



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**ANALISIS KINERJA *BUSINESS PROCESS*
REENGINEERING (BPR) RUMAH PANGAN KITA
(RPK) PERUM BULOG**

TESIS

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
SRI ISTIQAMAH
55116320066

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2020**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**ANALISIS KINERJA *BUSINESS PROCESS*
REENGINEERING (BPR) RUMAH PANGAN KITA
(RPK) PERUM BULOG**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
SRI ISTIQAMAH
55116320066

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2020**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Kinerja *Business Process Reengineering*
(BPR) Rumah Pangan Kita (RPK) Perum BULOG
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Sri Istiqamah
NIM : 55116320066
Program : Magister Manajemen (Manajemen Produk dan Operasi)
Tanggal :

Mengesahkan
Pembimbing



(Dr. Ahmad Hidayat Sutawidjaya, M.Com., M. Phil., CSCP)

U N I V E R S I T A S

M E R C U B U L I A N A

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus)



(Dudi Permana, Ph.D.)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh :

Nama : Sri Istiqamah
NIM : 55116320066
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan judul “Analisis Kinerja *Business Process Reengineering* (BPR) Rumah Pangan Kita (RPK) Perum BULOG”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 04/09/2020, didapatkan nilai persentase sebesar 25%.

Jakarta, 24 September 2020
Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Analisis Kinerja *Business Process Reengineering*
(BPR) Rumah Pangan Kita (RPK) Perum BULOG
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Sri Istiqamah
NIM : 55116320066
Program : Magister Manajemen (Manajemen Produk dan Operasi)
Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana No. 09/415/F-Stgs/III/2018.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

MERCU BUANA

Jakarta, September 2020



Sri Istiqamah

ABSTRACT

This article discusses the institutional changes at Perum BULOG (BULOG) through an approach of Business Process Reengineering (BPR) following the effectiveness of the transformation policy of the Prosperous Rice (Beras Sejahtera) (Rastra) program into Non-Cash Food Aid (Bantuan Pangan Non-Tunai) (BPNT) during the period of 2016-2019. The impact of the policy made BULOG in a position of losing its entire revenues from its captive market. Therefore, it is necessary to find the substitute for revenue streams of the Rastra program by increasing the growth of BULOG's commercial market through BPR. Its implementation is carried out through the program of Rumah Pangan Kita (RPK), which is one of BULOG's distribution channels through its fostered partners. The method used is mixed method design of concurrent triangulation. The population of this research is the owners of RPK outlets from 26 Regional Division Offices and employees throughout Indonesia. The sampling method uses propability sampling method with cluster sampling technique. Data analysis was performed qualitatively and quantitatively using descriptive and inferential statistics. Data were processed with the SPSS application using Pearson Correlation for the H1 test and linear regression techniques for the H2 and H3 tests. The research result showed a positive change in operational performance in the commercial sector. The BPR performance has a significance which is categorized quite strong against the operational performance and the service quality. Findings of observations and interviews showed that the BPR performance still needs to be improved. Its policy implementation is often weak at the operational level. Its weakness is more like a tug of war of the interests among BULOG own stakeholders. The attitude of the government as a regulator is very much required to consolidate the institutional changes at BULOG.

Keywords: *Institutional Change, BPR, Rumah Pangan Kita, Operational Performance, Service Quality, Public Service*

ABSTRAK

Artikel ini membahas tentang perubahan kelembagaan di Perum Bulog (BULOG) melalui pendekatan Business Process Reengineering (BPR) menyusul kebijakan transformasi program Beras Sejahtera (Rastra) menjadi Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) selama periode 2016-2019. Dampak kebijakan tersebut mengakibatkan BULOG dalam posisi kehilangan sumber pendapatannya dari pasar penugasan (*captive market*). Oleh karena itu, perlu dicari pendapatan pengganti dari program Rastra dengan meningkatkan pertumbuhan pasar komersial BULOG melalui BPR. Implementasi BPR dilakukan melalui program Rumah Pangan Kita (RPK) yang merupakan salah satu saluran distribusi BULOG melalui mitra binaan. Metode yang digunakan adalah metode campuran desain *concurrent triangulation*. Populasi penelitian ini adalah pemilik gerai RPK dari 26 Kantor Divisi Regional dan karyawan di seluruh Indonesia. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *cluster sampling*. Analisis data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Data diolah dengan aplikasi SPSS menggunakan Korelasi Pearson untuk uji H1 dan teknik regresi linier untuk uji H2 dan H3. Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan positif pada kinerja operasional sektor komersial. Kinerja BPR memiliki signifikansi yang dikategorikan cukup kuat terhadap kinerja operasional dan kualitas layanan. Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa kinerja BPR masih perlu ditingkatkan. Implementasi kebijakannya seringkali lemah di tingkat operasional. Kelemahannya lebih seperti tarik ulur antar kepentingan stakeholder BULOG sendiri. Sikap pemerintah sebagai regulator sangat dibutuhkan untuk memantapkan perubahan kelembagaan di BULOG.

Kata Kunci: Perubahan Kelembagaan, BPR, Rumah Pangan Kita, Kinerja Operasional, Kualitas Pelayanan, Pelayanan Publik

MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

“The first step in knowledge is to listen, then to be quiet and attentive, then to preserve it, then to put it into practice and then to spread it.” - Sufyan bin Uyainah. “Tahapan pertama dalam mencari ilmu adalah mendengarkan, kemudian diam dan menyimak dengan penuh perhatian, lalu menjaganya, dan mengamalkannya, kemudian menyebarkannya.” - Sufyan bin Uyainah.

Kutipan indah tentang ilmu di atas lah yang menginspirasi penulis untuk melanjutkan studi S2 Magister Manajemen setelah lebih dari 2 dasawarsa lulus sarjana S1. Situasi yang dinamis di ruang kantor, anak-anak milineal yang kritis serta perubahan di sana-sini, rasanya mustahil jika tak menambah ilmu dan bertahan pada status quo.

Akhirnya sampai pada tahapan penyelesaian tugas akhir dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih kepada:

- 1) Dudi Permana, Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
- 2) Dr. Ahmad Hidayat Sutawidjaya, M.Com., M. Phil., CSCP selaku dosen pembimbing.
- 3) Dr. Sugiyono, M.Si. selaku dosen penelaah.
- 4) Dr. Ahmad Badawi Saluy, SE, MM. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen.
- 5) Dr. Aty Herawati, M.Si. selaku mantan Ketua Program Studi Magister Manajemen.
- 6) Rekan-rekan di bawah Direktorat Pengembangan Bisnis dan Industri (khususnya keluarga besar Divisi PBI Hilir).
- 7) Rekan-rekan di wilayah sampling yang telah memfasilitasi penelitian tesis ini; Wiki Efrizoni (Sumbar), Sri Wahyuni, SE (Riau), Kezia Rut Fienta Br.

L. Tobing (Bali), Wilya Fatayani (Nusa Tenggara Barat), Inna Sholati (Maluku), Lucky Ali Akbar (Kalimantan Timur), Aan As Arri Wijaya (Sulawesi Tengah), Tommy Indaryanto dan A. Ervan Agung (Sulawesi Tenggara).

- 8) Semua pihak yang membantu penulisan tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Tesis ini dipersembahkan untuk kedua orang tua penulis; Rahimahullah Ayah H. Kusnan Basuki dan Ibu Hj. Halimah AR, hanya karena jasa mereka penulis tiba di kehidupan hari ini.

Terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan untuk keluarga; suami dan anak-anak penulis yang terus menyemangati penulis menyelesaikan studi. *Last but not least*, untuk Ibu Nina Afrisianti, senior penulis di kantor yang terus menginspirasi agar penulis terus belajar.

Akhirnya dengan memanjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul: **Analisis Kinerja *Business Process Reengineering* (BPR) Rumah Pangan Kita (RPK) Perum BULOG**. Mohon maaf dan saran, jika terdapat banyak kekurangan dan semoga bermanfaat bagi banyak pihak. Aamiin Ya Rabbal Alamiin.

U N I V E R S I T A S
Sri Istiqamah
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	iii
PERNYATAAN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	20
1.3. Rumusan Masalah.....	21
1.4. Batasan Masalah	22
1.5. Maksud dan Tujuan Tesis	22
1.6. Manfaat dan Kegunaan Tesis.....	22

BAB II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Teori	24
2.1.1. <i>Business Process Reengineering</i> (BPR).....	24
2.1.2. Perubahan Kelembagaan.....	29
2.1.3. Kinerja Operasi (<i>Operation Perfomance</i>).....	30
2.1.3.1. Aspek Kinerja Operasi	33
2.1.3.2. Kinerja Operasi dan Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Perspective</i>).....	34

2.1.4. Kualitas Pelayanan.....	35
2.1.4.1. Aturan 7R.....	36
2.1.4.2. Pelayanan Pelanggan Internal dan Eksternal	37
2.1.4.3. Pelayanan Terkait Pelayanan Publik.....	40
2.2. Penelitian Terdahulu.....	40
2.3. Kerangka Pemikiran.....	51
2.3.1. Kerangka Pemikiran Kualitatif.....	51
2.3.2. Kerangka Pemikiran Kuantitatif	52
2.4. Hipotesis	53

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	55
3.2. Variabel dan Pengukuran Variabel	57
3.3. Data dan Metode Pengumpulan Data	60
3.4. Populasi dan Metode Sampling	62
3.5. Metode Analisis.....	67

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Perusahaan.....	70
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	71
4.1.2. Lingkup Bidang Usaha.....	75
4.1.3. Sumber Daya.....	77
4.1.4. Tantangan Bisnis di Perusahaan.....	81
4.1.5. Proses Bisnis di Perusahaan.....	85
4.1.6. Rumah Pangan Kita (RPK).....	95
4.2. Hasil Penelitian.....	99
4.2.1. Hasil Penelitian Kuantitatif.....	100
4.2.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian.....	100
4.2.1.2. Hasil Penelitian Statistik Inferensial	117
4.2.2. Hasil Penelitian Kualitatif.....	133
4.3. Pembahasan.....	154

4.3.1. Perubahan Kelembagaan.....	155
4.3.2. <i>Business Process Reengineering</i>	157
4.3.3. Kinerja Operasional	159
4.3.4. Kualitas Pelayanan (Pelayanan Pelanggan dan Pelayanan Publik).....	162
4.3.5. Analisis Kualitatif	165
4.3.6. Sintesis Program RPK.....	169
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	181
5.2. Saran	182
5.2.1. Saran Akademik.....	182
5.2.2. Saran Aplikatif.....	182
 DAFTAR PUSTAKA	185
LAMPIRAN	190
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	260

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Kinerja Operasional Perum BULOG 2012-2016.....	4
Tabel 1.2. Kinerja Operasional Perum BULOG 2017	5
Tabel 1.3. Lokasi Pelaksanaan Bantuan Pangan Tahun 2017.....	8
Tabel 1.4. Pertumbuhan dan Sebaran Jaringan KPK Seluruh Indonesia Periode 1 Januari s/d 19 November 2018.....	16
Tabel 1.5. Transaksi Sahabat RPK Periode 1 Januari s/d 19 November 2018	17
Tabel 2.1. Perubahan setelah BPR	27
Tabel 2.2. BPR <i>Method</i>	29
Tabel 2.3. Aspek Kinerja Operasi	33
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1. Variabel Penelitian.....	58
Tabel 3.2. Jumlah Populasi	64
Tabel 3.3. Divre Sampling dan Responden Sahabat RPK	65
Tabel 3.4. Sampel dan Responden Pegawai Kantor Pusat.....	66
Tabel 3.5. Sampel dan Responden Divre Sampling	66
Tabel 3.6. Sampel dan Responden.....	67
Tabel 4.1. Jumlah Kuesioner dan Tanggapan	100
Tabel 4.2. Asal Responden.....	101
Tabel 4.3. Variabel Perubahan Kelembagaan (X1) per Sampling Area	107
Tabel 4.4. Variabel <i>Business Process Reengineering</i> (X2) per Sampling Area ..	109
Tabel 4.5. Variabel Kinerja Operasional (Y1) per Sampling Area	111
Tabel 4.6. Dimensi Pelayanan Pelanggan (Variabel Y2) per Sampling Area	115
Tabel 4.7. Dimensi Pelayanan Publik (Variabel Y2) per Sampling Area	115
Tabel 4.8. Uji Normalitas.....	118
Tabel 4.9. Anova Linieritas Model	119
Tabel 4.10. Anova Linieritas Model	120
Tabel 4.11. Multikolinieritas VIF (Y1)	121
Tabel 4.12. Multikolinieritas VIF (Y2)	121

Tabel 4.13. Korelasi Pearson Hipotesa - H1	123
Tabel 4.14. Korelasi Pearson Antar Dimensi – Hipotesa H1	124
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi (R Square)	131
Tabel 4.16. Uji F Variabel Dependen Y1	131
Tabel 4.17. Koefisien Determinasi (R Square)	132
Tabel 4.18. Uji F Variabel Dependen Y2	132
Tabel 4.19. Operasional Komersil BULOG Pre/Post Implementasi BPR.....	165
Tabel 4.20. Penugasan Perum BULOG	166



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Organisasi sebagai Sistem Terbuka	2
Gambar 1.2. Transformasi Program Rastra ke BPNT	9
Gambar 1.3. Grafik Laporan Keluhan Pelanggan.....	15
Gambar 1.4. Grafik Target vs Capaian Pertumbuhan Jaringan KPK Periode 2016 s/d 19 november 2018	15
Gambar 1.5. Grafik Penjualan RPK Seluruh Indonesia.....	19
Gambar 2.1. Diagram <i>Service Value Chain</i>	39
Gambar 2.2. Kerangka Penelitian Kualitatif.....	52
Gambar 2.3. Model Hubungan Antar Variabel dan Indikator	53
Gambar 3.1. Metode Kombinasi Model <i>Concurrent Triangulation</i>	56
Gambar 4.1. Sejarah Singkat dan Reformasi Perum BULOG 1967-1997	74
Gambar 4.2. Sejarah Singkat dan Reformasi Perum BULOG 1998-2016	74
Gambar 4.3. Bidang Usaha Perum BULOG sesuai PP 48/2016.....	75
Gambar 4.4. Peran Perum BULOG dalam Mewujudkan Ketahanan Pangan.....	82
Gambar 4.5. Reformasi Utama BULOG LPND menjadi Perum BULOG	85
Gambar 4.6. Struktur Organisasi Perum BULOG	86
Gambar 4.7. Proses Bisnis Kegiatan Pelayanan Publik.....	88
Gambar 4.8. Proses Bisnis Kegiatan Pengembangan Usaha	88
Gambar 4.9. Restrukturisasi Organisasi –Perubahan Direktorat	90
Gambar 4.10. Struktur Direktorat Komersial	91
Gambar 4.11. Restrukturisasi Organisasi-Penambahan Direktorat PBI	92
Gambar 4.12. Strukturisasi Organisasi Direktorat PBI.....	93
Gambar 4.13. Strukturisasi Organisasi Direktorat Komersial	94
Gambar 4.14. <i>Value Chain</i> Proses Bisnis Komersial Perum BULOG	95
Gambar 4.15. Publikasi Program RPK	97
Gambar 4.16. Proses Bisnis RPK di Tingkat Kantor Wilayah	98
Gambar 4.17. Proses Bisnis RPK di Tingkat Kantor Cabang.....	99
Gambar 4.18. Grafik Profil Pekerja Responden	101

Gambar 4.19. Profil Pendidikan Responden BULOG	102
Gambar 4.20. Profil Jabatan Responden BULOG	102
Gambar 4.21. Grafik Responden BULOG Pemilik RPK	103
Gambar 4.22. Grafik Profil Pendidikan Non BULOG	103
Gambar 4.23. Grafik Responden Memahami Perubahan Fungsi BULOG	104
Gambar 4.24. Grafik Responden Tidak Memahami Perubahan Fungsi BULOG ..	105
Gambar 4.25. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel Perubahan Kelembagaan (X1)	106
Gambar 4.26. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel Perubahan Kelembagaan (X1) per <i>Sampling Area</i>	107
Gambar 4.27. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Business Process</i> <i>Reengineering</i> (X2)	108
Gambar 4.28. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Business Process</i> <i>Reengineering</i> (X2) per <i>Sampling Area</i>	109
Gambar 4.29. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Operasional (Y1)	111
Gambar 4.30. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Operasional (Y1) per <i>Sampling Area</i>	112
Gambar 4.31. Grafik Tanggapan Responden terhadap Dimensi Pelayanan Pelanggan	114
Gambar 4.32. Grafik Tanggapan Responden terhadap Dimensi Pelayanan Publik	114
Gambar 4.33. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel (Y2) Dimensi Pelayanan Pelanggan per <i>Sampling Area</i>	116
Gambar 4.34. Grafik Tanggapan Responden terhadap Variabel (Y2) Dimensi Pelayanan Publik per <i>Sampling Area</i>	116
Gambar 4.35. Grafik Scatterplot Variabel (Y1)	122
Gambar 4.36. Grafik Scatterplot Variabel (Y2)	122
Gambar 4.37. Outlet RPK Warung Albi	133
Gambar 4.38. Outlet RPK Rizky Adelya	134
Gambar 4.39. Outlet RPK Erdy Food Berubah menjadi Toko Daging	135

Gambar 4.40. Pimpinan Kantor Wilayah DKI Jakarta dan Banten Periode
2018-2019 136

Gambar 4.41. Pertumbuhan Kinerja Komersial 2019..... 162

Gambar 4.42. Produk BULOG 168

Gambar 4.43. Simulasi Tupoksi Program RPK..... 180

Gambar 5.1. *Customer Experience Improvement Chart*..... 184



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner	190
Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Perubahan Kelembagaan (X1) Per <i>Cluster Area</i>	199
Lampiran 3. Tabulasi Data Variabel Business Process Reengineering (X2) Per <i>Cluster Area</i>	208
Lampiran 4. Tabulasi Data Per Variabel Kinerja Operasional (Y1) Per <i>Cluster Area</i>	212
Lampiran 4A. Tabulasi Data Per Variabel Pelayanan Pelanggan dan Publik (Y2) <i>Sampling Area</i>	215
Lampiran 5. Tabulasi Data Per Variabel Pelayanan Pelanggan dan Publik (Y2) <i>Cluster Area</i>	218
Lampiran 6. Tabulasi dan Proses Olah Data Uji Asumsi Klasik.....	221
A. Uji Normalitas.....	221
B. Uji Multikolinieritas.....	221
C. Uji Heteroskedastisitas.....	221
D. Uji Linieritas	223
E. Uji Korelasi Pearson	226
F. Uji Koefisien Determinasi dan Analisis Regresi Berganda Perubahan Kelembagaan (X1), <i>Business Process Reengineering</i> sebagai moderator (X2), dan Kinerja Operasional (Y1).....	227
G. Uji Koefisien Determinasi dan Analisis Regresi Berganda Perubahan Kelembagaan (X1), <i>Business Process Reengineering</i> sebagai moderator (X2) dan Kualitas Pelayanan (Y2).....	228
Lampiran 7. Hasil Uji Similarity Jurnal.....	229