan Model Konseptual

Salah satu bagian terpenting dalam menerapkan model konseptual penerapan rekayasa ulang proses bisnis pada UMKM terdampak covid 19 adalah proses implementasinya. Beberapa tahapan yang dilakukan dalam menerapkan model ini dijabarkan dalam langkah sebagai berikut: Pemetaan Masalah, Menyusun Indikator Kinerja Utama, Penerapan Rekayasa Ulang

Proses Bisnis dan Memantau Kinerja Usaha.

Tahapan penerapan model konseptual adalah pemetaan permasalahan UMKM khususnya selama pandemi. Dari data hasil pemetaan digunakan sebagai dasar untuk menyusun Indikator Kinerja Utama (IKU) – atau *Key Performance Indicator (KPI)* yang disusun sebagai berikut:

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Utama

Aspek	#	IKU
Keuangan	1	Omset Bersih
	2	Akses Pembiayaan
	3	Laporan Keuangan
	4	Pajak
	5	Manajemen Keuangan
Produksi	6	Kapasitas Produksi
	7	Peralatan
	8	Mutu Produk
	9	Inovasi
	10	Sales Volume
	11	Standar Mutu
	12	Standar Operasi Prosedur
Pemasaran	13	Jumlah Reseller
	14	Jumlah Pelanggan
	15	Cakupan Area Pemasaran
	16	Teknik Promosi
	17	Kemasan
	18	Memiliki Merek
SD M	19	Jumlah Tenaga Kerja
	20	Pelatihan Yang Diikuti
Organisasi Kelembagaan	21	Asset – diluar tanah bangunan
	22	Legalitas Usaha (IUMK/CV/TDP/dll)
	23	Legalitas Produk (PIRT/Halal dll)

Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Dari indikator kinerja utama pada rekayasa ulang proses bisnis terdapat 23 indikator yang terbagi menjadi 5 aspek yaitu: Aspek Keuangan, meliputi indikator kinerja omset bersih, akses pembiayaan, laporan keuangan, pajak dan manajemen keuangan; Aspek Produksi, meliputi kapasitas produksi, peralatan, mutu produk, inovasi, sales volume, standar mutu, dan *Standard Operating Procedures (SOP)*; Aspek Pemasaran, meliputi jumlah reseller *Business to Business (B2B)*, jumlah pelanggan *Business to Consumer (B2C)*, cakupan area pemasaran, teknik promosi, kemasan, memiliki merek; Aspek SDM, meliputi jumlah tenaga kerja, pelatihan yang diikuti oleh UMKM; dan Aspek Organisasi dan Kelembagaan, meliputi jumlah asset, legalitas usaha, legalitas produk.

Penerapan model konseptual ini dilakukan terhadap 50 UMKM yang ada di Jawa Tengah dengan kegiatan pemetaan fungsional pendampingan serta waktu pemetaan permasalahan dilakukan selama 1 bulan penelitian, 1 bulan penerapan indikator kinerja utama mulai dari penetapan data baseline dan 1 bulan terakhir mulai mendata dan menyusun database line.

## 4. Kesimpulan Dan Saran

### 4.1 Kesimpulan

1. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pelaku UMKM termasuk Sumber Daya Manusia (SDM), modal, metodologi, material dan mesin menjadikan kinerja pelaku usaha ini selama pandemi terpengaruh dan berimbas pada pendapatan usahanya (omset)
2. Rekayasa ulang proses bisnis diawali dengan penyusunan model

pemetaan fungsional yang melibatkan unsur hexaheliks. Setelah dilakukan pemetaan tersebut model konseptual penerapan rekayasa ulang proses bisnis dapat dilakukan dengan tahapan penerapan yang menggunakan indikator kinerja utama sebanyak 23 indikator yang terbagi dalam 5 aspek

3. Penerapan rekayasa ulang proses bisnis pada UMKM terdampak pandemi di Jawa Tengah ini sangat penting dan perlu untuk dilakukan dengan mengoptimalkan fungsi pendampingan usaha berkelanjutan dengan melibatkan 6 unsur pendampingan. Karena sifatnya berkelanjutan, maka waktu yang digunakan agak lama yaitu minimal enam bulan agar terlihat hasil peningkatan kinerja usaha UMKM.

#### 4.2 Saran

Karena waktu yang digunakan untuk penelitian ini selama 3 bulan maka tahapan penerapan rekayasa ulang proses bisnis hanya dapat dilakukan sampai penentuan data *base line* kinerja usaha dan belum bisa mengetahui perubahan kinerja UMKM sebelum penerapan dan paska penerapan. Penelitian lanjutan dapat dilakukan berdasarkan model konseptual ini dengan melakukan pengamatan perubahan kinerja UMKM terdampak Covid 19 ini untuk mengukur efektifitas dari model konseptual ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

[1] Chan, P. S. And Peel, D, "Causes and impact of reengineering" *Business*

*Process Management Journal*, 4(1), 44-55. 1998

- [2] Childe, S. J., Maull, R. S. and Benette, J, "Frameworks for Understanding Business Process Reengineering" *International Journal of Operations and Production Management*, 14(12), 22-34, 1994
- [3] Davenport, T.H. & Short, J.E, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, pp. 11-27, 1990
- [4] Elzinga, J., Horak, T., Lee, C.-Y. and Bruner, C., "Business Process Management: Survey and Methodology". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119-128, 1995
- [5] Francis, A. and McIntosh, R., "The market, technological and industry context of business process re-engineering in the UK". *International Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 344-364, 1997
- [6] Hammer, M., "Reengineering work: don't automate, obliterate" *Harvard Business Review*, July ± August, 104-112, 1990
- [7] Hammer, M. And Champy, J., "Reengineering the Corporation, London: Nicholas Brealy, 1993

- [8] Kesler, G. C., "A model and process for reengineering the HRM role, competitiveness, and work in a major multinational corporation" *Human Resource Management*, 34(2), 229-252, 1995
- [9] Kim, K.H. and Kim, Y.G., "Process reverse engineering for BPR: a form-based approach". *Information & Management*, 33, 187-200, 1998
- [10] Love, P. E. D., Gunasekaran, A. and Li, H., "Putting an engine into re-engineering: toward a process-oriented organization" *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9), 937-949, 1998
- [11] O'Neill, P. and Sohal, A. S., "Business process reengineering: application and success an Australian study. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 832-864, 1998
- [12] Paper, D., "Value of creativity in business process reengineering". *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 3, 290-297, 1997
- [13] Powell, R. K., "Information technology helps reengineer research". *Marketing News*, 28(5), 11-14, 1994
- [14] Radhakrishnan, R. & Balasubramanian, S" *Business process reengineering: Text and cases*". New Delhi, IN: PHI Learning Pvt.Ltd, 2008
- [15] Rodney Mc Adam, "The Implementation of Reengineering of SME : A Grounded Study" *International Small Business Journal*.18.4, 2002
- [16] Self, A., "Company reengineering: a prerequisite for growth". *Assembly Automation*, 15(1), 15-17, 1995
- [17] Strasen, L., "Reengineering hospitals using the function follows form model". *Journal of Nursing Administration*, 24(12), pp. 59-63, 1994
- [18] Teng, J. T. C., Grover, V. and Fieldler, K. D., "Developing strategic perspectives on business process reengineering from process reconfiguration to organizational change". *OMEGA International Journal of Management Science*, 24(3), 271-294, 1996
- [19] Tseng, M. M. and Chen, Y., "Modeling approach for business process reengineering." *Proceedings of SPIED The International Society for Optical Engineering*, 2620, 24-31, 1995



- [20] Van Rensburg, A, “A framework for business process management”. *Computers in Industrial Engineering*, 35(1±2), 217-220, 1998
- [21] Yu, E. S. K. and Mylopoulos, J., “AI models for business process reengineering. *IEEE Expert*, 11(4), 16-23, 1996
- [22] Zellner, G. “Towards a framework for identifying business process redesign patterns”, *Business Process Management Journal*, 19(4), pp. 600-623, *Emerald Insight*, 2013