

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa didirikan untuk menjadi penggerak pembangunan ekonomi lokal dari sebuah desa. Salah satu “Nawa Cita” utama Presiden Jokowi adalah memperkuat wilayah-wilayah pedesaan adalah kunci untuk memajukan Indonesia dari daerah pinggiran, semuanya di dalam kerangka negara kesatuan (Indrawati et al., 2020). Dalam (Widiastuti et al., 2021) menyebutkan bahwa demokrasi ekonomi di desa merupakan sebuah sistem ekonomi yang memungkinkan masyarakat untuk bisa menciptakan dan membangun aktivitas ekonomi yang ingin dilakukan sesuai dengan potensi dari desa itu sendiri. Pada (Senjani, 2019) disebutkan bahwa di Indonesia, saat ini terdapat 2 BUMDes yang berhasil memanfaatkan potensi desa yang dimiliki contohnya pada bidang Air Minum Kemasan, dua BUMDes tersebut merupakan BUMDes dari Provinsi Bali dan Jawa Barat. BUMDes dari Provinsi Bali yang terletak di Desa Dawan Kaler, Dawan, Klungkung Bali sudah berhasil mengatasi 70% angka pengangguran di daerahnya dengan mempekerjakan sebagai tim produksi air minum kemasan yang di beri merk UDAKA.

Menurut Undang-Undang Desa pada Pasal 1 angka (6) di mukadimahnya menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah entitas bisnis yang sebagian besar atau seluruh modalnya diperuntukkan untuk mengelola utilitas, layanan, dan aset bisnis lainnya dengan tingkat maksimal untuk kepentingan masyarakat desa (Adhimursandi et al., 2022). Dalam pengelolaan BUMDes dibagi menjadi 6 (enam) prinsip, yaitu kerjasama, partisipatif, emansipasi, transparansi, akuntabilitas dan keberlanjutan (Suhu et al., 2021). Berdasarkan artikel yang dipublikasikan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Bali, disebutkan bahwa hingga Agustus 2019, terdapat 545 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dari total 636 desa yang ada di Provinsi Bali. Di Kabupaten Badung sendiri dari 44 desa sudah terdapat 42 BUMDes, salah satunya adalah BUMDes di Desa Baha.

Badan Usaha Milik Desa Baha dikenal dengan nama BUMDesa Ayu Bagia Baha. Dalam menjalankan usaha BUMDesa Ayu Bagia bergerak berdasarkan visi dan misi yang dimiliki. Visi dari BUMDesa Ayu Bagia Baha adalah mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Baha melalui pengembangan usaha ekonomi produktif yang berbasis pelayanan sosial dan kemandirian dengan motto “Wiragni Kalyana Gacchanti”. Selain hal tersebut, tujuan dari BUMDesa Ayu Bagia Baha adalah menorehkan peluang pekerjaan, memberikan layanan yang optimal, mengidentifikasi potensi desa untuk dimanfaatkan, mempromosikan inisiatif wirausaha di kalangan masyarakat, mendukung kemandirian ekonomi, dan memperluas kerja sama ekonomi dengan berbagai pihak, mengembangkan usaha ekonomi melalui jasa. Saat ini pengelola operasional di BUMDes Ayu Bagia Baha berjumlah delapan karyawan, meliputi satu Direktur, satu Sekretaris, satu Bendahara, dan lima karyawan. Pada BUMDesa Ayu Bagia Baha terdapat 1 Manager usaha dan 4 divisi yaitu, divisi umum, gudang, pemasaran dan pengiriman. Secara garis besar tiap divisi memiliki tugasnya masing – masing, divisi gudang bertanggung jawab terhadap stok barang, barang masuk dan barang keluar. Divisi umum bertanggung jawab membantu divisi pemasaran dan pengiriman, serta membantu tugas direktur dan sekretaris BUMDesa Ayu Bagia Baha. Divisi pemasaran bertanggung jawab terhadap masalah pemasaran atau sebagai penghubung antara BUMDesa Ayu Bagia Baha dengan pelanggan. Divisi pengiriman bertanggung jawab pada pengiriman barang kepada pelanggan.

BUMDesa Ayu Bagia Baha di Tahun 2020 merubah sistem penjualan dari *retail* menjadi grosir untuk melayani warung dan pelaku usaha di desa. Sistem penjualan ini dijalankan mengingat di Desa Baha terdapat 140 warung dan pelaku usaha, tentunya hal tersebut menjadi potensi yang bisa diambil terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat. Pada saat ini BUMDesa Ayu Bagia sudah memiliki total 104 pelanggan tetap, 94 pelanggan dari dalam desa dan 10 pelanggan dari luar desa. BUMDesa Ayu Bagia Baha saat ini memiliki 9 *supplier* dengan jenis barang berbeda – beda mulai dari sembako, *snack*, dan lain – lain yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. BUMDesa Ayu Bagia terdiri dari 3 jenis proses bisnis, yakni proses operasional, proses pendukung, & proses manajemen. Dalam proses operasional, atau yang juga disebut sebagai proses utama, terdapat

empat subdivisi, yaitu umum, gudang, pemasaran, dan pengiriman. Saat ini BUMDesa Ayu Bagia Baha sudah menggunakan sistem informasi yaitu Sistem Perdagangan untuk membantu proses jual beli di BUMDesa Ayu Bagia Baha yang dikenal dengan nama *SID Retail*. BUMDesa Ayu Bagia Baha menggunakan *SID Retail*, aplikasi kasir yang memiliki fitur yang sangat efektif dan efisien dalam membantu proses transaksi penjualan. *SID Retail* saat ini digunakan dibagian kasir untuk mencetak bukti pembayaran atau struk pembayaran yang akan diberikan kepada pelanggan. *SID Retail* juga digunakan untuk merekam inventaris barang yang diterima dan barang yang dikirim kembali kepada pemasok.

BUMDesa Ayu Bagia Baha mempunyai proses bisnis dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi atau perusahaan. Namun, hingga saat ini BUMDesa Ayu Bagia belum memiliki dokumen proses bisnis dan SOP secara tertulis untuk menjalankan proses bisnis dari perusahaan. Proses bisnis dapat diumpamakan sebagai sebuah alur kerja yang akan memandu setiap aktivitas pada suatu organisasi atau perusahaan (Homaidi et al., 2022). Setiap organisasi atau perusahaan memiliki proses bisnisnya masing – masing dan tentunya berbeda dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Dengan cara ini, visi dan misi organisasi dapat terwujud melalui penerapan proses bisnis yang tepat, memungkinkan pencapaian tujuan yang diinginkan melalui pembentukan aturan atau prosedur standar untuk berbagai aktivitas yang dilakukan secara berulang, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan mengurangi inefisiensi dalam pekerjaan para karyawan. (Nanda et al., 2020). Proses bisnis merupakan gabungan proses dari kumpulan aktivitas (*tasks*) yang berkaitan dan mengadakan korelasi saling terkait untuk menghasilkan output sebagai penunjang pencapaian sasaran dan target strategis dari organisasi (Widayanto, 2017). Peran penting dari proses bisnis dalam menjalankan sistem operasional organisasi sebab harus dikelola dengan jelas dan tepat sesuai tujuan dan sasaran organisasi (Velayati et al., 2020). Proses bisnis bukan hanya digunakan sebagai tolak ukur operasional namun juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dan keefisienan dari penggunaan waktu dan biaya operasional di sebuah organisasi (D. Rahmawati et al., 2017). Namun, saat ini pada BUMDesa Ayu Bagia Baha masih terjadi beberapa permasalahan dalam penerapan proses bisnisnya, sehingga berpengaruh terhadap kinerja dari BUMDesa Ayu Bagia Baha.

Berdasarkan hasil wawancara secara langsung dengan Direktur dan Sekretaris dari BUMDesa Ayu Bagia Baha, dikatakan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dialami yang berhubungan dengan penerapan proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia Baha. Permasalahan yang pertama yaitu beberapa pelanggan tiba – tiba berhenti memesan barang di BUMDesa Ayu Bagi Baha tanpa diketahui apa penyebabnya. Berdasarkan wawancara tersebut, diperoleh data tentang jumlah pelanggan tetap dari BUMDesa Ayu Bagia mengalami penurunan, yang awalnya berjumlah 125 pelanggan menurun menjadi 104 pelanggan. Permasalahan selanjutnya yaitu pada bagian gudang sering terjadi kesalahan dalam pencatatan stok barang, sehingga menimbulkan *miss communication* antar divisi yang berpengaruh terhadap pemesanan barang oleh pelanggan. Selanjutnya yaitu hasil wawancara dengan beberapa pelaku usaha dan pemilik warung yang ada di lingkungan Desa Baha ada yang menyebutkan bahwa pelaksanaan proses jual beli yang masih belum efisien dan efektif, seperti sering terjadi keterlambatan pengiriman pesanan, barang yang dicari tidak ada atau stok kosong sehingga tidak menguntungkan bagi pelanggan. Pada (Ningtiyas et al., 2018) disebutkan bahwa permasalahan yang selalu muncul ialah organisasi tidak mengetahui apakah mereka memiliki proses bisnis yang baik, bahkan proses tersebut berlangsung tanpa dokumentasi yang jelas sehingga saat pelaksanaannya menjadi kabur dan tidak fokus pada visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan karakteristik dari permasalahan pada proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia Baha, maka diperlukan analisis proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia saat ini. Adapun beberapa metode untuk analisis proses bisnis dalam penelitian ini adalah *Business Process Model And Notation* (BPMN) untuk memodelkan proses bisnis di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Business Process Model and Notation* (BPMN) adalah metode yang dikembangkan oleh *Business Process Modeling Initiative* (BPMI) sebagai standar baru dalam pemodelan proses bisnis (Yanuarti et al., 2019). Pemodelan dilakukan menggunakan aplikasi Bizagi. Salah satu *software* dalam mengembangkan diagram grafis, mendokumentasikan, dan mensimulasikan proses dalam format standar yang dikenal dengan *Business Process Model And Notation* (BPMN) adalah Bizagi BPMN Modeler (D. Rahmawati et al., 2017). Setelah proses bisnis dimodelkan, metode Five Whys

Analysis akan diterapkan untuk melakukan analisis. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi akar penyebab dari masalah yang muncul setelah proses bisnis dimodelkan. Menurut Gangidi (2019) menyatakan bahwa *Five Why Analysis* memungkinkan untuk menemukan penyebab dasar lebih mendalam yang dapat muncul diberbagai kelompok dalam suatu organisasi (Rahmana et al., 2021). Akar permasalahan dari aktivitas yang mengalami masalah akan dijadikan sebagai panduan dalam mengembangkan rekomendasi langkah-langkah dalam bisnis dengan menggunakan 12 alat penyederhanaan dalam metode Business Process Improvement (BPI). Menurut Harrington (1991) menyatakan bahwa *Business Process Improvement* (BPI) dapat menunjang proses penyederhanaan (*streamlining*) proses bisnis untuk memperoleh keluaran atau hasil yang lebih baik (Widyasari et al., 2019). Oleh karena itu berdasarkan permasalahan mengenai proses bisnis pada BUMDesa Ayu Bagia Baha dan untuk membantu mengatasi permasalahan tersebut sehingga dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja proses bisnis pada BUMDesa Ayu Bagia Baha, maka akan dilakukan penelitian dengan menarik judul “PEMODELAN DAN ANALISIS PROSES BISNIS MENGGUNAKAN METODE *BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION* (BPMN) DAN *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* (BPI) STUDI KASUS: BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) AYU BAGIA BAHA, KECAMATAN MENGWI, KABUPATEN BADUNG”.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana alur proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia Baha saat ini (*as-is business process model*)?
2. Bagaimana hasil dari analisis akar masalah dari model proses bisnis menggunakan metode *Five Whys Analysis*?
3. Bagaimana perbaikan proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia Baha dengan menggunakan metode BPI?
4. Bagaimana hasil validasi dari simulasi proses bisnis saat ini (*as-is*) dengan proses bisnis rekomendasi (*to-be*) di BUMDesa Ayu Bagia Baha?

1.3 Batasan Masalah

Untuk mencegah membesarnya masalah, batasan masalahnya adalah:

1. Penelitian ini memanfaatkan metode *Business Process Model and Notation* (BPMN), *Five Whys Analysis*, dan *Business Process Improvement* (BPI) untuk pemodelan dan analisis proses bisnis di Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Ayu Bagia Baha.
2. Penelitian ini menerapkan metode *Business Process Improvement* (BPI) terhadap rekomendasi perbaikan proses bisnis. Penelitian ini menggunakan 3 fase dari 5 fase yang tersedia, yaitu *organizing for Improvement*, *understanding the process*, dan *streamlining*. Sebab dalam fase *Measurement and Control* serta *Continuous Improvement* membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga dapat melebihi tenggat waktu penelitian. Selain itu, hasil analisis proses bisnis menerapkan metode *Five Whys Analysis* pada tahap *streamlining* sesuai permasalahan yang ada.
3. Penelitian ini menerapkan tingkat 3 dari 4 tingkatan simulasi proses bisnis yang tersedia, yaitu *Process Validation*, *Time Analysis*, dan *Resource Analysis* melalui *software Bizagi Modeler*.
4. Dalam penelitian ini mencakup tahapan hingga pemberian rekomendasi perbaikan proses bisnis berdasarkan hasil analisis dari proses bisnis saat ini (*as is*) menuju proses bisnis rekomendasi (*to be*).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini :

1. Mengenal model proses bisnis yang sedang berlangsung (*as-is*) di BUMDesa Ayu Bagia Baha.
2. Untuk memahami masalah-masalah yang muncul dalam proses bisnis saat ini (*as-is*) setelah melakukan analisis akar penyebab dengan menggunakan metode *Five Whys Analysis*.
3. Melakukan peningkatan proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia Baha dengan menerapkan metode *Business Process Improvement* (BPI).

4. Memahami hasil validasi dari simulasi proses bisnis yang ada saat ini (*as-is*) dibandingkan dengan proses bisnis rekomendasi (*to-be*) di BUMDesa Ayu Bagia Baha.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan antara lain:

1. Manfaat untuk Peneliti

Peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai cara melakukan pemodelan dan analisis proses bisnis dengan tepat. Selain itu, peneliti juga memperoleh pengalaman dalam memodelkan dan menganalisis suatu proses bisnis dengan menggunakan metode *Business Process Model and Notation* (BPMN), *Five Whys Analysis*, dan *Business Process Improvement* (BPI).

2. Manfaat untuk BUMDesa Ayu Bagia Baha

Menghasilkan dokumen proses bisnis dan mengetahui penyebab terjadinya permasalahan - permasalahan pada proses bisnis yang berjalan di BUMDesa Ayu Bagia Baha setelah dilakukan pemetaan akar masalah dan pemodelan. Dengan penelitian ini pihak BUMDesa Ayu Bagia Baha dapat mengetahui aktivitas mana dalam pelaksanaan proses bisnis yang sudah bagus sehingga dapat terus digunakan dan aktivitas mana yang harus diperbaiki. Penelitian ini juga akan menghasilkan rumusan proses bisnis rekomendasi yang telah dilakukan simulasi secara di atas kertas kepada BUMDesa Ayu Bagia Baha yang sangat bermanfaat bagi pengelolaan proses bisnis bagi BUMDesa Ayu Bagia Baha kedepannya. Manfaat dari rumusan proses bisnis rekomendasi ini, seperti peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses bisnis di BUMDesa Ayu Bagia Baha dapat dirasakan jika BUMDesa Ayu Bagia Baha dapat merealisasikan rumusan proses bisnis rekomendasi ini secara langsung.

3. Manfaat untuk Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini dapat menjadi panduan bagi mahasiswa Universitas Pendidikan Ganesha yang melakukan penelitian sejenis terkait pemodelan dan analisis proses bisnis dengan menerapkan metode *Business Process Model And*

Notation (BPMN), Five Whys Analysis, dan Business Process Improvement (BPI).

