

# Pengukuran Efisiensi dan Pemodelan Proses Bisnis Usaha Subsektor *Fashion* di Industri Kreatif (Studi Kasus: Kota Surabaya)

Christanti Angelia Elizabeth, Syarifa Hanoum, dan Reny Nadlifatin

Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya

*e-mail*: christanti.angelia.elizabeth@gmail.com

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

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

## I. PENDAHULUAN

ALTERNATIF perekonomian yang tidak bergantung pada sumber daya alam telah dicari oleh negara-negara yang bergantung penuh pada ketersediaan sumber daya alam agar tetap dapat bersaing dalam perekonomian global. Ekonomi kreatif merupakan sebuah istilah yang muncul karena permasalahan keterbatasan persediaan sumber daya alam yang dijadikan setiap negara sebagai tulang punggung perekonomian [1]. Industri kreatif merupakan jantung dari ekonomi kreatif. Hal-hal yang memerlukan kreativitas, keterampilan dan talenta yang memiliki potensi kekayaan serta penciptaan lapangan pekerjaan melalui eksploitasi kemampuan intelektual seseorang disebut dengan industri kreatif [2].

Dengan populasi penduduk terbesar keempat didunia [3], Indonesia memiliki pelaku ekonomi kreatif yang besar dan akan terus meningkat pada tahun-tahun selanjutnya. Dengan potensi yang kreatif besar, munculah anggapan bahwa ekonomi kreatif akan menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia. Sejak tahun 2009, Indonesia mulai mengembangkan ekonomi kreatif. Dari pembuatan rencana pengembangan hingga pembentukan lembaga-lembaga yang dikhususkan untuk mengurus pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia [4].

Peraturan Presiden nomor 72 merupakan salah satu peraturan yang berdampak dalam pengembangan ekonomi kreatif. Dalam peraturan tersebut dibentuklah sebuah badan baru yaitu Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) serta mengklasifikasikan produk-produk ekonomi kreatif kedalam 16 subsektor yang dapat dilihat pada Gambar 1, kemudian dirinci menjadi 206 Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 5 digit oleh Badan Pusat Statistik (BPS). BEKRAF memiliki visi untuk menjadikan ekonomi kreatif sebagai kekuatan baru ekonomi Indonesia dengan sasaran strategis meningkatkan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif [5].

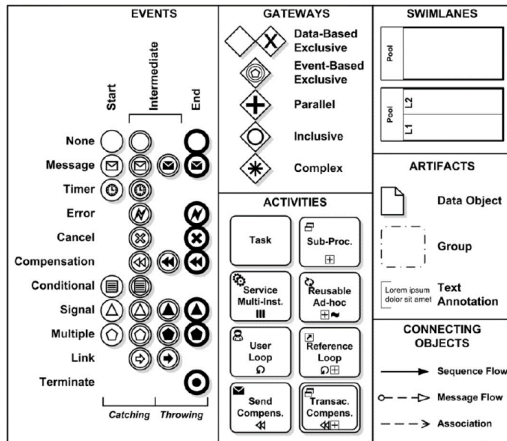
Pada tahun 2016, kuliner, *fashion* dan kriya menjadi subsektor yang mendominasi ekonomi kreatif di Indonesia. *Fashion* menjadi subsektor terpilih karena sesuai dengan sasaran strategis bekraf, yaitu memiliki nilai ekspor yang terus meningkat, tetapi terbukti mengalami pengurangan persentasi kontribusi apabila dibandingkan dengan subsektor utama yang lain [6], memiliki potensi yang besar untuk lebih menyerap tenaga kerja, serta menjadi fokus pemerintah provinsi untuk dikembangkan lebih lanjut [7]. Pada penelitian sebelumnya yang juga mendiskusikan tentang industri kreatif di Jawa Timur, mencatat bahwa subsektor *fashion* masuk dalam tiga subsektor teratas yang mendominasi industri kreatif di Jawa Timur [8]. Penelitian ini sejalan dengan arahan pengembangan ekonomi kreatif dalam meningkatkan produktivitas usaha kreatif yang sudah ada dengan mengidentifikasi permasalahan yang sering terjadi dalam usaha kreatif. Metode *Business Process Modelling Notation* (BPMN) digunakan dalam penelitian ini dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas usaha kreatif subsektor *fashion* yang sudah ada di kota Surabaya dari segi proses operasional.

UMKM dipilih menjadi objek penelitian dalam penelitian ini dari berbagai jenis usaha yang ada di Indonesia dikarenakan UMKM memiliki kontribusi yang besar, 60%, terhadap PDB Nasional. Kota Surabaya dipilih dikarenakan berdasarkan data dari BPS Surabaya merupakan kota dengan jumlah pelaku ekonomi kreatif terbesar di Indonesia, sehingga apabila permasalahan yang ada dalam proses operasional bisnis di Surabaya dapat diidentifikasi dan diselesaikan, proses tersebut dapat dijadikan acuan bagi daerah lain dalam menyelesaikan proses operasional bisnis yang serupa.

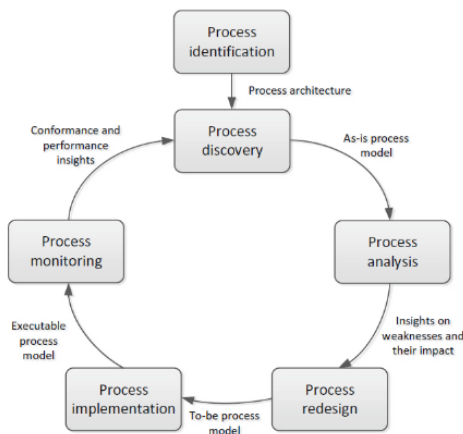
Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk meningkatkan produktivitas UMKM subsektor *fashion* dengan tahapan mencari tingkat efisiensi dari UMKM subsektor *fashion* agar dapat memilih

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

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



Gambar 1. Rangkuman Elemen BPMN  
Sumber : Chinosi (2012)



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

UMKM yang akan diteliti lebih lanjut, kemudian dilanjutkan dengan memodelkan proses bisnis UMKM terpilih, menganalisis model proses bisnis tersebut untuk menemukan aktivitas krusial yang dapat mengancam keberlangsungan usaha serta permasalahan yang kerap terjadi, lalu diakhiri dengan rekomendasi model proses bisnis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi UMKM sebagai hasil dari penelitian ini

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Industri Kreatif

Industri Kreatif adalah tahapan penciptaan, produksi dan distribusi barang dan jasa yang menggunakan kreativitas dan

modal intelektual sebagai bahan utamanya [9]. Dalam invasi ekonomi, Industri kreatif memiliki tiga peran utama, yaitu (1) merupakan sumber utama dari berbagai ide inovatif potensial yang berkontribusi pada inovasi produk barang/jasa, (2) menawarkan jasa yang dapat digunakan sebagai *input* dari aktivitas inovatif perusahaan dan organisasi, baik yang ada dalam lingkungan industri kreatif atau tidak, dan (3) menggunakan teknologi secara intensif sehingga dapat mendorong inovasi dalam bidang teknologi terkait [10]. Setiap negara dan setiap kebijakan memiliki pengelompokan industri kreatif masing-masing berdasarkan pertimbangan yang dimiliki. Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015 menjadi acuan dalam penelitian ini dalam pengelompokan subsektor ekonomi kreatif. Kemudian Badan Pusan Statistik (BPS) merincikan 16 subsektor tersebut kedalam 206 Klasifikasi Baku Lapangan Usahan Indonesia (KBLI) 5 digit.

Subsektor *fashion* merupakan suatu gaya hidup dalam berpenampilan yang mencerminkan identitas diri atau kelompok. Tren dalam *fashion* senantiasa berubah dengan cepat, sehingga mode baru pun selalu muncul. Salah satu penyebab dari hal tersebut ialah produktivitas para desainer lokal yang inovatif dalam membuat rancangan pakaian dengan model terbaru. Masyarakat pun ikut serta dalam meningkatkan pengembangan industri *fashion* dengan pengetahuan yang semakin banyak dan selera yang semakin tinggi. Akan tetapi, *fashion* menghadapi banyak tantangan, salah satunya adalah *fashion* lokal cenderung dianaktirikan dari produk bermerek sehingga kurang mendapatkan tempat dalam pasar.

### B. Pengukuran Efisiensi

Perusahaan perlu mengadakan evaluasi kinerja untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan tersebut selama jangka waktu tertentu. Evaluasi ini memiliki bentuk analisis. Persamaan 2.1 merupakan rumus yang paling sering digunakan dalam pengukuran efisiensi [11]

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad (1)$$

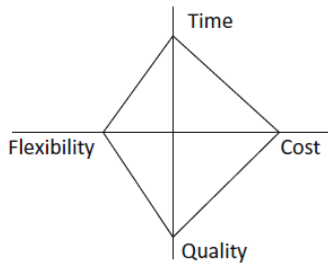
Pengukuran ini disebut sebagai ‘pengukuran produktivitas parsial’, digunakan untuk membedakan pengukuran ini dengan ‘pengukuran produktivitas total’ karena ada perhitungan rasio *output* terhadap *input*. Asumsi yang digunakan dalam pengukuran produktivitas ini adalah kompetisi sempurna [12]. Pengukuran ini digunakan saat data yang digunakan terbatas.

### C. Business Process Modelling Notation (BPMN)

Proses bisnis merupakan kegiatan yang dilaksanakan saat sebuah perusahaan menyampaikan produk atau jasanya kepada pelanggan [13]. Cara perancangan dan eksekusi proses mempengaruhi kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan dan efisiensi saat jasa atau produk diberikan. Secara teknis, proses bisnis terdiri dari serangkaian aktivitas, tugas, *events* dan keputusan. Aktivitas adalah kumpulan dari tugas-tugas yang saling berkaitan. *Events* adalah kejadian yang terjadi dalam satu waktu, tanpa durasi. Keputusan merupakan pilihan yang diambil pada suatu titik tertentu yang disajikan dengan *gateways*. Keempat hal tersebut diatur dalam manajemen proses bisnis sehingga dapat menambahkan nilai untuk

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

Gambar 4. Dimensi Kinerja *Redesign Heuristic*

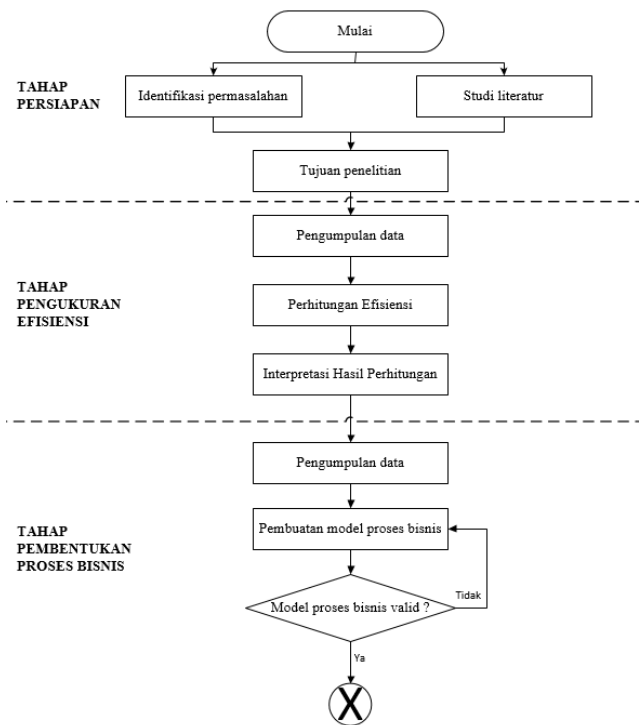


Gambar 5. *The Devil's Quadrangle*

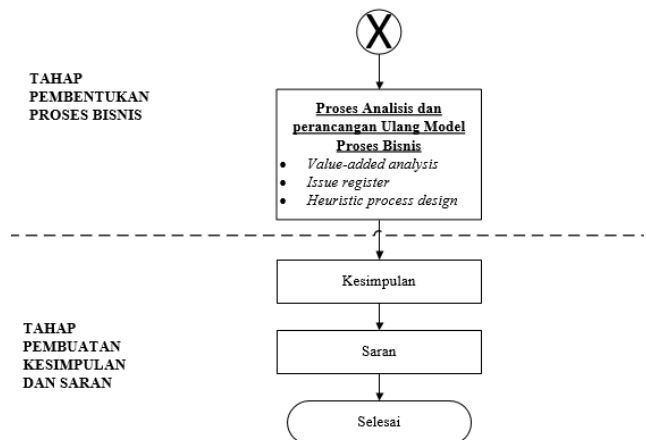
perusahaan dan pelanggannya.

BPMN merupakan teknik yang banyak digunakan untuk menggambarkan proses bisnis [14] dapat dilihat pada Gambar 2. Hal ini dikarenakan BPMN menyediakan notasi yang dirancang agar mudah dipahami oleh seluruh *stakeholder* [15]. Ada empat kategori elemen grafik untuk membangun diagram, yaitu *flow objects*, *connecting object*, *swimlanes*, dan *artifacts* [16]. *Flow objects* terdiri dari aktivitas, *events* dan *gateways*. *Connecting object* menyediakan 3 cara untuk menghubungkan berbagai macam objek satu sama lain. *Swimlanes* memberikan kemampuan untuk mengelompokkan elemen pemodelan utama. *Artifact* digunakan untuk menyediakan informasi tambahan tentang proses dan tidak memiliki pengaruh pada alur proses.

Permodelan proses bisnis merupakan bagian penting dari manajemen proses bisnis karena berkaitan dengan proses integrasi dan perancangan ulang proses bisnis dari rantai pasok



Gambar 6. Diagram Alir Penelitian



Gambar 7. Diagram Alir Penelitian (Lanjutan)

[17]. Manajemen proses bisnis memiliki sebuah siklus hidup. Siklus ini diperlukan agar dapat memodelkan proses bisnis suatu organisasi. Siklus hidup manajemen proses bisnis terdiri dari mengidentifikasi proses, menemukan proses, analisis proses, perancangan ulang proses, penerapan proses dan pengawasan proses, lalu akan kembali lagi pada proses penemuan setelah menemukan pengetahuan mengenai kinerja dan kesesuaian proses dapat dilihat pada Gambar 3.

*D. Heuristic Process Design*

*Heuristic process design* merupakan salah satu metode dalam perancangan ulang model bisnis dengan tujuan untuk memperbaiki permasalahan yang terjadi dalam proses secara bertahap dengan lebih memperhatikan fokus dan kepentingan internal organisasi serta meningkatkan efisiensi dari proses bisnis terkini. Terdapat tiga proses dalam metode ini, yaitu (1)

Tabel 2.  
Efisiensi Kelompok Aksesoris Tahun 2017-2019

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

Tabel 3.  
Efisiensi Kelompok Pakaian Tahun 2017-2019

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

*Initiate*, merupakan tahap untuk menyiapkan proses perancangan ulang, (2) *design*, tahap menentukan tindakan atau sekanrio yang harus dipilih untuk meningkatkan proses yang ada, dan (3) *evaluate*, merupakan tahap evaluasi bagi skenario yang telah dirancang ulang. Komponen utama dalam perancangan ulang proses mdel bisnis ialah seperangkat metode evaluasi dari *redesign heuristic* dapat dilihat pada Gambar 4. Ada empat dimensi kerja dari *redesign heuristic*, yaitu waktu, biaya, kualitas dan fleksibilitas.

Hasil dari pertukaran dimensi *redesign heuristic* disebut *the devil's quadrangle* dapat dilihat pada Gambar 5. Selalu ada yang dikorbankan bila ingin meningkatkan satu dimensi. Peningkatan dalam dimensi waktu akan mengorbankan dimensi kualitas, dan peningkatan dalam dimensi biaya akan mengorbankan dimensi fleksibilitas.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Alur Penelitian

Penelitian ini memiliki empat tahapan, yaitu tahap persiapan, tahap pengukuran efisiensi, tahap permodelan proses bisnis dan tahap analisis data dan kesimpulan dapat dilihat pada Gambar 6 – 7.

#### B. Tahap Persiapan

Tahapan ini berisi tentang identifikasi permasalahan yang

Tabel 1.  
Evaluasi Rekomendasi Model Proses Bisnis

Aktivitas	Gambar	Jenis Heuristic	Time	Cost	Quality	Flexibility
Quality Control	8	Control Addition	-	-	+	-
Melihat daftar persediaan	8	Integral Technology	-	-	+	-
Membayar uang muka	8	Integration	+	+	-	-
Menginfokan pesanan sudah selesai	8		+	+	+	-
Melakukan pembayaran via transfer	8		+	+	+	-
Mengirim hasil penjualan omset	9	Activity automation	+	+	+	-

diimbangi dengan studi literatur agar dapat menemukan rumusan permasalahan. Objek pengamatan dari penelitian ini adalah UMKM *fashion* di Kota Surabaya.

#### C. Tahap Pengukuran Efisiensi

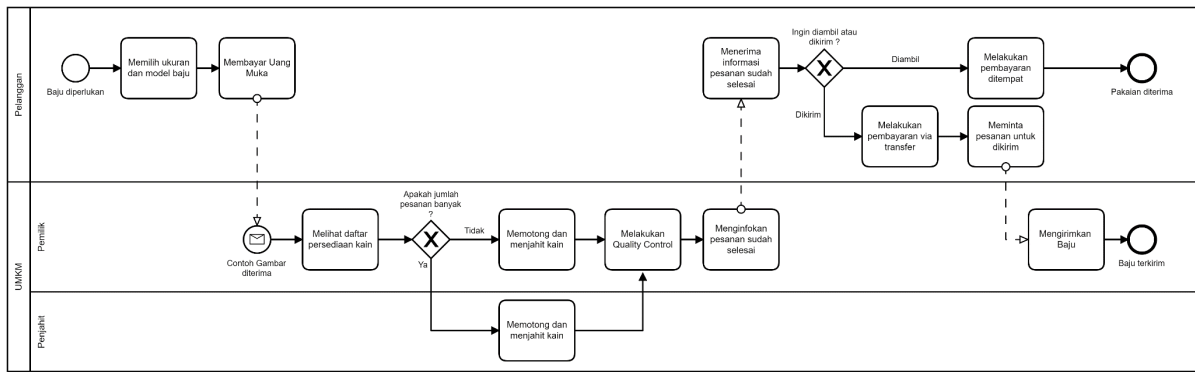
Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data sekunder yang didapat dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kota Surabaya, lalu diadakan proses perhitungan efisiensi yang ada pada persamaan 2.1. Dari hasil perhitungan tersebut akan dipilih UMKM *fashion* yang didapati efisien untuk diteliti lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan UMKM *fashion* yang didapati efisien untuk dijadikan dasar model proses bisnis, sehingga apabila dianalisis mengenai permasalahan yang ada didalamnya, dan dilakukan perancangan ulang, proses model bisnis yang baru dapat dijadikan acuan bagi UMKM *fashion* yang terlibat dalam usaha serupa.

Terdapat 61 UMKM yang berada dalam data Disperindag dari tahun 2017-2019. Penelitian ini mengambil UMKM yang mampu bertahan selama rentang waktu tersebut (2017-2019) dan mendapatkan 17 UMKM yang dijadikan sampel penelitian. Ketujuh belas UMKM tersebut dibagi menjadi 2 kelompok besar, yaitu usaha yang bergerak dalam kelompok aksesoris (tas, dompet, souvenir) dan kelompok pakaian. Pengelompokan ini dibuat untuk memudahkan pembuatan model proses bisnis.

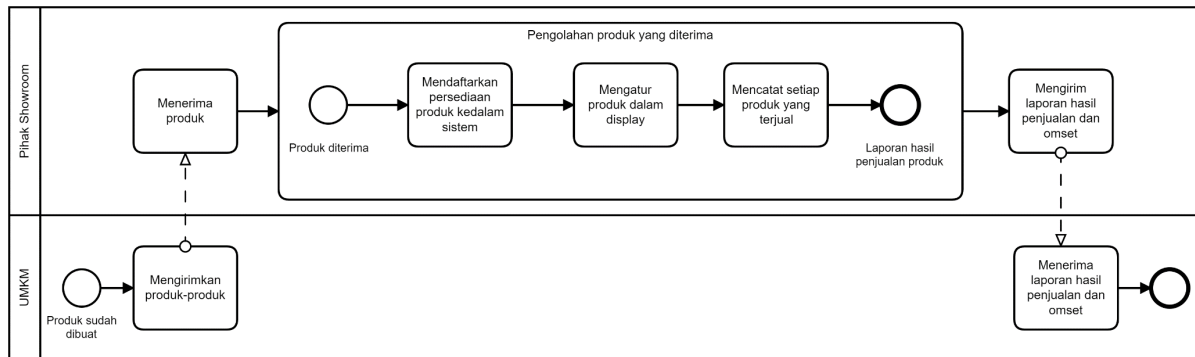
#### D. Tahap Pemodelan Proses Bisnis

Jenis data yang digunakan dalam tahap ini ialah data primer. Data primer didapat melalui wawancara dengan pemilik proses. Dikarenakan penelitian ini dilaksanakan ditengah pandemi covid-19, maka wawancara dilakukan secara *online* melalui sosial media atau dengan menghubungi narasumber melalui telepon. Setelah data terkumpul, pembuatan model proses bisnis berdasarkan hasil wawancara. Lalu akan dilakukan validasi atas prose model bisnis yang telah dibuat.

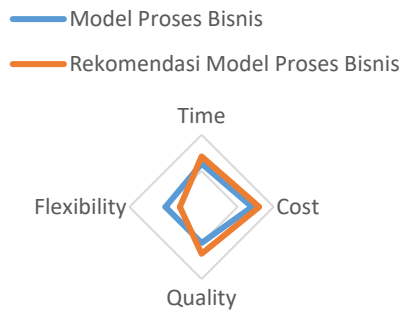
Setelah itu dilakukan proses analisis dari model proses bisnis yang telah divalidasi dengan menggunakan dua metode, yaitu *value-added analysis* dan *why-why diagram*. Kedua metode ini dipilih karena sesuai dengan keadaan terkini dari UMKM yang terpilih. Lalu akhirnya setelah hasil analisis ditemukan, dilakukan perancangan ulang model proses bisnis dengan



Gambar 8. Rekomendasi Proses Order-to-Cash UMKM Fashion kategori pakaian



Gambar 9. Rekomendasi Proses Penjualan UMKM Fashion kota Surabaya



Gambar 10. The Devil's Quadrangle

metode *heuristic process design*.

E. Tahap Pembuatan Kesimpulan dan Saran

Tahapan ini merupakan tahap untuk menyimpulkan hasil penelitian. Selanjutnya, diberikan saran yang berupa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya

IV. ANALISIS DAN DISKUSI

A. Pengukuran Efisiensi UMKM Fashion di Surabaya

Terdapat 61 UMKM yang berada dalam data Disperindag dari tahun 2017-2019. Penelitian ini mengambil UMKM yang mampu bertahan selama rentang waktu tersebut (2017-2019) dan mendapatkan 17 UMKM yang dijadikan sampel penelitian. Ketujuh belas UMKM tersebut dibagi menjadi 2 kelompok besar, yaitu usaha yang bergerak dalam kelompok aksesoris

(tas, dompet, souvenir) dan kelompok pakaian. Pengelompokan ini dibuat untuk memudahkan pembuatan model proses bisnis.

Variabel input dari perhitungan ini ialah jumlah tenaga kerja yang kemudian dikonversi menjadi biaya tenaga kerja dengan asumsi bahwa seluruh karyawan mendapat gaji sebesar UMR Kota Surabaya tahun 2019. Sedangkan yang menjadi variabel output ialah hasil penjualan pertahun atau omset tahunan. Dari kedua kelompok ini, masing-masing dipilih usaha yang nilai efisiennya termasuk dalam kategori tiga tertinggi selama dua tahun berturut-turut. Ketiga usaha tersebut dalam kategori aksesoris adalah 08 (Vienk's Gallery), 15 (Arjuna Cooper), dan 02 (Gurita Art). Sedangkan untuk usaha dalam kategori pakaian yang terpilih adalah 10 (Era Krisna Boutique), 16 (Ning Nina), dan 06 (Kop Karya Ikat Jumpat).

### B. Rekomendasi Proses Bisnis

Dari enam UMKM terpilih, proses wawancara hanya dilakukan dengan empat UMKM saja, karena dua UMKM yang lain tidak berkenan untuk diwawancarai lebih lanjut. Setelah mendapat informasi dari hasil wawancara dengan pemilik UMKM, dibuatlah model proses bisnis dari masing-masing UMKM. Setelah model proses bisnis dibentuk, dilakukanlah analisis dengan metode *value-added analysis* dan *why-why diagram*.

Hasil analisis *why-why diagram* menunjukkan bahwa seluruh UMKM, kecuali Ning Nina, memiliki permasalahan terhadap persediaan bahan baku. Sedangkan untuk hasil *value-added analysis* diketahui bahwa untuk proses *order-to-cash* UMKM kelompok pakaian tidak ada aktivitas pembayaran uang muka, pemilik usaha selalu membuka gudang untuk mengetahui ketersediaan bahan baku, pemilik usaha selalu mengirimkan pesanan terlebih dahulu sebelum pelanggan melakukan pembayaran dan untuk proses penjualan terdapat langkah yang termasuk kategori *non-value added* yaitu saat pemilik usaha menuju ke gerai untuk mengambil hasil penjualan.

Rekomendasi yang diberikan terkait hasil analisis tersebut untuk proses *order-to-cash* ialah menambahkan aktivitas pembayaran uang muka, menggunakan Microsoft Excel dalam melakukan pembaruan persediaan agar saat ingin memeriksa persediaan bahan baku cukup dengan membuka *file* saja, dan memberikan informasi pada pelanggan saat pesannya telah selesai, sehingga dapat melakukan pembayaran terlebih dahulu dengan transfer ke nomor rekening yang diberikan. Rekomendasi untuk proses penjualan ialah menyarankan untuk gerai binaan Disperindag untuk memberikan hasil penjualan melalui transfer bank, agar kegiatan yang masuk dalam kategori *non-value added* dapat dihilangkan.

Rekomendasi tersebut diaplikasikan dalam perancangan ulang model proses bisnis. Ada tiga bagian dalam metode perancangan ulang yang digunakan, yaitu *heuristic process design*. *Initiate*, yaitu mendefinisikan tujuan dari proses perancangan ulang. Tujuan perancangan ulang penelitian ini ialah mengatasi permasalahan yang ditemukan dari analisis model proses bisnis yang lama. *Design*, menjadi tahap kedua berupa rekomendasi model proses bisnis terbaru ditunjukkan pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2.

*Evaluate*, merupakan tahap evaluasi dari rekomendasi model proses bisnis yang telah dibuat. Tabel 3, yang merupakan dampak dari rekomendasi model proses bisnis dengan dimensi target dari *Devil's Quadrangle*, menunjukkan bahwa proses perancangan ulang model proses bisnis pada penelitian cenderung berfokus pada dimensi kualitas, waktu dan biaya. Gambar 4.3 menunjukkan grafik *devil quadrangle* yang menunjukkan dampak dari rekomendasi model proses bisnis yang diberikan.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, sekaligus menjawab masing-masing tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Kondisi

efisiensi usaha subsektor *fashion* Kota Surabaya dapat dilihat pada Tabel 1 – 2. Dari tabel tersebut didapati ada tiga usaha yang paling efisien dari masing-masing keompok. Vienk's Gallery, Arjuna Cooper dan Gurita Art untuk kelompok aksesoris dan Era Krisna, Ning Nina serta Kop Karya Ikat Jumput untuk kelompok pakaian. Akan tetapi hanya empat UMKM yang diteliti lebih lanjut karena dua yang lain tidak berkenan untuk diwawancarai.

Permasalahan yang didapati sering terjadi ialah permasalahan terkait persediaan bahan baku, dan aktivitas krusial yang ditemukan ialah tidak adanya aktivitas pembayaran uang muka, penyerahan pesanan sebelum pelanggan membayar dan aktivitas membuka gudang untuk mengetahui ketersediaan bahan baku.

Perancangan ulang model proses bisnis yang telah dilakukan berdasarkan hasil analisis menghasilkan rekomendasi yang lebih efektif pada dimensi kualitas, waktu dan biaya, yang secara otomatis akan mengurangi fleksibilitas UMKM dalam menjalankan operasional usaha.

### B. Saran

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

Saran untuk penelitian selanjutnya ialah usahakan untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif agar hasil pengukuran efisiensi menjadi lebih andal, menggunakan aplikasi yang berbasis teknologi untuk memaksimalkan efisiensi proses bisnis dari hulu ke hilir yang sekiranya bisa diadaptasi oleh UMKM, memadukan hasil penelitian dengan pemetaan UMKM yang dibuat Pemerintah serta bisa menggunakan koperasi sebagai objek penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Gunawan, P. B. Katili, and M. Lestari, "PEMETAAN POTENSI INDUSTRI KREATIF UNGGULAN UNTUK MENINGKATKAN PERTUMBUHAN EKONOMI (Studi kasus industri kreatif di kota Cilegon)," *J. Ind. Serv.*, vol. 3, no. 1b, Sep. 2017, doi: 10.36055/JISS.V3I1B.2086.
- [2] Department for Culture Media and Sport, *Creative industries : mapping document 2001*. London: Creative Industries, Department for Culture, Media and Sport, 2001.
- [3] United States Census Bureau, "U.S. Census Bureau Current Population," *Von United States Census Bureau*, 2020. <https://www.census.gov/popclock/print.php?component=counter> abgerufen (accessed Jul. 21, 2020).
- [4] Subdirektorat Statistik Upah dan Pendapatan, *Upah Tenaga Kerja Ekonomi Kreatif 2011-2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2017.
- [5] Badan Ekonomi Kreatif, *Rencana Strategis Badan Ekonomi Kreatif 2015-2019*. Jakarta: Badan Ekonomi Kreatif, 2017.
- [6] Badan Pusat Statistik dan Badan Ekonomi Kreatif, *Ekspor Ekonomi Kreatif 2010-2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2017.
- [7] Biro Administrasi Perekonomian Sekda Provinsi Jatim, *Roadmap Pengembangan Ekonomi Kreatif Jawa Timur 2014-2018*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur, 2014.
- [8] H. Syarif, A. A. Putri, and A. N. Syafitri, "Two-Stage DEA Analysis for Measuring the Performance Efficiency of Creative Industry in East Java," 2019, doi: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.004>.
- [9] UNCTAD, "The Creative Economy Report 2010," 2010. Accessed: Apr. 18, 2021. [Online]. Available: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf).

- [10] J. Trüby, C. Rammer, and K. Müller, "The Role of Creative Industries in Industrial Innovation," *Innov. Organ. Manag.*, vol. 11, no. 2, pp. 146–168, 2009, doi: 10.2139/ssrn.1328878.
- [11] W. W. . Cooper, L. M. Seiford, and K. Tone, *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*, 3rd ed., vol. 52, no. 12. Boston / Dordrecht / London: Kluwer Academic Publisher, 2001.
- [12] M. Rogers, "The Definition and Measurement of Productivity," Victoria, 1998.
- [13] M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, and H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013.
- [14] OMG, "Business Process Model and Notation (BMPN) version 2.0.," 2011.
- [15] B. Silver, *BPMN method and style*. Aptos, CA : Cody-Cassidy Press, 2012.
- [16] M. Chinosi and A. Trombetta, "BPMN: An introduction to the standard," *Comput. Stand. Interfaces*, vol. 34, no. 1, pp. 124–134, Jan. 2012, doi: 10.1016/j.csi.2011.06.002.
- [17] C. N. Verdouw, A. J. M. Beulens, J. H. Trienekens, and T. Verwaart, "Towards dynamic reference information models: Readiness for ICT mass customisation," *Comput. Ind.*, vol. 61, no. 9, pp. 833–844, 2010, doi: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2010.07.008>.