

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengacu pada studi yang telah dilakukan sebelumnya dan berfungsi sebagai pendukung serta referensi untuk penelitian yang sedang dilakukan, sehingga dapat menghindari duplikasi. Daftar penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi tercantum pada **Tabel 2.1**.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

| No. | Nama (Tahun)                                       | Judul Penelitian  | Hasil   |
|-----|--|---|---|
| 1.  | Sri Juniyati, Ilyas Nuryasin, Widan Suharso (2023) | Business Process Reengineering pada PT Cahaya Mega Grup Tour Travel | Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa uji efisiensi throughput pada proses bisnis awal menghasilkan empat nilai, yaitu 72%, 69%, 47%, dan 100%. Setelah alur bisnis dilakukan rekayasa ulang, keempat proses tersebut mengalami peningkatan sehingga seluruhnya mencapai efisiensi 100% [5]. |
| 2.  | Damar Arya P. M, Wildan Suharso, Maskur (2019)     | Business Process Reengineering Pada Kejaksaan Negeri Batu           | Berdasarkan analisis ASME yang dilakukan dalam penelitian ini, efisiensi waktu proses bisnis awal yang dihitung menggunakan uji efisiensi <i>throughput</i> menghasilkan nilai sebesar 50,36%. Setelah penerapan rekayasa ulang proses bisnis   |

| No. | Nama (Tahun)   | Judul Penelitian  | Hasil   |
|-----|--|---|---|
|     |  |   | guna mengoptimalkan penggunaan waktu secara lebih efisien, hasilnya menunjukkan peningkatan efisiensi waktu sebesar 85,77%. Peningkatan ini menghasilkan sebuah aplikasi yang mendukung perancangan ulang model bisnis proses rekomendasi [6].  |
| 3.  | Faridho Fajar<br>Rozaqi, Wildan<br>Suharso, Ilyas<br>Nuryasin (2020) | Business Process<br>Reengineering Pada<br>Perusahaan PDAM<br>Kabupaten<br>Mojokerto Untuk<br>Meningkatkan<br>Kinerja Bisnis<br>Perusahaan | <i>Business Process Reengineering</i> menunjukkan perbedaan antara proses lama dan baru dalam hal pelayanan, kecepatan, dan biaya, di mana uji efisiensi <i>throughput</i> menghasilkan 30,41% untuk proses lama dan 94,46% untuk proses baru, yang berjalan dengan baik dalam waktu pelayanan 94,46% dan kecepatan 3.250 menit [13]. |
| 4.  | Ruslan Yusuf, Evi<br>Dwi Wahyuni,<br>Zamah Sari (2023)               | Business Process<br>Reengineering<br>(BPR) Pada<br>Penerbitan Buku di   | <i>Business Process Reengineering</i> menghasilkan perubahan signifikan dari proses bisnis lama ke yang baru dengan meningkatkan  |

| No. | Nama (Tahun) | Judul Penelitian                  | Hasil   |
|-----|--------------|-----------------------------------|---|
|     |              | UPT. Universitas<br>Mataram Press | efisiensi waktu pelayanan,<br>meniadakan aktivitas yang<br>tidak memiliki nilai tambah,<br>melakukan otomatisasi<br>aktivitas manual, dan<br>mengintegrasikan berbagai<br>aktivitas, sehingga pada uji<br>efisiensi <i>throughput</i> untuk<br>penerbitan buku, proses baru<br>mencapai 95,4%<br>dibandingkan 49,9% pada<br>proses lama, dengan total<br>kecepatan waktu proses<br>sebesar 63.424 menit, serta<br>memberikan hasil yang lebih<br>dinamis dan terstruktur bagi<br>tim administrasi, layouting,<br>dan percetakan [14]. |

## 2.2 Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan rangkaian tugas dan kegiatan, termasuk operasi dan tindakan bisnis, yang melibatkan karyawan, material, mesin, sistem, serta metode yang terstruktur untuk merancang, memproduksi, dan mengirimkan produk atau layanan kepada konsumen [12]. Dikatakan pada penelitian [7] Paul Harmon (2003) mendefinisikan proses bisnis sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan, yang meliputi pengumpulan input, transformasi informasi, dan menghasilkan output.

### **2.3 Business Process Reengineering**

*Business Process Reengineering* (BPR) merupakan pendekatan yang berfokus pada perombakan proses secara total untuk memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan [8]. BPR berfokus pada keseluruhan proses, mulai dari tahap konseptualisasi produk hingga desain produk akhir [4]. *Business Process Reengineering* (BPR) digunakan untuk mendapatkan peningkatan yang drastis, dibutuhkan upaya mendesain ulang proses bisnis secara menyeluruh, meskipun terdapat kelemahan yang cukup besar dalam proses tersebut [5].

### **2.4 Continuous Improvement (Kaizen)**

Kaizen atau *Continuous Improvement* merupakan suatu konsep dan metode manajemen yang berasal dari Jepang, yang secara harfiah dimaknai sebagai upaya perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan [15]. Kaizen merupakan pendekatan yang menekankan perbaikan berkelanjutan secara menyeluruh dalam berbagai aspek, baik dalam konteks bisnis maupun produksi, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, produktivitas, dan keselamatan secara berkesinambungan [15].

### **2.5 Perbedaan Business Process Reengineering dan Continuous Improvement**

*Business Process Reengineering* (BPR) dan *Continuous Improvement* merupakan dua pendekatan yang berbeda dalam upaya peningkatan kinerja proses bisnis. BPR menekankan pada perubahan yang bersifat radikal dan fundamental dengan merancang ulang proses bisnis secara menyeluruh untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan dalam hal biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan [5]. Sebaliknya, continuous improvement atau Kaizen berfokus pada perbaikan bertahap dan berkelanjutan terhadap proses yang telah ada tanpa mengubah struktur dasar proses tersebut [15].

### **2.6 Justifikasi Pemilihan Business Process Reengineering**

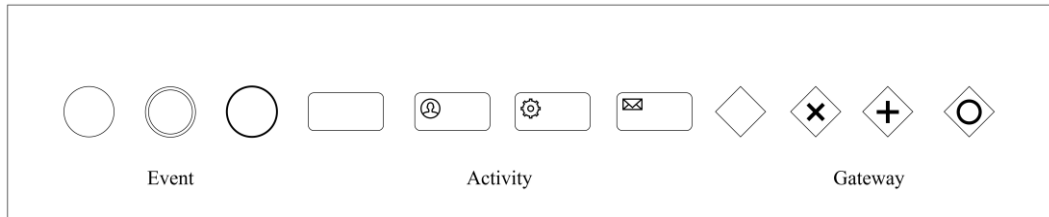
Pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) umumnya diterapkan pada organisasi yang menghadapi permasalahan proses bisnis yang bersifat struktural dan terjadi secara menyeluruh dalam alur proses, seperti tingginya waktu tunggu, rendahnya efisiensi proses, serta dominasi aktivitas yang tidak memberikan nilai

tambah [14]. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan tidak hanya terletak pada satu atau beberapa aktivitas tertentu, melainkan pada desain proses bisnis secara keseluruhan. Dalam situasi seperti ini, pendekatan perbaikan bertahap (*continuous improvement*) dinilai kurang efektif karena hanya berfokus pada penyempurnaan aktivitas yang telah ada tanpa melakukan perubahan mendasar terhadap struktur dan alur proses bisnis, sehingga potensi peningkatan kinerja yang dihasilkan menjadi terbatas dan tidak mampu memberikan dampak yang signifikan [16].

Oleh karena itu, BPR dipandang sebagai pendekatan yang lebih tepat karena menekankan perancangan ulang proses bisnis secara radikal dan fundamental dengan tujuan mencapai peningkatan kinerja yang signifikan dalam hal efisiensi, kualitas, kecepatan, dan layanan [16]. Dalam implementasinya, peran teknologi informasi dalam BPR bersifat sangat dominan, karena teknologi informasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, namun berperan sebagai faktor pendukung utama yang memungkinkan keterpaduan antar proses, otomatisasi alur kerja, pengelolaan data secara terpusat, serta penyediaan informasi secara *real-time* [14]. Dengan dukungan arsitektur sistem informasi yang terstruktur dan terintegrasi, BPR mampu menghasilkan proses bisnis yang lebih adaptif, *scalable*, dan mudah dipelihara, sehingga peningkatan kinerja proses bisnis dapat dicapai secara optimal [14].

## 2.7 Business Process Modelling Notation

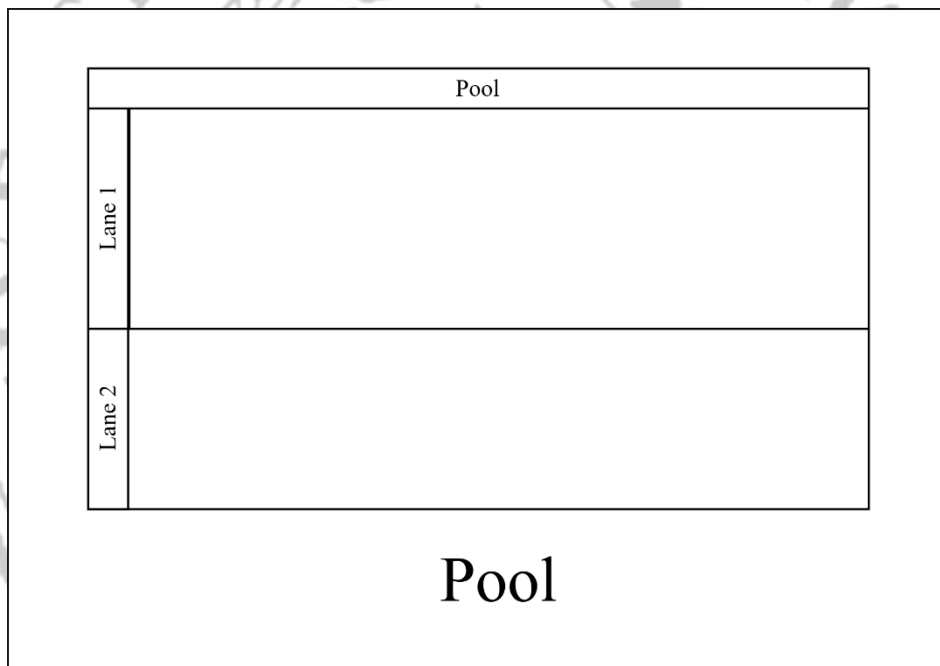
*Business Process Modeling Notation* (BPMN) merupakan standar yang dijadikan acuan dalam pemodelan proses bisnis, yang menyediakan notasi grafis untuk menggambarkan alur proses bisnis [17]. BPMN menggunakan teknik flow chart yang terstruktur untuk memvisualisasikan proses dan menghasilkan model grafis berisi aktivitas serta alur yang mengatur urutan pekerjaan [17]. Diagram BPMN terbagi menjadi beberapa kategori, seperti *Flow Objects*, *Connecting Objects*, *Swimlanes*, dan *Artifact*, yang dimana memiliki fungsi berbeda dalam menggambarkan proses. Berikut adalah pembagian kategori pada diagram BPMN [17].



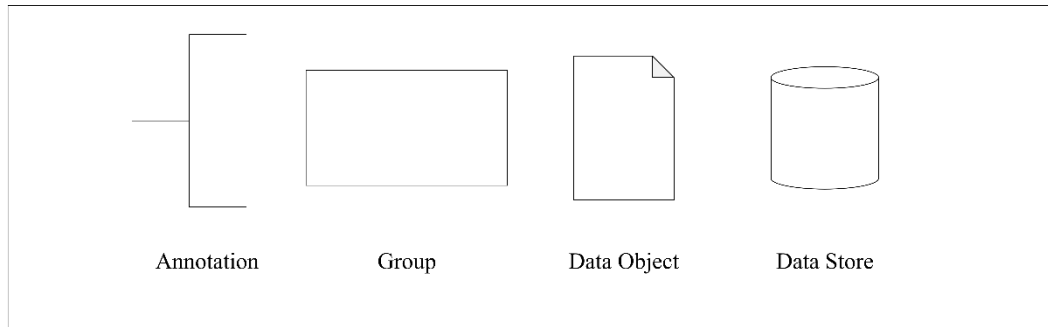
**Gambar 2.1** *Flow Objects* [17]



**Gambar 2.2** *Connecting Objects* [17]




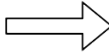




**Gambar 2.3** *Swimlane* [17]



**Gambar 2.4** *Artifact* [17]

## 2.8 Uji Efisiensi Throughput

Tahapan pengujian efisiensi *throughput* dipetakan menggunakan standar *American Society of Mechanical Engineers* (ASME) untuk menentukan durasi yang diperlukan dalam menjalankan setiap tahap proses [5]. Pengujian dilakukan dengan menghitung waktu kinerja proses bisnis, kemudian membandingkan nilai efisiensi antara proses bisnis yang berjalan saat ini dan proses bisnis hasil perancangan ulang [13]. Hasil penerapan standar diagram ASME digunakan untuk menghitung waktu kinerja proses bisnis dalam pengujian efisiensi *throughput* [5].

| Simbol  | Aktivitas                  | Deskripsi   |
|---|----------------------------|---|
|    | Operasi                    | Produk akhir, langkah perubahan, atau kemajuan proses                                 |
|    | Transportasi               | Perpindahan atau pemindahan material/orang  |
|    | Penundaan                  | Waktu menganggur atau kondisi ketika material menunggu proses selanjutnya.            |
|    | Penyimpanan                | Penyimpanan dengan kontrol atau otorisasi   |
|    | Aktivitas Terhubung        | Tahap gabungan yang terdiri dari dua atau lebih aktivitas proses yang saling terkait. |
|  | Pengendalian / Pemeriksaan | Kegiatan pemeriksaan, pengujian, atau penilaian kualitas.                             |

**Gambar 2.5** Simbol ASME

$$\text{Uji Efisiensi Throughput} = \frac{\text{Waktu proses bukan tunda}}{\text{Total waktu dalam sistem}} \times 100\%$$

**Gambar 2.6** Rumus Uji Efisiensi *Throughput* [6]

**Gambar 2.6** menunjukkan rumus untuk mengukur efisiensi *throughput*, di mana waktu proses yang aktif (bukan waktu tunda) dibagi dengan total waktu keseluruhan dalam sistem, lalu dikalikan dengan 100% [6].