

TESIS

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
MENGUNAKAN BPMM-OMG PADA UMKM
PENGOLAHAN KEDELAI**



KHOERUN NISA SAFITRI

18916008

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM MAGISTER

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

TESIS

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
MENGUNAKAN BPMM-OMG PADA UMKM
PENGOLAHAN KEDELAI**



KHOERUN NISA SAFITRI

18916008

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM MAGISTER

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
MENGUNAKAN BPMM-OMG PADA UMKM
PENGOLAHAN KEDELAI**

Tesis Ini Untuk Memperoleh Gelar Magister Pada Program Studi

Teknik Industri Program Magister

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

KHOERUN NISA SAFITRI

18916008

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM MAGISTER

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual, maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Juni 2022



(Khoerun Nisa Safitri)

18916008

Lembar Pengesahan Pembimbing

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN
BPMM-OMG PADA UMKM PENGOLAHAN KEDELAI**

Tesis telah disetujui pada tanggal

..... Juni 2022

Dosen Pembimbing Tesis



Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri

Program Magister

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.


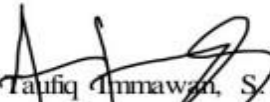

Lembar Pengesahan Penguji

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS MENGGUNAKAN
BPMM-OMG PADA UMKM PENGOLAHAN KEDELAI**

**KHOERUN NISA SAFITRI
18916008**

Tesis Telah Diuji dan Dinilai oleh Panitia Penguji
Program Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, Juni 2022

Ketua Penguji I	 Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP
Anggota Penguji II	 Dr. Taufiq Anmawan, S.F., M.M.
Penguji III	 Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik
Industri Program Magister
Fakultas Teknologi
Industri Universitas
Islam Indonesia




Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kami, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa penulis haturkan kepada nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah berjuang dan membimbing kita keluar dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang untuk mendapatkan dan menggapai Ridho Allah SWT. Adapun Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Magister pada Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan Tesis ini, penulis banyak mendapatkan pengetahuan, bimbingan, koreksi, saran dan dorongan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segenap ketulusan hati, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D. selaku Ketua Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
4. Bapak/Ibu Dosen Magister Teknik Industri UII yang telah memberikan ilmu yang berharga.
5. Bapak Agus Yulianto, selaku pemilik UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang memberikan izin untuk melakukan penelitian.
6. Bapak Sudarsihono, selaku pemilik Pabrik Tahu Syfa Grup yang telah membantu dalam pengambilan data selama penelitian.
7. Ibu Hj kunarti selaku Pemilik Pabrik Tempe Hj Kunarti yang telah membantu dalam pengambilan data selama penelitian.

8. Bapak Salim Fikri, SP.d., M.PdI., dan Ibu Dra. Tri Karyani AW selaku kedua orang tua serta Lathifah Safitri, Laila Safitri adik-adiku tercinta yang telah banyak memberikan dukungan dan doa restunya.
9. Sahabat-sahabatku dan teman-teman keluarga besar Magister Teknik Industri angkatan 26 yang telah membantu support dalam pembuatan tesis ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan yang telah membantu hingga Tesis ini selesai.

Penulis menyadari, laporan Tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik serta saran dari pembaca yang bersifat membangun. Semoga laporan Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Juni 2022



Khoerun Nisa Safitri

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM.....	ii
PRASYARAT GELAR MAGISTER	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	v
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Batasan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II.....	7
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Induktif	7
2.2 Kajian Deduktif.....	12
2.2.1 UMKM.....	12
2.2.2 <i>Business Process</i>	13
2.2.3 <i>Business Process Management (BPM)</i>	14
2.2.4 <i>Business Process Maturity Model (BPMM)</i>	17
BAB III	20
METODE PENELITIAN	20
3.1 Subjek dan Objek Penelitian	20
3.2 Lokasi Penelitian.....	20

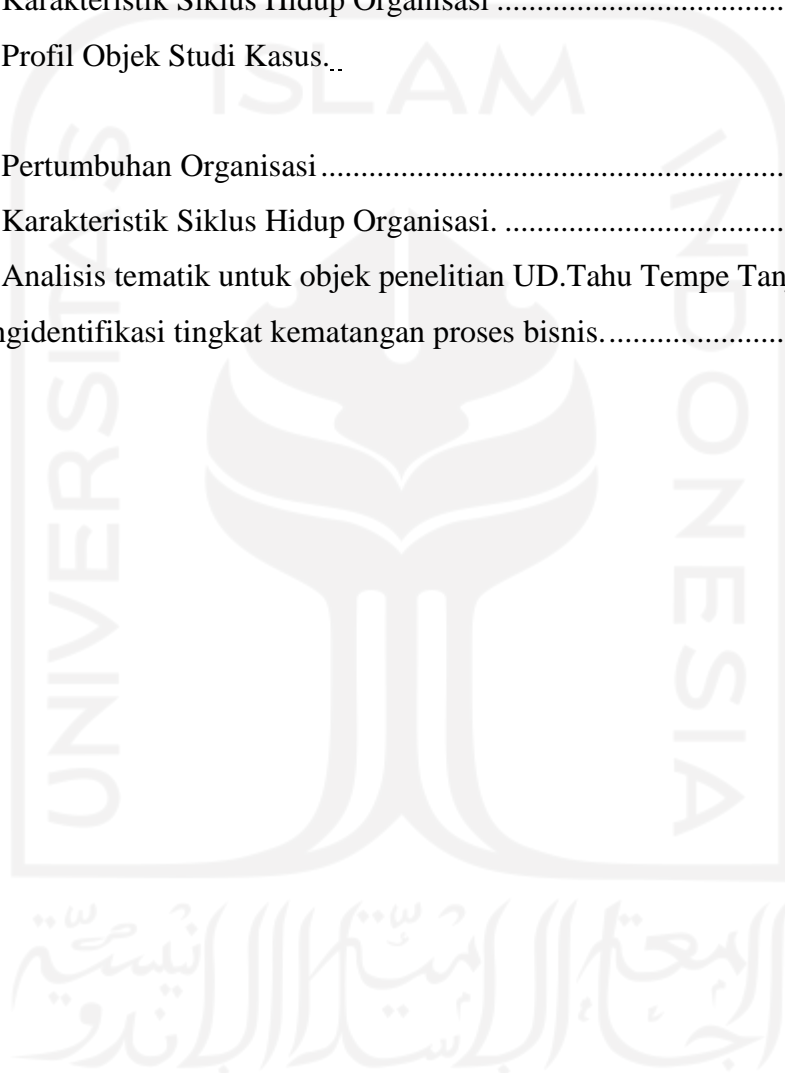
3.3	Jenis Data	20
3.3.1	Data Primer	20
3.3.2	Data Sekunder	20
3.4	Metode Pengumpulan Data	21
3.5	Metode Pengolahan Data	21
3.5.1	Klasifikasi jenis UMKM.....	21
3.5.2	Identifikasi Karakteristik Tahapan Pertumbuhan Organisasi	22
3.5.3	Pemetaan Proses Bisnis	23
3.5.4	Pengukuran Tingkat Kematangan Proses Bisnis.	24
3.5.5	Penyebaran Proses Bisnis	27
3.6	Diagram Alir Penelitian	27
BAB IV		30
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		30
4.1	Profil Usaha.....	30
4.1.1	UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang	30
4.1.2	Pabrik Tahu Syfa Grup	31
4.1.3	Pabrik Tempe HJ.Kunarti	32
4.2	Pengolahan Data.....	32
4.2.1	Pertumbuhan Organisasi	33
4.2.2	Tingkat Kematangan Proses Bisnis	35
BAB V		53
PEMBAHASAN		53
5.1	Analisa Karakteristik Pertumbuhan Organisasi.	53
5.1.1	Entrepreneurial (Tahap Kewirusahaan)	53
5.1.2	Growth (Tahap Pertumbuhan)	54
5.1.3	Expansion (Tahap Expansi)	55
5.2	Analisa Tingkat Kematangan Proses Bisnis.	56
5.2.1	<i>Develop Vision and Strategy</i>	56
5.2.2	<i>Develop and Manage Products and Services</i>	61
5.2.3	<i>Market and Sell Products and Services</i>	63
5.2.4	<i>Deliver Products and Services</i>	70
5.2.5	<i>Manage Customer Service</i>	79

BAB VI.....	84
KESIMPULAN DAN SARAN	84
6.1 Kesimpulan	84
6.2 Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN.....	92



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Posisi Penelitian.....	9
Tabel 2. 2 Kriteria UMKM.....	13
Tabel 2. 3 Karakteristik siklus hidup organisasi (Andriani, Samadhi , Siswanto, & Suryadi, 2018).....	16
Tabel 3. 1 Kriteria UMKM.....	21
Tabel 3. 2 Karakteristik Siklus Hidup Organisasi	22
Tabel 4. 1 Profil Objek Studi Kasus... 3332	
Tabel 4. 2 Pertumbuhan Organisasi.....	343
Tabel 4. 3 Karakteristik Siklus Hidup Organisasi.	343
Tabel 4. 4 Analisis tematik untuk objek penelitian UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dalam mengidentifikasi tingkat kematangan proses bisnis.....	354



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Volume Impor Kedelai.....	2
Gambar 2. 1 Process Clasification Framework (PCF).....	14
Gambar 2. 2 Aktivitas dalam Business Process Management.....	15
Gambar 2. 3 Lima Level Maturity dari Proses Maturity.	18
Gambar 2. 4 BPMM Maturity Level	19
Gambar 3. 2 Diagram Alir Penelitian. 277	
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD.Tahu Tempe Tajung Sengkuang.....	30
Gambar 4.2 Logo Usaha UD.Tahu Tempe Tajung Sengkuang.....	30
Gambar 4. 3 Analisis Lintas Kasus dalam Tingkat Kematangan Proses Bisnis.....	50
Gambar 4. 4 Tingkat Kematangan Proses Bisnis.	51
Gambar 4. 5 Tingkat kematangan proses bisnis di seluruh tahapan pertumbuhan UMKM pengolahan kedelai.	52
Gambar 5.1 Usulan Logo Usaha	56
Gambar 5.2 Contoh Produk Inovasi Olahan Kedelai	61
Gambar 5.3 Contoh Poster Dalam Strategi Promosi	67

ABSTRAK

UMKM menjadi pilar perekonomian penting di Indonesia serta penyumbang perekonomian nasional berdasarkan data Kepala Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) menunjukkan sebesar 61,7 persen menyumbang produk domestik bruto (PDB). Salah satu UMKM pengolahan di Indonesia untuk komoditi pangan merupakan jenis olahan kacang-kacangan yaitu kedelai. Permasalahan yang sering muncul dimana penerapan manajerial belum maksimalnya proses management bisnis, struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi pada UMKM ini serta terdapat banyak hal yang sangat berbeda antara perusahaan besar dengan usaha mikro antara lain struktur organisasi yang sangat sederhana, serta keahlian karyawan dalam pemahaman tentang proses yang masih sangat rendah menjadi permasalahan internal pemilik usaha UMKM pengolahan kedelai. Dalam proses bisnis (PB) yang ada ialah satu atau lebih aktivitas yang memberikan nilai tambah untuk mengubah input menjadi output (barang atau jasa) kepada customer dengan mengkombinasikan orang, metode, dan tools Untuk mengetahui tahapan pertumbuhan yang digunakan dalam siklus hidup organisasi bervariasi dalam penelitian ini menggunakan empat tahap pertumbuhan: entrepreneurial, growth, expansion, and collaboration, dan dengan Business Process Maturity Model (BPMM) yang mengambil ide dari Capability Maturity Model (CMM) menilai berbagai area di dalam perusahaan terkait dengan praktek manajemen proses bisnis. Didapatkan dalam tiga studi kasus UMKM pengolahan kedelai di Kota Batam ketiganya belum masuk dalam tingkat pertumbuhan organisasi tahap collaboration dan hanya satu studi kasus sampai tahap expansi. Dengan mengadopsi tingkat kematangan model BPMM-OMG didapatkan nilai tingkat kematangan proses seluruh tahap proses bisnis berdasarkan Process Clasification Framework (PCF) telah dikembangkan oleh America Productivity Qualiry Control (APQC) 1992 dengan nilai maturity masing-masing UMKM berbeda sedangkan untuk keseluruhan penilaian pada kategori develop vision and strategy adalah 0,67 untuk tahap entrepreneurial sedangkan pada tahap growth mengalami peningkatan menjadi 1,33. Sedangkan untuk kategori develop and manage products and services untuk tahap entrepreneurial adalah 0.00 dan mengalami peningkatan pada tahap growth menjadi 0.5. Untuk kategori market, sell products and services adalah 0.08 untuk tahap entrepreneurial sedangkan pada tahap growth mengalami peningkatan menjadi 2.13. Kategori deliver products and services dengan nilai 1.00 untuk tahap entrepreneurial dan 2.33 pada tahap growth. Sedangkan pada kategori manage customer services untuk tahap entrepreneurial adalah 0.56 dan mengalami peningkatan pada tahap growth menjadi 1.33.

Kata Kunci: *UMKM Pengolahan Kedelai, Pertumbuhan Organisasi, Business Process Maturity Model (BPMM-OMG), Proses Bisnis (PB), Maturity Level.*

BAB 1

PENDAHULUAN

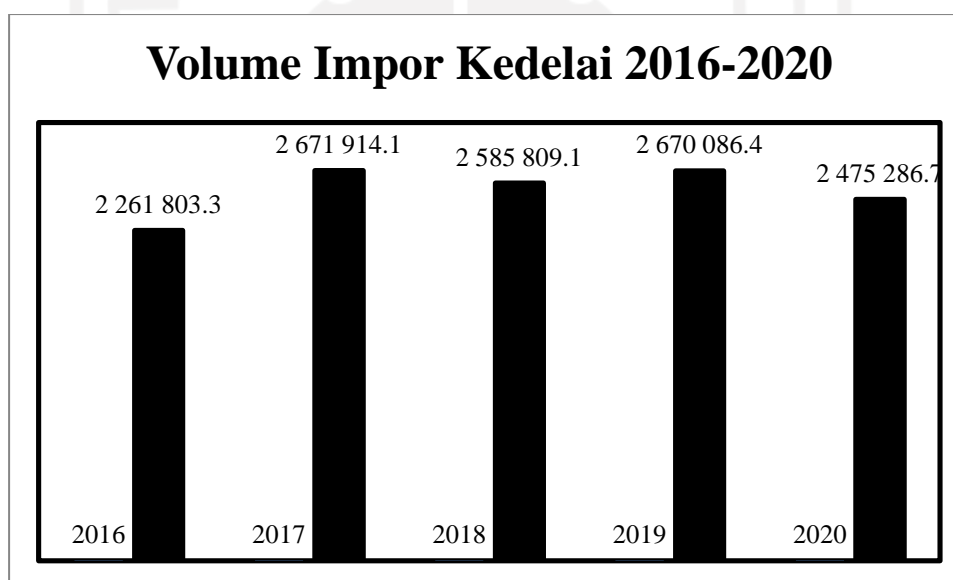
1.1 Latar Belakang

Dalam pembagunan suatu negara, pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu indikator sangat penting. Pertumbuhan ekonomi yang pesat dan stabil dapat memberikan dampak positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kesejahteraan masyarakat, jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia (Harahap, Luviana, & Huda, 2020). UMKM menjadi pilar perekonomian penting di Indonesia serta penyumbang perekonomian nasional berdasarkan data Kepala Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) menunjukkan sebesar 61,7 persen menyumbang produk domestik bruto (PDB) (Kadir, Abdul;, 2020). UMKM merupakan penggerak untuk sektor utama perekonomian Indonesia, jika sektor UMKM terganggu maka sebagian besar ekonomi nasional akan terganggu. Jumlah UMKM mencapai 64 juta berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) dari keseluruhan usaha yang beroperasi di Indonesia mencapai 99,9 persen (Santia, 2020).

Beberapa tantangan bagi UMKM yang sangat besar bagi peningkatan ekonomi dan bisnis dimana pelaku usaha harus bisa mengikuti tren perubahan dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mendorong kegiatan bisnis sekaligus meningkatkan daya saing (Maulida & Yunani, 2017). Kebanyakan dari UMKM tidak begitu memperhatikan bagaimana proses bisnis yang sedang diterapkan dalam tingkat kematangan, jika dibandingkan antara UMKM dengan perusahaan besar terdapat perbedaan yang signifikan karena pada UMKM tercatat bahwa area manajemen risiko dan manajemen sumber daya manusia masih tergolong level rendah (M, M, & R, 2015). Diharapkan UMKM dapat berkembang dengan penguatan sisi manajemen, aliran informasi dan pemanfaatan teknologi secara baik untuk peningkatan dipasar global (Rosianti, ER, & Nisafani, 2017). Salah satu UMKM pengolahan di Indonesia untuk komoditi pangan merupakan jenis olahan kacang-kacangan yaitu kedelai. Kedelai

banyak digemari oleh masyarakat sebagai bahan pangan yang dapat dikonsumsi baik dalam bentuk olahan (tahu, tempe, susu, kecap) atau segar (cukup direbus).

Masyarakat Indonesia pada umumnya mengonsumsi kedelai dalam bentuk olahan terlebih, kedelai telah menjadi bahan baku tempe, tahu yang merupakan lauk keseharian bagi seluruh lapisan. Selain tempe, kedelai juga menjadi bahan dasar pembuatan tahu. Bukti begitu merakyatnya kedua makanan ini, terlihat dari data Badan Pusat Statistik (BPS). Rata-rata setiap penduduk Indonesia mengonsumsi 0,152 kg tahu dalam sepekan. Sedangkan tempe sebanyak 0,139 kg. Menurut Statistik, konsumsi kedelai per kapita Indonesia sebesar 2,09 kg pada 2019. Angka ini memang turun 5,85% dibandingkan 2018 yang sebesar 2,22 kg (Yudhistira, 2021). Sedangkan volume impor kedelai mengalami fluktuasi dilihat dari gambar dibawah.



Sumber: Badan Pusat Statistik

Gambar 1. 1 Data Volume Impor Kedelai

Tingginya bahan baku impor dapat menyebabkan harga tempe dan tahu tak stabil. Bahan baku yang dirasakan sulit didapatkan menjadi permasalahan sebagian pemilik usaha umkm pengolahan kedelai dengan rata-rata bahan baku impor Data Kementerian Pertanian menyebutkan sekitar 86,4% kebutuhan kedelai di dalam negeri berasal dari impor. Hingga 2020, BPS mencatat impor kedelai sebesar 2,48 juta ton dengan nilai mencapai US\$ 1 miliar (Yudhistira, 2021). Dalam penerapan manajerial belum maksimalnya proses management bisnis, struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi pada UMKM ini serta terdapat banyak hal yang sangat berbeda antara

perusahaan besar dengan usaha mikro antara lain struktur organisasi yang sangat sederhana, serta keahlian karyawan dalam pemahaman tentang proses yang masih sangat rendah menjadi permasalahan internal pemilik usaha UMKM pengolahan kedelai. Selain itu, tingkat pertumbuhan dalam organisasi yang rendah dan tingkat kegagalan bisnis yang tinggi terjadi karena kurangnya manajemen tentang pertumbuhan. organisasi harus mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2018).

Perubahan yang ada dari kinerja bisnis mencakup proses bisnis yang ada dimana manajemen proses bisnis adalah praktek manajemen yang mencakup semua kegiatan secara definisi, identifikasi, analisis, desain, pelaksanaan, pemantauan serta peningkatan keberlanjutan dari proses bisnis (Rohloff, 2009). Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang memerlukan satu atau lebih masukan dan membentuk suatu keluaran yang memiliki nilai yang diinginkan pelanggan dengan adanya tujuan yang jelas, adanya masukan, adanya keluaran, menggunakan sumber daya, mempunyai sejumlah kegiatan yang dalam beberapa tahapan, dapat mempengaruhi lebih dari satu unit organisasi dan dapat menciptakan nilai bagi konsumen (Rosianti, ER, & Nisafani, 2017). Manajemen proses bisnis (BPM) memerlukan kemampuan dalam metode, teknologi informasi (IT), budaya, orang, dan keselarasan strategi perusahaan atau organisasi dalam tindakan pemodelan dan pengukuran proses bisnis hingga penerapan inovasi dan transformasi cara kerja baru yang lebih baik untuk mendapatkan proses bisnis yang efisien (Kosidin, Setiawan, & Dirgantari, 2020) (Garini & ER, 2017). Salah satu pendekatan untuk meningkatkan proses bisnis dalam suatu organisasi dengan menggunakan maturity model (model kedewasaan) (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2018).

Maturity model adalah sebuah model yang mengukur tingkat kematangan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi dengan pengembangan entitas, konsep serta objek dengan tahapan model, teori tahap, dan konsep tahap pertumbuhan dari keadaan awal ke keadaan tertinggi tingkat kedewasaan (Serenko, Bontis, & Hull, 2015). Kematangan proses bisnis merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kesiapan UMKM dalam mendukung kegiatan operasional usaha. Salah satu konsep penting dalam BPM adalah pengukuran tingkat kematangan manajemen proses bisnis yang dikenal dengan *Business Process Maturity Model* (BPMM). BPMM yang mengambil ide dari *Capability Maturity Model* (CMM) menilai berbagai area di dalam

perusahaan terkait dengan praktek manajemen proses bisnis (Garini & ER, 2017). BPMM adalah model konseptual yang membandingkan kematangan praktik organisasi saat ini dengan standar industri, ini membantu organisasi menetapkan prioritas untuk meningkatkan operasi produk serta layanan menggunakan strategi yang telah terbukti dan mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan strategi bisnisnya. (Lee , Lee , & Kang, 2007). BPMM merupakan salah satu faktor kesuksesan dalam organisasi atau perusahaan dimana memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan (Garini & ER, 2017). BPMM memungkinkan perusahaan untuk dapat mengerti proses organisasi dan menyediakan standar yang dapat membantu tujuan strategi perusahaan.

Terkait model kedewasaan merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses bisnis dalam organisasi secara terus menerus. Penelitian terkait model kematangan proses bisnis BPMM telah dilakukan, namun masih sedikit penelitian yang berfokus pada UMKM yang bergerak di bidang pengolahan kedelai. Penelitian Myrodia, Randrup, & Hvam (2018) dengan menerapkan *Configuration Lifecycle Management Maturity Model* (CLM-MM) pada bisnis proses untuk mengevaluasi model maturitas. Saputra, Handayani, & Riri (2019) melakukan penilaian tingkat kematangan dalam CRM area menggunakan model kematangan CRM *Maturity Model* (CRM3) dan Enhanced Telecom Operational Map (eTOM). Pada lini UMKM Adrodegari & Saccani, (2019) dengan mengadopsi pendekatan berbasis literatur, makalah ini mengembangkan *Servitization Maturity Model* (SeMM) yang ditujukan untuk menilai dan memposisikan perusahaan medium-sized enterprises (SMEs), sedangkan ER & Nurmawati (2020) dalam penelitiannya terkait UKM mengeksplorasi keterkaitan antara faktor internal dan eksternal, *capability business process management* UKM berbasis garmen, dan Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi (2018) dengan mengembangkan model kematangan proses bisnis dengan mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas usaha untuk perbaikan proses bisnis menggunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM) pada UKM berbasis garmen berdasarkan karakteristik setiap tahapan organisasi untuk meningkatkan pertumbuhan usaha dengan menunjukkan karakteristik masing-masing tahap pertumbuhan yang berbeda yang meningkatkan kematangan proses bisnis dapat memperbaiki proses bisnis untuk mempercepat pertumbuhan organisasi.

Berdasarkan pertimbangan berbagai permasalahan internal yang dihadapi UMKM, maka penulis melakukan penelitian tentang tingkat kematangan UMKM pengolahan kedelai menggunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM). Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengetahui tingkat kematangan proses bisnis dengan pertumbuhan organisasi di UMKM pengolahan kedelai khususnya pada lini manajemen proses operasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah pada penelitian ini seperti dibawah ini:

1. Bagaimana pertumbuhan organisasi UMKM pengolahan kedelai di kota Batam?
2. Bagaimana nilai tingkat kematangan proses bisnis dengan keselarasan pertumbuhan yang ada di UMKM pengolahan kedelai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini yang telah diuraikan dalam rumusan masalah maka dapat disimpulkan seperti dibawah ini:

1. Mengetahui pertumbuhan organisasi menjadi usulan peningkatan kinerja proses bisnis UMKM pada unit usaha pengolahan kedelai.
2. Mengetahui nilai tingkat kematangan proses bisnis dengan keselarasan pertumbuhan pada UMKM pengolahan kedelai berdasarkan BPMM.

1.4 Batasan Penelitian

Agar mampu memaksimalkan penelitian ini, maka penelitian ini memiliki batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengadopsi tingkat kematangan model BPMM-OMG serta tidak membahas mengenai aspek biaya yang ada pada UMKM.
2. Untuk penelitian pengambilan data hanya pada lini proses operasi serta hanya mengukur tingkat kematangan proses bisnis UMKM.
3. Penelitian ini berdasarkan karakteristik tahapan pertumbuhan organisasi serta berfokus terhadap sudut pandang UMKM bukan berdasarkan sudut pandang pelanggan atau *customer* maupun pihak luar dalam UMKM.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dirasakan bagi semua pihak, adapun manfaat yang diharapkan oleh penulis yaitu sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan maupun keahlian bagi peneliti pada konsep keilmuan untuk pengembangan dan penilaian *business process maturity model* (BPMM).

2. Bagi perusahaan

Memberikan rekomendasi UMKM pada proses bisnis khususnya proses operasi serta memberikan rekomendasi terkait peningkatan pada pengelolaan pengolahan kedelai dan dapat mengetahui apasaja yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kematangan proses bisnisnya dan pengembangan serta perbaikan untuk meningkatkan profit atau keuntungan usahanya.

3. Bagi pembaca

Dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi serta menambah pengetahuan dan perbandingan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Peneliti melakukan studi pustaka dengan membandingkan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya, adapun beberapa tinjauan pustaka terdahulu sebagai berikut:

Pada penelitian terdahulu menggunakan metode maturity model pada penelitian Myrodia , Randrup , & Hvam (2018) menerapkan *Configuration Lifecycle Management Maturity Model* (CLM-MM) untuk mengetahui nilai tingkat kematangan organisasi yang lebih efektif dan efisien pada bisnis proses untuk mengevaluasi model maturitas dan hasil temuan yaitu menemukan model dari semua dimensi terkait dengan CLM dalam suatu organisasi: strategi dan kinerja, proses, TI, organisasi, dan pengetahuan dan dukungan. Model juga mewakili dan memandu transisi dari silo ke integrasi lintas organisasi CLM, mulai dari tim kecil di beberapa departemen organisasi yang dapat diperluas ke horizontal integrasi pemangku kepentingan eksternal.

Saputra, Handayani, & Riri (2019) melakukan penelitian menilai tingkat kematangan dalam CRM area menggunakan model kematangan CRM Maturity Model (CRM3) dan *Enhanced Telecom Operational Map* (eTOM) yaitu hasil penilaian tingkat kematangan dalam CRM area menggunakan model kematangan yang diusulkan diperoleh kematangan tingkat 3,67 (ditetapkan). Hasil penilaian memberikan penjelasan rinci tentang implementasi CRM dari perspektif fungsi domain eTOM, CRM poin dievaluasi berdasarkan domain eTOM fungsi dapat menunjukkan kematangan fungsi sesuai dengan praktik terbaik kerangka proses bisnis telekomunikasi.

Untuk penelitian yang terdapat di UMKM menggunakan maturity model dari Adrodegari & Saccani, (2019) dengan mengadopsi pendekatan berbasis literatur, penelitian ini mengembangkan *Servitization Maturity Model* (SeMM) yang ditujukan untuk menilai dan memposisikan perusahaan *medium-sized enterprises* (SMEs) tentang

fenomena servitization dari perusahaan produk-sentris, dengan mengidentifikasi sumber daya, kemampuan dan aspek organisasi yang diperlukan untuk berhasil menerapkan model bisnis yang dilayani bisnis model. Pendekatan berbasis literatur, penelitian ini mengembangkan (SeMM) ditujukan menilai dan memposisikan perusahaan SMEs dalam servisiasi. Hasil dari mengidentifikasi 85 persyaratan penting yang digunakan untuk mengevaluasi servisiasi tingkat perusahaan produk-sentris, melalui skala pengukuran dikategorikan ke dalam lima dimensi kedewasaan (pendekatan organisasi, manajemen proses, manajemen kinerja, alat, kemampuan) dan sembilan komponen Kanvas BM (Business Model).

ER & Nurmadewi (2020) dalam penelitiannya terkait UMKM mengeksplorasi keterkaitan antara faktor internal dan eksternal, *Capability Business Process Management* Analisis penelitian ditemukan dua faktor utama yang mempengaruhi BPM di UKM garmen. Pertama adalah bakat dan keahlian bisnis pemilik, dan kedua adalah hubungan antara faktor eksternal, konteks bisnis dan strategi bisnis. Strategi bisnis terkait erat dengan cara UKM mendefinisikan proses bisnis mereka, mengatur karyawan mereka, dan mengembangkan budaya. Kemampuan BPM yang dibutuhkan oleh UKM di Indonesia meliputi dokumentasi proses bisnis dan proses peningkatan bisnis. Proses bisnis dan kapabilitas proses bisni menentukan TI kebutuhan UKM garmen. TI digunakan untuk mendukung proses penjualan, pemasaran, dan pembayaran di tiga perusahaan kasus. UKM sangat berhati-hati dengan investasi TI mereka keputusan karena keterbatasan sumber daya. UKM akan memilih sistem TI yang membutuhkan minimal investasi yang kurang berisiko untuk diterapkan, seperti media sosial dan *e-marketplace*.

Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi (2018) melakukan mengembangkan model kematangan proses bisnis dengan mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas usaha untuk perbaikan proses bisnis menggunakan Business Process Maturity Model (BPMM) pada UMKM berbasis garmen, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik masing-masing tahap pertumbuhan berbeda, yang menyebabkan meningkatnya kompleksitas dan kematangan proses bisnis yang dijalankan. Oleh karena itu, UKM harus memperhatikan tahap pertumbuhannya, sebagai dasar untuk meningkatkan kematangan proses bisnis, terutama pada proses kritis, yang mengevaluasi produk kinerja, merancang produk dan layanan, dan memantau penjualan. Melalui model ini, UKM dapat menentukan tahap pertumbuhan bisnis saat ini dan menggunakan model

yang diusulkan sebagai panduan untuk perbaikan proses bisnis untuk mempercepat pertumbuhan organisasi.

Tabel 2. 1 Posisi Penelitian

1.	Judul (Tahun)	<i>Configuration Lifecycle Management Maturity Model (2019)</i>
	Pengarang & Penerbit.	Anna Myrodia, Thomas Randrup, Lars Hvam. <i>Journal Computers in industry</i> 106, 30-47
	Latar Belakang, Metode Penelitian, Tools yang Digunakan & objek	Penelitian ini ingin mengetahui nilai tingkat kematangan organisasi yang lebih efektif dan efisien untuk siklus hidup yang ada karena berfokus pada berbagai pengetahuan konfigurasi dan data produk. Menggunakan Configuration Lifecycle Management Maturity Model (CLM-MM) objek pada perusahaan ALPHA produsen peralatan mekanik untuk industri.
	Deskripsi Temuan	Hasil temuan yaitu menemukan model dari semua dimensi terkait dengan CLM dalam suatu organisasi: strategi dan kinerja, proses, TI, organisasi, dan pengetahuan dan dukungan. Model juga mewakili dan memandu transisi dari silo ke integrasi lintas organisasi CLM, mulai dari tim kecil di beberapa departemen organisasi yang dapat diperluas ke horizontal integrasi pemangku kepentingan eksternal. Model maturitas yang diusulkan divalidasi terhadap literatur dan maturitas.
2.	Judul (Tahun)	<i>Customer Relationship Management (CRM) Implementation Evaluation Using Maturity Assessment in Telecommunication Industry: Case Study of an Indonesian Company. (2019)</i>
	Pengarang & Penerbit.	Dimas Agung Saputra, Putu Wuri Handayani dan Riri Satria. ICAC SIS 78-1-7281-5292-9
	Latar Belakang, Metode Penelitian, Tools yang Digunakan & objek	Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk memberikan pemahaman tentang membangun Strategi Manajemen Perubahan Customer Relationship Management (CRM) menggunakan usulan penilaian CRM Maturity Model (CRM3) berdasarkan Detecon Model dan dievaluasi menggunakan Enhanced Telecom Operational Map (eTOM) . Objek pada perusahaan telekomunikasi.
	Deskripsi Temuan	Hasil penilaian tingkat kematangan dalam CRM area menggunakan model kematangan yang diusulkan diperoleh kematangan tingkat 3,67 (Ditetapkan). Hasil penilaian memberikan penjelasan rinci tentang implementasi CRM dari perspektif fungsi domain eTOM dan dari CRM Jenis. Poin dievaluasi berdasarkan domain eTOM fungsi dapat menunjukkan kematangan fungsi sesuai dengan praktik terbaik

		kerangka proses bisnis telekomunikasi.
3.	Judul (Tahun)	<i>A Maturity Model For The Servitization Of Product-Centric Companies (2019)</i>
	Pengarang & Penerbit.	Federico Adrodegari dan Nicola Saccani. <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i> Vol. 31 No. 4, 2020 pp. 775-797
	Latar Belakang, Metode Penelitian, Tools yang Digunakan & objek	Tujuan dari makalah ini adalah untuk berkontribusi pada pemahaman tentang fenomena servitization dari perusahaan produk-sentris, dengan mengidentifikasi sumber daya, kemampuan dan aspek organisasi yang diperlukan untuk berhasil menerapkan model bisnis yang dilayani (BM). Dengan mengadopsi pendekatan berbasis literatur, makalah ini mengembangkan Servitization Maturity Model (SeMM) yang ditujukan untuk menilai dan memposisikan perusahaan medium-sized enterprises (SMEs) dalam servisiasi. Objek pada perusahaan penyedia layamam jasa.
	Deskripsi Temuan	Didapatkan untuk SeMM mengidentifikasi satu set 85 persyaratan penting yang digunakan untuk mengevaluasi servisiasi tingkat perusahaan produk-sentris, melalui skala pengukuran lima tahap tertentu. Persyaratannya adalah dikategorikan ke dalam: lima dimensi kedewasaan (pendekatan organisasi, manajemen proses, manajemen kinerja, alat, kemampuan) dan sembilan komponen Kanvas BM (Business Model).
4.	Judul (Tahun)	<i>Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment industry (multiple case studies in East Java, Indonesia) (2020).</i>
	Pengarang & Penerbit.	Mahendrawathi ER dan Dita Nurmadewi. Journal Jhon Wiley & Sons Ltd DOI: 10.1002/isd2.12154
	Latar Belakang, Metode Penelitian, Tools yang Digunakan & objek	Penelitian ini mengeksplorasi keterkaitan antara faktor internal dan eksternal, <i>Capability Business Process Management</i> UKM berbasis garmen, dan IT yang sesuai dengan perusahaan. Pendekatan Grounded Theory digunakan untuk menganalisis temuan dan Capability Business Process Management objek pada UKM Garmen.
	Deskripsi Temuan	Analisis penelitian ditemukan dua faktor utama yang mempengaruhi BPM di UKM garmen. Pertama adalah bakat dan keahlian bisnis pemilik, dan yang kedua adalah hubungan antara faktor eksternal, konteks bisnis dan strategi bisnis. Strategi bisnis terkait erat dengan cara UKM mendefinisikan proses bisnis mereka, mengatur

		karyawan mereka, dan mengembangkan budaya. Kemampuan BPM yang dibutuhkan oleh UKM di Indonesia meliputi dokumentasi proses bisnis dan proses peningkatan bisnis. Proses bisnis dan kapabilitas proses bisnis menentukan TI kebutuhan UKM garmen. TI digunakan untuk mendukung proses penjualan, pemasaran, dan pembayaran di tiga perusahaan kasus. UKM sangat berhati-hati dengan investasi TI mereka keputusan karena keterbatasan sumber daya. UKM akan memilih sistem TI yang membutuhkan minimal investasi yang kurang berisiko untuk diterapkan, seperti media sosial dan e-marketplace.
5.	Judul (Tahun)	<i>Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesian fashion industry (2018)</i>
	Pengarang & Penerbit.	Made Andriani, T.M.A. Ari Samadhi, Joko Siswanto dan Kadarsah Suryadi International Journal of Organizational Analysis
	Latar Belakang, Metode Penelitian, Tools yang Digunakan & objek	Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model kematangan proses bisnis khususnya pada proses operasi, berdasarkan karakteristik setiap tahap pertumbuhan organisasi, untuk meningkatkan pertumbuhan UKM. Dengan informasi ini, UKM dapat mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas mereka untuk perbaikan proses bisnis berdasarkan karakteristik yang melekat pada organisasi. Business Process Maturity Model (BPMM) objek pada UKM Garmen.
	Deskripsi Temuan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik masing-masing tahap pertumbuhan berbeda, yang menyebabkan meningkatnya kompleksitas dan kematangan proses bisnis yang dijalankan. Oleh karena itu, UKM harus memperhatikan tahap pertumbuhannya, sebagai dasar untuk meningkatkan kematangan proses bisnis, terutama pada proses kritis, yang mengevaluasi produk kinerja, merancang produk dan layanan, dan memantau penjualan. Melalui model ini, UKM dapat menentukan tahap pertumbuhan bisnis saat ini dan menggunakan model yang diusulkan sebagai panduan untuk perbaikan proses bisnis untuk mempercepat pertumbuhan organisasi. Keterbatasan penelitian dimana validasi model yang diusulkan dilakukan dengan melakukan penelitian historis studi kasus.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian mengenai UMKM, kebaruan penelitian ini terletak pada proses pengolahan kedelai dimana belum adanya kematangan pengolahan kedelai menggunakan *business process maturity model*

(BPMM). Penelitian ini dilakukan dalam rangka mengetahui karakteristik pertumbuhan organisasi untuk meningkatkan pertumbuhan UMKM khususnya pada lini proses operasi apakah berdampak signifikan pada proses UMKM serta pada tahapan usulan memberikan rekomendasi kekuatan dan peluang untuk perbaikan proses bisnis menggunakan BPMM-OMG.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 UMKM

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria berikut ini, antara lain aset tidak lebih dari Rp50 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dan omzet per tahun tidak lebih dari Rp300 juta.

Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria berikut, antara lain aset berjumlah lebih dari Rp50 juta tetapi kurang dari Rp500 juta dengan omzet per tahun lebih dari Rp300 juta tetapi kurang dari Rp2,5 M.

Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah aset lebih dari Rp500 juta tetapi kurang dari Rp10 M, dan omzet per tahun berjumlah lebih dari Rp2,5 M tetapi kurang dari Rp50 M.

Pada penelitian ini, dilakukan profiling UMKM berdasarkan kriteria-kriteria yang didapatkan dari otoritas jasa keuangan, sehingga luaran penelitian ini dapat digunakan sesuai dengan karakteristik perusahaan.

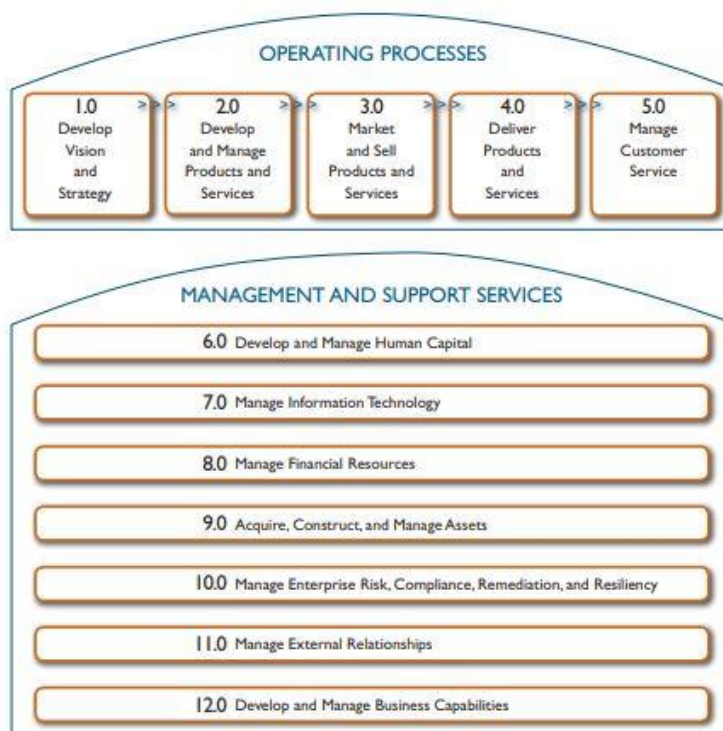
Tabel 2. 2 Kriteria UMKM

Uraian	Kriteria		
	Asset	Omset	Tenaga kerja
Profil usaha mikro	Maks.50 juta	Maks 300 juta	1-4 orang
Profil usaha kecil	>50 juta- 500 juta	>300 juta – 2,5 miliar	5-19 orang
Profil usaha menengah	>500 juta -10 miliar	>2,5 miliar – 50 miliar	20-99 orang

Sumber: Undang-undang Nomor 20 tahun 2008

2.2.2 Business Process

Business Proses (BP) didefinisikan sebagai sebuah elemen yang berkolaborasi terintegrasi antara karyawan perusahaan, sumber daya serta individu sebagai bagian fundamental dari kesuksesan bisnis dengan ruang lingkup proses bisnis yang bervariasi yang dapat berkolaborasi secara internal (Ziemba & Eisenhardt, 2015). Dapat disimpulkan juga proses bisnis adalah satu atau lebih aktivitas yang memberikan nilai tambah untuk mengubah input menjadi output (barang atau jasa) kepada customer dengan mengkombinasikan orang, metode, dan tools (Yudha , Haryono, & Suwarsono, 2017). Model untuk mengklasifikan suatu model proses bisnis secara internasional dengan menggunakan *Process Clasification Framework* (PCF) (Andriani, Samadhi , Siswanto, & Suryadi, 2018) (Ziemba & Eisenhardt, 2015) (Yudha , Haryono, & Suwarsono, 2017). PCF telah dikembangkan oleh *America Productivity Qualiry Control* (APQC) 1992 (APQC, 2014) (Ziemba & Eisenhardt, 2015). Dibawah ini *Process Clasification Framework* (PCF) yang dikembangkan APQC dengan berisi 12 kategori.



Sumber APQC, 2014

Gambar 2. 1 Process Clasification Framework (PCF).

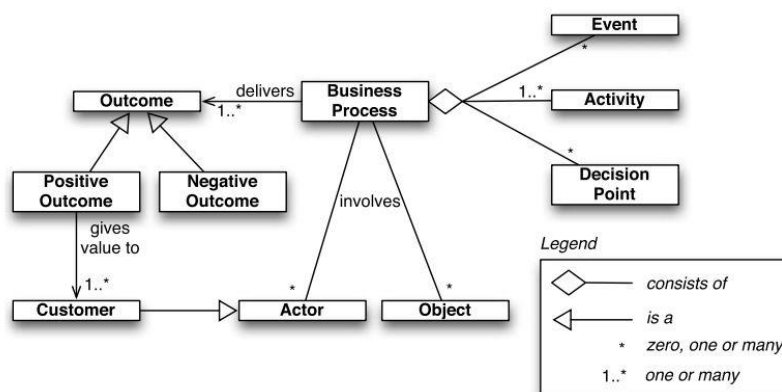
Standar PCF guna meningkatkan manajemen proses dari sisi industri, ukuran serta lokasi. Dengan menetapkan 12 kategori dan membaginya menjadi kategori utama proses bisnis 5 kategori pada *Operating Processes* dan 7 kategori pada proses *Management and Support Services* (APQC, 2014).

2.2.3 *Business Process Management (BPM)*

Business process management (BPM) adalah disiplin ilmu yang mendalami bagaimana pekerjaan dalam suatu organisasi berjalan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil yang menguntungkan dan meningkatkan peluang. Meningkatkan dalam hal ini tidak seperti yang dimaksud pada umumnya namun seperti mengurangi biaya, mengurangi waktu untuk eksekusi dan mengurangi tingkat kesalahan. BPM tidak hanya mengembangkan aktivitas tiap individu melainkan mengelola kumpulan aktivitas, kegiatan, dan keputusan yang dapat menambah nilai organisasi di mata pelanggan. Kumpulan dari aktivitas, kegiatan dan keputusan inilah yang disebut dengan proses (Dumas, Rosa, Mendling, & Reijers, 2013).

BPM sebagai kumpulan metode, teknik, dan alat untuk menemukan, menganalisis, mendesain ulang, menjalankan, dan memantau proses bisnis. Dalam

proses bisnis terdapat kegiatan, aktivitas dan pengambilan keputusan dengan ketiga komponen yang ada tersebut proses bisnis dapat menghasilkan luaran positif dan negatif. Untuk luaran positif dapat memberikan dampak ke pelanggan, yang mana pelanggan itu sendiri merupakan aktor yang mempengaruhi proses bisnis sehingga dapat berjalan (Dumas, Rosa, Mendling, & Reijers, 2013). Komponen tersebut dijelaskan seperti pada Gambar 2.1



Sumber : Dumas, Rosa, Mendling, & Reijers, 2013

Gambar 2. 2 Aktivitas dalam Business Process Management.

Untuk mengidentifikasi keunggulan suatu organisasi adalah proses bisnis dan lebih kompleks seiring pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu identifikasi setiap tahap pertumbuhan dilakukan dalam organisasi strategi manajemen (Andriani, Suryadi, Samadhi, & Siswanto, 2016). Identifikasi tahapan pertumbuhan organisasi pada penelitian sebelumnya, tahapan pertumbuhan yang digunakan dalam siklus hidup organisasi bervariasi. Penelitian ini menggunakan empat tahap pertumbuhan: *entrepreneurial, growth, expansion, and collaboration*, berdasarkan (Andriani, Suryadi, Samadhi, & Siswanto, 2016) (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2018) dapat dilihat pada tabel 2.3. Karakteristik organisasi dari satu tahap pertumbuhan ke tahap berikutnya. Variabel utama ialah organisasi menjadi variabel kunci dalam pertumbuhan organisasi. Empat variabel lainnya, *product or service variation, organisation structure, top management style*, dan *major investment*, akan selaras karena perubahan tujuan organisasi.

Pada tahap kewirausahaan, organisasi bertujuan untuk mempertahankan kehidupan dengan menciptakan pasar. Untuk itu, organisasi berfokus pada satu jenis produk untuk menentukan karakteristik dan kebutuhan pasar yang dibidik. Struktur

organisasi pada tahap ini masih bersifat informal. Hampir seluruh kegiatan masih tergantung pada pemilik dan pendiri organisasi. Selain itu, investasi utama pada tahap ini adalah mendirikan pabrik dan membeli peralatan dan modal kerja (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2018). Tabel 2.3 menunjukkan karakteristik yang digunakan untuk mengidentifikasi tahap pertumbuhan.

Tabel 2. 3 Karakteristik siklus hidup organisasi (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2018)

<i>Characteristics</i>	<i>Interpreneurial</i>	<i>Growth</i>	<i>Expansion</i>	<i>Collaboration</i>
<i>Organisation Goal</i>	<i>Survival</i>	<i>Growth</i>	<i>Internal stability, market expansion</i>	<i>Reputation, complete organisation</i>
<i>Product or Service Variation</i>	<i>Single line and limited channels and market</i>	<i>roadened but limited single market, multiple channels</i>	<i>Extended range, increased markets and channels</i>	<i>Contained lines, multiple markets and channels</i>
<i>Organisation Structure</i>	<i>Informal, oneperson show</i>	<i>Mostly informal, some procedures</i>	<i>Formal procedures, division labour, specialties added</i>	<i>Teamwork within bureaucracy, of small-company new thinking</i>
<i>Top Management Style</i>	<i>Individualistic and entrepreneurial</i>	<i>Directive</i>	<i>Delegate</i>	<i>Participative</i>
<i>Major Investment</i>	<i>Plant and equipment, working capital</i>	<i>Working capital, extended plant</i>	<i>New operating units</i>	<i>Maintenance of plant and market position</i>

2.2.4 Business Process Maturity Model (BPMM)

Business Process Maturity Model (BPMM) adalah salah satu dari yang paling penting factor yang berkontribusi untuk kesuksesan organisasi (Fatimah, 2019). BPMM merupakan pengembangan alami dari Capability Maturity Model (CMM), yang telah dimodifikasi dan umum sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis yang mendukung pengelolaan keseluruhan perusahaan. BPMM merupakan suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait dengan standar industri (Garini & ER, 2017).

Kematangan manajemen proses bisnis yang disebut BPMM berfungsi sebagai salah satu media evaluasi organisasi untuk dapat melihat kondisi terkini status manajemen proses bisnis. Dimana model konseptual yang membandingkan kematangan praktik organisasi saat ini dengan standar industri, ini membantu organisasi menetapkan prioritas untuk meningkatkan operasi produk serta layanan menggunakan strategi yang telah terbukti dan mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan strategi bisnisnya. (Lee , Lee , & Kang, 2007).

BPMM memberikan pemahaman yang memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu. BPMM merupakan salah satu faktor kesuksesan dan mengerti dalam proses organisasi atau perusahaan dimana memproses siklus hidup, menyediakan standar atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan yang dapat membantu tujuan strategi perusahaan (Garini & ER, 2017). BPMM menjelaskan jalur peningkatan evolusioner yang memandu organisasi bergerak dari tidak matang, tidak konsisten proses untuk matang pada proses. Sebuah strategi perbaikan yang diambil dari BPMM menyediakan peta jalan untuk perbaikan proses yang berkelanjutan. Ini membantu mengidentifikasi kekurangan proses dalam organisasi dan memandu peningkatan dalam langkah-langkah logis dan bertahap. BPMM memberikan panduan kepada organisasi tentang mendapatkan kendali atas proses bisnis mereka. Lima tingkat kematangan proses kedewasaan pada gambar 2.1 (Object Management Group (OMG), 2008)



Sumber : Object Management Group (OMG), 2008

Gambar 2. 3 Lima Level Maturity Dari Proses Maturity.

Dari beberapa kegunaan BPMM diartikan antaranya sebagai berikut:

1. Manajemen eksekutif menggunakan BPMM untuk memahami aktivitas yang diperlukan untuk meluncurkan dan mempertahankan proses program perbaikan dalam organisasi mereka.
2. Tim penilai menggunakan BPMM untuk mengkarakterisasi kematangan proses organisasi yang ada dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
3. Sebuah organisasi menggunakan BPMM untuk mengidentifikasi masalah proses yang paling kritis untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan, dan membimbing mereka dalam mendefinisikan dan meningkatkan proses mereka.
4. Sebuah organisasi, dibantu oleh tim penilai, menggunakan BPMM untuk membantu memilih pemasok yang memenuhi syarat dan untuk memantau kinerja pemasok.

Penggunaan BPMM yang efektif memungkinkan organisasi untuk memperkenalkan perbaikan proses secara bertahap. Masing-masing tahapan ini mewakili satuset transformasi berbasis proses. Dari BPMM menetapkan komponen yang berbeda dalam proses, menghasilkan peningkatan kemampuan proses dari organisasi (Object Management Group (OMG), 2008). Dibawah ini pemetaan BPMM kedalam tingkat kematangan dalam upaya perbaikan untuk meningkatkan kematangan proses.



Sumber : Object Management Group (OMG), 2008

Gambar 2. 4 BPMM Maturity Level

Lima tingkat kedewasaan dapat dijelaskan secara singkat dalam hal fokus manajemen dan tujuan utama mereka:

1. Awal - "Manajemen tidak konsisten" - Tidak ada tujuan khusus. Keberhasilan dalam organisasi ini tergantung pada kompetensi dan orang-orang dalam organisasi dan bukan pada penggunaan proses yang terbukti.
2. Dikelola - "Manajemen unit kerja" - Tujuannya adalah untuk menciptakan landasan manajemen dalam setiap unit kerja atau proyek.
3. Standar - "Manajemen proses" - Tujuannya adalah untuk menetapkan dan menggunakan proses organisasi umum infrastruktur dan aset proses terkait untuk mencapai konsistensi dalam bagaimana pekerjaan dilakukan untuk menyediakan produk dan layanan organisasi.
4. Dapat diprediksi - "Manajemen kemampuan" - Tujuannya adalah untuk mengelola dan memanfaatkan kemampuan organisasi infrastruktur proses dan aset proses terkait untuk mencapai hasil yang dapat diprediksi dengan variasi terkontrol.
5. Berinovasi - "Manajemen perubahan" - Tujuannya adalah untuk terus meningkatkan proses organisasi dan produk dan layanan yang dihasilkan melalui pencegahan cacat dan masalah, kemampuan berkelanjutan, dan inovasi yang direncanakan perbaikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada tiga UMKM pengolahan kedelai di Kota Batam. Objek dalam penelitian ini mengidentifikasi pertumbuhan organisasi pada UMKM pengolahan kedelai berdasarkan kriteria siklus hidup organisasi. Setelah itu dilakukan penilaian tingkat kematangan (*maturity level*) menggunakan *business process maturity model* (BPMM-OMG) dan memberikan usulan yang dapat diterapkan UMKM.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di tiga UMKM Pengolahan Kedelai di Kota Batam. UMKM bergerak dalam bidang pengolahan kedelai yang menggoalah menjadi jenis tempe dan tahu.

3.3 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dan kemudian dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang di peroleh dari hasil pengamatan langsung, wawancara dan kuesioner penilaian dari para expert yang berkaitan dengan aktivitas produksi hingga pengiriman barang perusahaan di UMKM pengolahan kedelai.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari berbagai sumber literatur yang telah ada. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumen perusahaan, buku, laporan, jurnal dan media internet yang menunjang untuk penelitian dan penyusunan laporan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan proses sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati dan mencatat data secara langsung yang berhubungan dengan objek penelitian.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan menggunakan list pertanyaan yang sudah di persiapkan. List pertanyaan digunakan sebagai panduan dalam wawancara agar titik permasalahan yang ingin diketahui tidak terlewatkan. Wawancara dilakukan dengan expert dari perusahaan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan mengenai objek penelitian.

3. Kuesioner

Kuesioner dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan tertulis yang terkait dengan permasalahan penelitian yang selanjutnya diberikan kepada pihak expert perusahaan untuk diisi dan hasilnya dianalisa.

4. Studi literatur

Studi literatur dilakukan dengan pengambilan informasi dari dokumen atau data dari perusahaan dan berbagai literatur seperti jurnal, buku, artikel, situs internet, dan dari laporan-laporan terdahulu.

3.5 Metode Pengolahan Data

Tahap-tahap pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu:

3.5.1 Klasifikasi jenis UMKM

Pada tahap klasifikasi UMKM berdasarkan tabel kriteria UMKM.

Tabel 3. 1 Kriteria UMKM

Uraian	Kriteria		
	Asset	Omset	Tenaga kerja
Profil usaha mikro	Maks.50 juta	Maks 300 juta	1-4 orang
Profil usaha kecil	>50 juta- 500 juta	>300 juta – 2,5 miliar	5-19 orang

Profil usaha menengah	>500 juta -10 miliar	>2,5 miliar – 50 miliar	20-99 orang
-----------------------	----------------------	-------------------------	-------------

Sumber: Undang-undang Nomor 20 tahun 2008.

3.5.2 Identifikasi Karakteristik Tahapan Pertumbuhan Organisasi

Identifikasi tahapan pertumbuhan organisasi penelitian ini menggunakan empat tahap pertumbuhan: *entrepreneurial, growth, expansion, and collaboration*, berdasarkan (Andriani, Suryadi, Samadhi, & Siswanto, 2016) (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2018). Karakteristik organisasi dari satu tahap pertumbuhan ke tahap berikutnya berdasarkan maturity. Variabel utama ialah organisasi menjadi variabel kunci dalam pertumbuhan organisasi. Empat variabel lainnya, *product or service variation, organisation structure, top management style, dan major investment*.

Tabel 3. 2 Karakteristik Siklus Hidup Organisasi

<i>Characteristics</i>	<i>Interpreneurial</i>	<i>Growth</i>	<i>Expansion</i>	<i>Collaboration</i>
<i>Organisation Goal</i>	<i>Survival</i>	<i>Growth</i>	<i>Internal stability, market expansion</i>	<i>Reputation, complete organisation</i>
<i>Product or Service Variation</i>	<i>Single line and limited channels and market</i>	<i>roadened but limited single market, multiple channels</i>	<i>Extended range, increased markets and channels</i>	<i>Contained lines, multiple markets and channels</i>
<i>Organisation Structure</i>	<i>Informal, oneperson show</i>	<i>Mostly informal, some procedures</i>	<i>Formal procedures, division labour, specialties added</i>	<i>Teamwork within bureaucracy, of small-company new thinking</i>
<i>Top Management Style</i>	<i>Individualistic and entrepreneurial</i>	<i>Directive</i>	<i>Delegate</i>	<i>Participative</i>

Major Investment	<i>Plant and Working capital, equipment, working capital</i>	<i>and</i>	<i>New operating units</i>	<i>Maintenance plant and market position</i>
-------------------------	--	------------	----------------------------	--

Dengan definisi tahap pertumbuhan sebagai berikut:

Entrepreneurial: tahap kewirausahaan merupakan tahap awal berdirinya organisasi. Tujuan utama pada tahap ini adalah bertahan dari persaingan, sehingga hampir semua proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan bisnis bergantung pada pendirinya. Organisasi masih fokus pada perolehan pasar dari satu jenis produk yang ditawarkan. Selain itu, organisasi masih bersifat informal, dan pembagian tugas belum jelas, karena jumlah anggota organisasi yang sedikit.

Growth: pertumbuhan, merupakan tahap dengan tingkat pertumbuhan penjualan tercepat. Pada tahap ini organisasi telah berhasil menguasai segmen pasar tertentu, sehingga meningkatkan volume produksi dengan sangat cepat. Hal ini juga diimbangi dengan peningkatan jumlah tenaga kerja.

Expansion: tahap ekspansi organisasi mulai membidik segmen pasar baru untuk memperluas pasar dan meningkatkan pendapatan secara berkesinambungan. Pada tahap ini banyak terjadi replikasi kegiatan usaha seiring dengan bertambahnya segmen pasar, sehingga formalisasi kegiatan menjadi penting pada tahap ini. Dengan mekanisme formalisasi, standarisasi keluaran proses dapat dipertahankan.

Collaboration: organisasi mulai fokus pada kegiatan tertentu yang sesuai dengan keunggulan kompetitif organisasi, dan menyerahkan kegiatan lain kepada pihak ketiga. Hal ini dilakukan untuk menjaga fleksibilitas organisasi dalam merespon perubahan lingkungan dengan menjaga ukuran organisasi.

3.5.3 Pemetaan Proses Bisnis

Pemetaan proses bisnis menggunakan kategori utama proses bisnis 5 kategori pada *Operating Processes* guna menentukan proses utama:

1. *Develop Vision and Strategy*
2. *Develop and Manage Products and Services*
3. *Market and Sell Products and Services*
4. *Deliver Products and Services*
5. *Manage Customer Service*

Digunakan dalam pendekatan serta pemetaan proses bisnis pada tahapan pertumbuhan organisasi untuk pembuatan kuesioner yang mendukung karakteristik siklus hidup organisasi (APQC, 2014).

3.5.4 Pengukuran Tingkat Kematangan Proses Bisnis.

Pada proses ini setiap proses diukur tingkat kematangan proses bisnis menggunakan model OMG 2008 dengan kriteria:

1. Maturity Level 1- Initial Level

Komitmen yang berlebihan merupakan ciri organisasi tingkat kematangan level 1, seperti organisasi sering mengalami kesulitan dalam menetapkan komitmen yang dapat dipenuhi oleh unit kerja. Meskipun individu mampu melakukan tugas mereka, mereka melakukannya melalui metode individual. Sukses dalam organisasi-organisasi ini tergantung pada kompetensi dan kepahlawanan orang-orang dalam organisasi dan bukan pada penggunaan yang terbukti proses. Kemampuan proses adalah karakteristik individu, bukan organisasi. Tingkat kedewasaan 1 organisasi menghadapi kesulitan besar dalam mencoba beradaptasi dengan perubahan persyaratan atau lingkungan bisnis. Dari perspektif BPMM pada tingkat kematangan 1, sebuah organisasi belum memenuhi satu atau lebih tujuan dari area proses ditugaskan ke tingkat kedewasaan 2.

2. Maturity Level 2- Manage Level

Pada tingkat kematangan level 2, setiap unit kerja dan proyek yang telah menetapkan proses perencanaan dan manajemen dasar, memiliki menetapkan kontrol manajemen atas persyaratan dan melakukan semua kegiatan penting untuk mengembangkan, mempersiapkan, menyebarkan, mengoperasikan, dan mendukung produk dan layanan. Dari perspektif BPMM pada tingkat kedewasaan 2, sebuah organisasi telah memenuhi semua tujuan dari semua area proses yang ditugaskan tingkat kematangan 2, dan belum memenuhi satu atau lebih tujuan dari area proses yang ditetapkan ke tingkat kematangan 3.

3. Maturity Level 3- Standardized Level

Pada tingkat kematangan level 3, proses standar organisasi untuk mengembangkan, mempersiapkan, menyebarkan, mengoperasikan, dan

mendukung produk dan layanan didokumentasikan untuk digunakan di seluruh organisasi. Proses standar organisasi meliputi: proses kerja, proses pendukung, dan proses manajemen. Proses-proses ini didefinisikan pada tingkat abstraksi sedemikian rupa sehingga dapat diterapkan pada serangkaian upaya kerja yang berbeda dalam organisasi (misalnya, pekerjaan yang berbeda) unit atau proyek yang berbeda). Dari perspektif BPMM pada tingkat kematangan 3, sebuah organisasi telah memenuhi semua tujuan dari semua area proses yang ditugaskan tingkat kematangan 2 dan 3, dan belum memenuhi satu atau lebih tujuan dari area proses yang ditetapkan ke tingkat kematangan 4.

4. Maturity Level 4- Predictable Level

Pada tingkat kedewasaan level 4, tujuan kuantitatif yang dapat dicapai untuk kinerja dan hasil berkualitas ditetapkan untuk pekerjaan ujung ke ujung upaya (misalnya, mengembangkan produk atau memberikan layanan lengkap), dan digunakan sebagai kriteria dalam mengelola pekerjaan upaya. Tujuan kuantitatif ini didasarkan pada kebutuhan pelanggan, pengguna akhir, dan organisasi. “Dapat dicapai tujuan” berarti bahwa proses dan rencana yang ditetapkan yang akan diikuti telah dianalisis secara kuantitatif dan ditentukan memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan. Tingkat kematangan 4 terutama berkaitan dengan (1) pemahaman kuantitatif, pengurangan, dan pengendalian variasi dalam bagaimana pekerjaan itu dilakukan; (2) secara statistik memprediksi kinerja dan kualitas hasil yang akan dicapai; dan (3) melakukan tindakan korektif dalam proses untuk akhirnya mencapai kinerja dan tujuan kualitas. Kegiatan utama dari tingkat kematangan level 4 berhubungan dengan:

- a. Membangun dan mengelola aset bersama organisasi.
- b. Mengintegrasikan proses dari berbagai disiplin ilmu yang terlibat dalam pengembangan, persiapan, penerapan, pengoperasian, dan mendukung produk dan layanan.
- c. Menetapkan proses dan rencana yang ditetapkan yang, jika diterapkan, mampu mencapai yang telah ditetapkan dan kinerja dan sasaran mutu yang disepakati.

- d. Menetapkan dan memelihara data kemampuan organisasi untuk mendukung manajemen kuantitatif pekerjaan upaya yang terlibat dalam produk dan layanan.
- e. Mengelola kinerja dan variasi dalam upaya kerja.
- f. Mengelola pencapaian kinerja kuantitatif dan sasaran kualitas untuk produk dan layanan.

Dari perspektif BPMM pada tingkat kematangan level 4, sebuah organisasi telah memenuhi semua tujuan dari semua area proses yang ditetapkan ke tingkat kematangan 2, 3, dan 4, dan belum memenuhi satu atau lebih tujuan dari area proses yang ditetapkan ke tingkat kematangan 5.

5. Maturity Level 5- Innovation Level

Pada tingkat kedewasaan level 5, organisasi memahami masalah bisnis penting atau bidang yang menjadi perhatian (misalnya, masalah bisnis mungkin "pesaing kami secara konsisten menyediakan layanan serupa dengan biaya lebih rendah"). Ini menetapkan tujuan peningkatan kuantitatif untuk mengatasi masalah bisnis ini. Masalah bisnis organisasi, tujuan bisnis, dan strategi bisnis menentukan tujuan perbaikan. Perbaikan dikejar, diidentifikasi, dievaluasi, diujicobakan, dan disebar untuk mencapai tujuan perbaikan. Tingkat kematangan 5 membahas perbaikan di semua tingkatan dalam organisasi (yaitu, individu, unit kerja, kelompok kerja, unit, dan tingkat organisasi). Ada tiga kategori besar peningkatan yang dibahas pada tingkat kedewasaan :

- a. perbaikan pencegahan cacat dan masalah.
- b. perbaikan inovatif yang direncanakan.
- c. peningkatan kemampuan berkelanjutan.

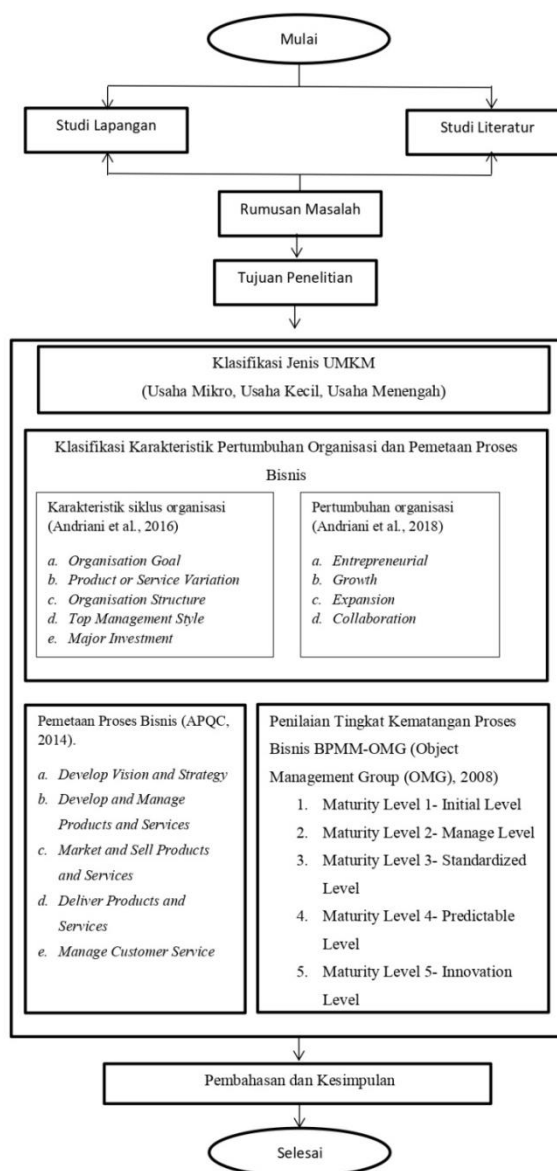
Kemampuan proses organisasi tingkat kematangan level 5 dapat dicirikan sebagai peningkatan terus-menerus karena kedewasaan organisasi level 5 terus berusaha untuk meningkatkan kemampuan proses mereka, sehingga meningkatkan kinerja unit mereka. Dari perspektif BPMM pada tingkat kematangan level 5, sebuah organisasi telah memenuhi semua tujuan dari semua area proses yang ditugaskan ke tingkat kematangan 2, 3, 4, dan 5.

3.5.5 Penyebaran Proses Bisnis

Pada tahapan ini menyajikan penyebaran dari penilaian tingkat kematangan proses bisnis diseluruh tahap pertumbuhan guna mengevaluasi dalam penyelarasan menggunakan diagram radar.

3.6 Diagram Alir Penelitian

Berikut adalah diagram alir penelitian yang menggambarkan langkah-langkah penyelesaian masalah dalam penelitian yang dapat dilihat pada gambar 3.2:



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Studi Literatur.

Studi literatur dilakukan dengan mencari sumber-sumber informasi yang mendukung untuk identifikasi masalah tentang risiko seperti buku, jurnal penelitianpenelitian terdahulu dan teori-teori yang terkait dengan penelitian.

2. Studi Lapangan.

Studi lapangan dilakukan dengan melihat dan mengamati secara langsung proses bisnis di UMKM pengolahan kedelai.

3. Perumusan Masalah.

Tahap ini dilakukan dengan merumuskan masalah yang di teliti secara spesifikmenggunakan proses wawancara kepada pemilik usaha mengenai permasalahan internal UMKM.

4. Tujuan Penelitian.

Tahap ini dilakukan dengan menentukan tujuan akhir yang ingin dicapai dalam penelitian ini.

5. Pengumpulan Data dan Analisis Data.

Tahapan ini dilakukan dengan proses wawancara mengenai bisnis proses yang ada klasifikasi jenis UMKM berdasarkan kriteria asset, omset dan tenaga kerja untuk mengetahui jenis usaha sesuai pada tiap-tiap unit usaha. Tahapan selanjutnya dengan mengidentifikasi karakteristik tahapan pertumbuhan organisasi dengan pemetaan tingkat kematangan proses bisnis menggunakan *organisation life characteristics* menurut Andriani, Suryadi, Samadhi, & Siswanto (2016) dan *organisational growth stages* menggunakan empat variabel lainnya, *product or service variation*, *organisation structure*, *top management style*, dan *major investment*. menurut Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi (2018). Tahap selanjutnya pemetaan proses bisnis digunakan pada tahapan penilaian BPMM untuk pembuatan kuesioner yang mendukung variable proses bisnis menggunakan *Process Clasification Framework (PCF)* menurut APQC,(2014). Pengolahan data dihasilkan dari pertumbuhan organisasi selanjutnya melakukan penilain tingkat kematangan menggunakan maturity level menggunakan *object management group (OMG)*,(2008).

6. Pembahasan, Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dalam penelitian ini yaitu pembahasan berdasarkan hasil pengolahan data dihasilkan dari pertumbuhan organisasi selanjutnya melakukan

penilaian tingkat kematangan menggunakan maturity level menggunakan *object management group* (OMG),(2008). Setelah mengetahui nilai maturity level hasil disajikan penyebaran dari penilaian tingkat kematangan proses bisnis diseluruh tahap pertumbuhan menggunakan diagram radar dengan analisa masing-masing karakteristik siklus hidup organisasi menggunakan *Process Clasification Framework* (PCF) menurut APQC,(2014). Kemudian menarik kesimpulan dari hasil penelitian yang disesuaikan dengan tujuan penelitian dan yang terakhir adalah memberikan saran atau rekomendasi untuk pengembangan penelitian selanjutnya.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

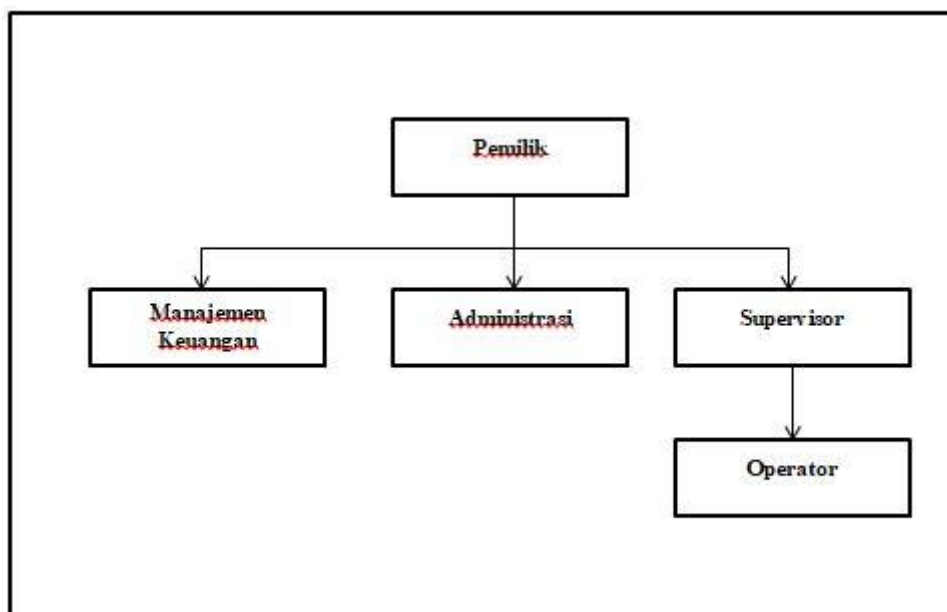
4.1 Profil Usaha

4.1.1 UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang

Usaha pengolahan kedelai yang beralamatkan tanjung sengkuang dalam RT 05 RW 01 Kelurahan Batu Ampar, Batam, Kepulauan Riau. Usaha ini didirikan pada tahun 2004 oleh Bp. Agus Yulianto. UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang didirikan dengan latar belakang keahlian pemilik dapat mengolah kedelai serta belum adanya usaha pengolahan kedelai di sekitar wilayahnya. Usaha ini nilai dapat membuka banyak lapangan pekerjaan bagi warga sekitar, sehingga bisa membantu perekonomian masyarakat. Minat pembeli yang banyak dijadikan peluang usaha bagi pemilik.

UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang memproduksi berbagai jenis olahan kedelai yang sangat bervariasi dari olahan tempe, tahu garing, tahu jawa, tahu cina hingga ampas tahu dengan berbagai variasi harga, jenis dan ukuran. Konsumen produk olahan kedelai jual di pasar-pasar wilayah Batam seperti Pasar Induk Jodoh, Pasar Tiban Center, Pasar Cipta Puri, Pasar Sungai Harapan, Pasar Cikpuan, Pasar Pagi Melcem, serta catering CV.Indorasa Sei Panas dan dijual langsung di pabrik. Rata-rata produksi untuk mengolah jenis olahan kedelai menggunakan kedelai sebanyak 1 ton kedelai. Namun pada situasi pandemi saat ini pabrik hanya dapat memproduksi sebanyak 0,75 ton setara dengan 15 karung kedelai dengan supplier kedelai di wilayah kota Batam yang merupakan agen yang import dari Malaysia.

UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang memperkerjakan 15 karyawan tetap dan beberapa karyawan part time, yang terdiri dari manajemen keuangan, administrasi, supervisor dan operator produksi. UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang mempunyai jam kerja setiap hari mulai pukul 08.00 hingga 17.00 WIB. Struktur organisasi UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dapat dilihat pada gambar 4.1 dan untuk logo usaha pada gambar 4.2 dibawah ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD.Tahu Tempe Tajung Sengkuang.



Gambar 4.2 Logo Usaha UD.Tahu Tempe Tajung Sengkuang.

4.1.2 Pabrik Tahu Syfa Grup

Pengolahan kedelai berdiri pada tahun 2018 dengan olahannya tempe dan tahu sumedang. Usaha pengolahan kedelai milik Bapak Sudarsihono beralamat di Bengkong Baru F2 55-61 Bengkong Indah. Awalmula pemilik mengembangkan usaha pengolahan kedelai dikarenakan mencoba peruntungan untuk membuka usaha baru dengan belajar mengolah kedelai diharapkan dapat menjadi mata pencaharian yang lebih baik. Produk olahan kedelai dari shifa grup sudah dipasarkan di tiga lokasi berbeda pasar-pasar induk, mall, beberapa unit usaha dan dijual langsung di pabrik.

Waktu beroperasinya usaha pada jam 07.00-18.00 dengan jumlah karyawan mencapai 13 orang, setiap karyawan memiliki tugas dan stasiun kerjanya masing – masing. Dalam satu hari usaha pengolahan kedelai ini dapat menghabiskan 0,75 ton atau 15 karung kedelai dengan berat 50 kg untuk setiap hari kedelai yang dihabiskan. Supplier kedelai yang didapatkan dari agen kedelai dibatam yang merupakan import

langsung dari Malaysia. Usaha pengolahan kedelai syifa grup belum menerapkan teknologi dalam proses produksi, sistem administrasi maupun secara kearsipan dokumen.

4.1.3 Pabrik Tempe HJ.Kunarti

Usaha pengolahan kedelai milik HJ.Kunarti yang berlokasi di Bengkong Baru A 44-45 Rt 05 Rw 04 dengan olahan kedelai yang dihasilkan adalah tempe daun dan tempe plastik. Awal berdirinya usaha pengolahan kedelai ini berawal dari pemilik yang sudah terbiasa mengolah kedelai menjadi tempe dengan keahliannya menjadi matapencaharian pokok. Sebelumnya pemiik memiliki pabrik dilokasi berbeda pada tahun 2000 awal datang ke batam pemilik membukan usaha pabrik tempe yang berlokasi di Baloi setelah memiliki modal yang cukup pemilik membeli lahan di bengkong baru pada tahun 2002 hingga sekarang.

Pemilik berfokus pada olahan kedelai tempe saja dengan jumlah karyawan sebanyak 6 orang. Setiap karyawan memiliki tugas dan pekerjaannya masing –masing dengan jam operasi produksi dari jam 02.00 – 08.00 untuk waktu pengolahan hingga pengiriman. Pengiriman hanya berfokus di pasar Tos 3000, pasar bengkong dan dijual di tempat usahanya langsung. Dalam satu hari pabrik olahan kedelai ini dapat mengolah kedelai sebanyak 0,3 ton atau 6 karung dengan berat 50 kg setiap karung kedelainya dan supplier utama kedelai yaitu agen yang di impor langsung dari Malaysia, kedelai dimana rata-rata produksi dilakukan setiap hari kecuali hari libur nasional. Olahan kedelai tempe memakan waktu empat hari dari proses perebusan hingga dapat dikirim kepelanggan. Usaha pengolahan kedelai milik HJ.Kunarti belum mengembangkan market pasar yang luas hanya berfokus pada pedagang pasar yang berada di pasar Tos 3000 dan belum adanya penggunaan teknologi serta dalam pemasaran maupun secara administrasi.

4.2 Pengolahan Data

Data pada penelitian ini di dapatkan dengan metode observasi langsung, wawancara, kuesioner. Dalam studi kasus dilakukan pada tiga usaha pengolahan kedelai, pada tabel 4.1 dibawah menggambarkan profil usaha berdasarkan kriteria UMKM.

Tabel 4. 1 Profil Objek Studi Kasus.

Objek	Tahun Pembentukan	Kriteria		
		Asset	Omset	Tenaga kerja
UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang	2004	>50 juta- 500 juta	>300 juta – 2,5 miliar	15 orang
Pabrik Tahu Syfa Grup	2018	>50 juta- 500 juta	>300 juta – 2,5 miliar	13 orang
Pabrik HJ.Kunarti	2002	>50 juta- 500 juta	Maks.300 juta	6 orang

Objek UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dalam skala usaha kecil dari kriteria UMKM. Dengan jenis olahan kedelai berupa tempe dan tahu. Secara jenis olahan memiliki jenis olahan kedelai dengan variasi, ukuran serta harga yang bervariasi. Tenaga kerja untuk saat ini sebanyak 15 orang untuk full time sedangkan terdapat pekerja part time tergantung dengan banyak permintaan orderan. Kisaran omset pertahunnya masuk dalam kisaran >300 juta – 2,5 miliar. UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang sudah melakukan pengelolaan organisasi serta menggunakan teknologi untuk administrasi.

Objek pabrik Tahu Syfa Grup dalam skala usaha kecil dari kriteria UMKM. Untuk jenis olahan kedelai berfokus pada tempe dan tahu. Dengan kisaran omset pertahunnya masuk dalam kisaran >300 juta – 2,5 miliar dan tenaga kerja full time 13orang. Dilihat dari tahun pembentukannya usaha pabrik Tahu Syfa Grup namun sudah dapat beradaptasi dan pendapatan setiap tahunnya bertambah. Objek pabrik Tempe HJ.Kunarti dalam skala usaha mikro dari kriteria UMKM. Untuk jenis olahannya hanya berfokus pada olahan tempe daun dan tempe plastik. Dengan kisaran omset maksimum 300 juta pertahunnya dengan jumlah karyawan 6 orang.

4.2.1 Pertumbuhan Organisasi

Tahapan pertumbuhan organisasi berdasarkan studi kasus memiliki kesamaan serta beberapa perbedaan berdasarkan studi kasus guna mengetahui karakteristik setiap tahap pertumbuhan dalam siklus hidup organisasi menggunakan lima variable yang digunakan untuk mengidentifikasi pertumbuhan organisasi Organization Goal, Product-

market Variation, Organization structure, Top Management Style, Major Investment pada tahap pertumbuhan organisasi yaitu Entrepreneurial, Growth, Expansion dan Collaboration.

Tabel 4. 2 Pertumbuhan Organisasi

Objek	Entrepreneurial	Growth	Expansion	Collaboration
UD.Tahu Tempe				
Tanjung	2004	2006	2010	-
Sengkuang				
Pabrik Tahu Syfa				
Grup	2018	2019	-	-
Pabrik Tempe				
HJ.Kunarti	2002	2004	-	-

Dari hasil wawancara dan dokumen untuk pertumbuhan organisasi berdasarkan tahun pelaksanaannya didapatkan hasil diatas. Untuk keseluruhan objek penelitian, hanya UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang sudah melakukan tahap ekspansi dimana organisasi mulai membidik segmen pasar baru untuk memperluas pasar dan meningkatkan pendapatan secara berkesinambungan.

Sedangkan untuk collaboration dari ketiga objek masih belum melakukan tahap *collaboration* organisasi karena belum adanya fokus pada kegiatan tertentu yang sesuai dengan keunggulan kompetitif organisasi, dan menyerahkan kegiatan lain kepada pihak ketiga. Sedangkan untuk mengetahui karakteristik organisasi berdasarkan kematangannya dijelaskan pada tabel 4.3 untuk ketiga objek penelitian.

Tabel 4. 3 Karakteristik Siklus Hidup Organisasi.

Variable	<i>Entrepreneurial</i>	<i>Growth</i>	<i>Expansion</i>
<i>Organization Goal</i>	Mempertahankan usaha agar dapat bersaing.	Meningkatkan stabilitas usaha.	Stabilitas internal dan perluasan pasar.
<i>Product-market Variation</i>	Produk tunggal dan segmen terbatas.	Produk utama dan segmen tertentu.	Beberapa jenis variasi dan peningkatan

				segmen pasar.
Organization structure	Struktur organisasi tidak resmi (informal).	Pembagian aktifitas kerja (prosedur kerja) antara karyawan dan pemilik.		Formal prosedur.
Top Management Style	Otoriter	Pengarahan (<i>directing</i>)		Keterlibatan langsung (<i>delegating</i>).
Major Investment	Modal kerja dan peralatan.	Pengembangan sumber daya manusia.		Pengembangan sumber daya manusia dan marketing.

Karakteristik siklus hidup organisasi pada setiap variable dan objek memiliki persamaan dan perbedaan dengan porsinya masing-masing dari objek penelitian UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang, Pabrik Tahu Syfa Grup dan Pabrik Tempe HJ.Kunarti.

4.2.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Tingkat kematangan proses bisnis dilakukan melalui wawancara dengan pemilik UMKM untuk mengidentifikasi tiga faktor yaitu pelaku, periode proses dan standar proses. Dengan kategori proses bisnis menggunakan pendekatan *Process Clasification Framework* (PCF) menurut APQC (2014) untuk digunakan sebagai analisis tematik dalam mengidentifikasi tingkat kematangan proses bisnis. Di bawah ini hasil dari wawancara untuk studi kasus UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang.

Tabel 4. 4 Analisis tematik untuk objek penelitian UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dalam mengidentifikasi tingkat kematangan proses bisnis.

Proses bisnis	Tahap pertumbuhan	Implementasi proses bisnis (hasil wawancara)	kesimpulan
1. <i>Develop Vision and Strategy</i>			

1.1	Tentukan konsep bisnis dan visi jangka panjang	<i>Entrepreneurial</i>	Ide bisnis dilihat dari kebutuhan di wilayah sekitar belum adanya pengolahan kedelai.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Perkembangan berdasarkan permintaan pasar terkait produk olahan kedelai.	Tingkat kematangan 2
		<i>Expansion</i>	Pengembangan jangka panjang dengan perluasan pasar penggunaan teknologi.	Tingkat kematangan 3
1.2	Mengembangkan strategi bisnis	<i>Entrepreneurial</i>	Strategi bisnis pada awal usaha dipikirkan secara matang dimana memperkenalkan kepada masyarakat di daerah lokasi usaha pengolahan kedelai dan pasar terdekat pada awal usaha.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan usaha membidik pusat pasar (pasar induk) dan berkerjasama dengan beberapa agen di pasar untuk penjualan.	Tingkat kematangan 2
		<i>Expansion</i>	Pengembangan strategi pada usaha pengolahan kedelai untuk perluasan pasar dengan bekerja sama dengan pemilik	Tingkat kematangan 3

			usaha catering untuk penjualan olahan kedelai.	
1.3	Kelola strategis inisiatif	<i>Entrepreneurial</i>	Ditahap awal untuk pengelolaan strategi inisiatif belum ada penerapan proses bisnis.	-
		<i>Growth</i>	Ditahap pengembangan untuk pengelolaan strategi inisiatif belum ada penerapan proses bisnis.	-
		<i>Expansion</i>	Ditahap keberlanjutan untuk pengelolaan strategi inisiatif belum ada penerapan proses bisnis.	-
2. Develop and Manage Products and Services				
2.1	Mengelola portofolio produk dan layanan	<i>Entrepreneurial</i>	Pengelolaan portofolio mengenai produk serta layanan ditahap awal belum ada penerapan proses bisnis.	-
		<i>Growth</i>	Pengelolaan portofolio mengenai produk serta layanan ditahap pertumbuhan belum ada penerapan proses bisnis.	-

		<i>Expansion</i>	Pengelolaan portofolio mengenai produk serta layanan ditahap pengembangan serta perluasan belum ada penerapan proses bisnis.	-
2.2	Mengembangkan produk dan layanan	<i>Entrepreneurial</i>	Pengembangan produk dan layanan pada tahap awal usaha belum ada penerapan proses bisnis.	-
		<i>Growth</i>	Pengembangan produk dan layanan di tahap pertumbuhan berfokus pada produk yang sudah ada.	Tingkat kematangan 1
		<i>Expansion</i>	Pengembangan produk ditahap perluasan adanya jenis variasi harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian yang sebelumnya belum diterapkan.	Tingkat kematangan 1
3. <i>Market and Sell Products and Services</i>				
3.1	Memahami pasar, pelanggan, dan kapabilitas	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal untuk pemahami pasar, pelanggan dan kapasitas dilakukan observasi langsung kepada para agen pasar untuk mengetahui keinginan serta kebutuhan	Tingkat kematangan 1

		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan melakukan perencanaan serta pengembangan kapasitas untuk mengantisipasi kebutuhan pasar kepada para agen pasar, pelanggan dan kapasitas.	Tingkat kematangan 3
		<i>Expansion</i>	Untuk tahap perluasan dan peningkatan dalam pasar, pelanggan dan kapasitas para agen diajak diskusi serta adanya dokumen untuk perencanaan kapasitas karena berhubungan dengan permintaan pasar	Tingkat kematangan 3
3.2	Mengembangkan strategi pemasaran	<i>Entrepreneurial</i>	Di awal usaha untuk pengembangan strategi pemasaran mengenai memutuskan harga jual sesuai pasar.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Mengkordinasikan kepada karyawan agar menarik minat konsumen atau pembeli membeli selalu produk olahan kedelai di UMKM	Tingkat kematangan 3

		<i>Expansion</i>	Mengenalkan kepada konsumen serta agen pasar mengenai variasi harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian.	Tingkat kematangan 3
3.3	Mengembangkan strategi penjualan	<i>Entrepreneurial</i>	Menawarkan produk olahan kedelai kepada konsumen wilayah sekitar pabrik olahan kedelai lewat informasi mulut ke mulut.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Menjalin komunikasi baik kepada pembeli serta agen pasar dan memberikan bonus kepada pembeli atau konsumen yang membeli.	Tingkat kematangan 3
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan dan peningkatan untuk strategi penjualan dimana UKMK membidik pasar baru berupa catering	Tingkat kematangan 3
3.4	Mengembangkan dan mengelola rencana pemasaran	<i>Entrepreneurial</i>	Untuk pengembangan dan pengelolaan rencana pemasaran pada tahap awal masih berupa memenuhi kebutuhan konsumen.	-

		<i>Growth</i>	Rencana pemasaran pada tahap pertumbuhan untuk UMKM dimana pemilik mengatur serta memimpin agar karyawan memberikan pelayanan yang ramah agar pembeli menarik minat konsumen atau pembeli.	Tingkat kematangan 3
		<i>Expansion</i>	Perencanaan pada tahap perluasan dan peningkatan untuk rencana pemasaran produk dimana umkm merencanakan variasi harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian setelah sebelumnya observasi langsung.	Tingkat kematangan 3
3.5	Mengembangkan dan mengelola rencana penjualan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal perencanaan penjualan dengan merencanakan penawaran produk olahan kedelai kepada konsumen wilayah sekitar pabrik olahan kedelai.	Tingkat kematangan 1

		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan UMKM merencanakan dengan beberapa karyawan untuk memberikan bonus kepada pembeli.	Tingkat kematangan 2
		<i>Expansion</i>	Untuk tahap perluasan dan peningkatan untuk pengolahan rencana penjualan dimana UMKK merencanakan perluasan pasar dengan bekerjasama dengan unit usaha lain	Tingkat kematangan 3
4. <i>Deliver Products and Services</i>				
4.1	Merencanakan sumber daya rantai pasokan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal untuk perencanaan dan sumberdaya pada rantai pasokan dimana mencari pemasok atau agen kedelai yang sesuai dengan kebutuhan produksi menyiapkan peralatan yang digunakan untuk proses produksi.	Tingkat kematangan 1

		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan untuk perencanaan sumberdaya rantai pasok dimana UMKM memiliki beberapa agen kedelai untuk pengawasan dalam rangka mencukupi bahan baku kedelai, menyediakan gudang penyimpanan kedelai yang aman.	Tingkat kematangan 2
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan dan peningkatan sumberdaya di rantai pasok dimana adanya pengecekan berkala untuk peralatan yang digunakan dalam produksi.	Tingkat kematangan 3
4.2	Pengadaan bahan dan jasa	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal untuk pengadaan bahan dimana terdapat proses pemesanan bahan baku produksi kepada agen kedelai yang telah berkejasama dengan UMKM.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan untuk pengadaan UMKM melakukan kontrol kualitas pada bahan baku serta bahan pendukung	Tingkat kematangan 2

			yang sudah dipesan.	
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan dan peningkatan dimana adanya peningkatan jumlah serta kapasitas pemesan bahan baku pada agen kedelai.	Tingkat kematangan 3
4.3	Memproduksi/Membuat/Mengiriman produk	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal produksi setiap karyawan di training untuk melakukan tugas kerjanya masing masing serta adanya pembagian tugas kerja, pengawasan kualitas hasil produksi	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan untuk produksi pengecekan dilakukan saat proses produksi dan pengiriman untuk memastikan kualitas produk sebelum sampai ke konsumen.	Tingkat kematangan 3
		<i>Expansion</i>	Pengecekan bertahap kondisi peralatan yang digunakan pada proses produksi serta armada	Tingkat kematangan 3

			yang digunakan untuk proses pengiriman	
4.4	Memberikan layanan kepada pelanggan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal usaha pelayan diberikan seperti pelayanan yang ramah kepada pembeli maupun kepada agen pasar serta menjalin komunikasi yang baik.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan untuk pelayanan kepada pelanggan dimana pelayanan berupa bonus untuk pembeli dan para agen yang sudah berkeja sama dengan UMKN.	Tingkat kematangan 3
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan dan peningkatan layanan kepada pelanggan belum adanya peningkatan dengan kata lain masih ditahap pertumbuhan.	-

4.5	Mengelola logistik dan pergudangan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal untuk logistik dan pergudangan seperti merencanakan kapasitas bahan baku yang dapat di simpan, pengecekan sebelum serta sesudah masuk ke gudang dan pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan adanya pengecekan berkala kondisi gudang penyimpanan bahan baku.	Tingkat kematangan 3
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan dan peningkatan untuk pengelolaan logistik dan pergudangan masih sama seperti tahap-tahp sebelumnya untuk pelaksanaannya.	-
5. <i>Manage Customer Service</i>				
5.1	Kembangkan strategi layanan pelanggan/layanan pelanggan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal pengembangan strategi layanan pelanggan dengan pelayanan yang ramah dan menyikapi keluhan pelanggan dengan ramah.	Tingkat kematangan 1

		<i>Growth</i>	Pada tahap pertumbuhan strategi yang digunakan dengan menjaga kualitas produk olahan kedelai.	Tingkat kematangan 2
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan strategi layanan adanya promosi pembelian dengan memperkenalkan variasi harga, ukuran tahu dan tempe.	Tingkat kematangan 3
5.2	Merencanakan dan mengelola operasi layanan pelanggan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal untuk pengelolaan pelanggan UMKM dengan melatih karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen.	Tingkat kematangan 1
		<i>Growth</i>	Ditahap pertumbuhan untuk pengembangan layanan pelanggan dengan rencana pengelolaan layanan pelanggan dengan merencanakan kebutuhan konsumen agar tercukupi dengan rencana mengontrol jumlah permintaan yang tercukupi.	Tingkat kematangan 2

		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan pengelolaan layanan pelanggan di UMKM untuk merencanakan kepuasan pelanggan.	Tingkat kematangan 2
5.3	Mengukur dan mengevaluasi operasi layanan pelanggan	<i>Entrepreneurial</i>	Pada tahap awal tidak ada pengukuran serta pengevaluasian pada layanan pelanggan.	-
		<i>Growth</i>	Tahap pertumbuhan belum ada penerapan proses bisnis pada pengukuran serta pengevaluasian pada layanan pelanggan.	-
		<i>Expansion</i>	Pada tahap perluasan dan perkembangan belum ada penerapan proses bisnis pada pengukuran serta pengevaluasian pada layanan pelanggan.	-

Pada tabel di atas menjelaskan hasil tingkat kematangan berdasarkan masing-masing kategori proses bisnis menggunakan karakteristik siklus hidup organisasi menggunakan *Process Clasification Framework* (PCF) menurut APQC (2014) dan penilaian menggunakan maturity level *object management group* (OMG) (2008). Sedangkan untuk dua studi kasus lainnya tidak sampai pada tahap ekspansi untuk indikator kematangan sebagai pengambil keputusan yaitu pemilik UMKM yang terlibat langsung dalam implementasi setiap proses sedangkan jangka waktu untuk pelaksanaan tidak terjadwal dan belum konsisten standar dalam proses implementasi serta memiliki keterbatasan dalam pengelolaan manajemen.

Tabel 4.5 di bawah di tampilkan analisis lintas kasus untuk tiga studi kasus antarlain UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang, Pabrik Tahu Syfa Grup dan Pabrik Tempe HJ.Kunarti dengan nilai di masing-masing tahap maturity level, maka tingkat kematangan tersebut akan menjadi standar UMKM untuk proses bisnis. Secara keseluruhan dijelaskan pada gambar 4.3 yang merupakan tingkat kematangan proses bisnis.

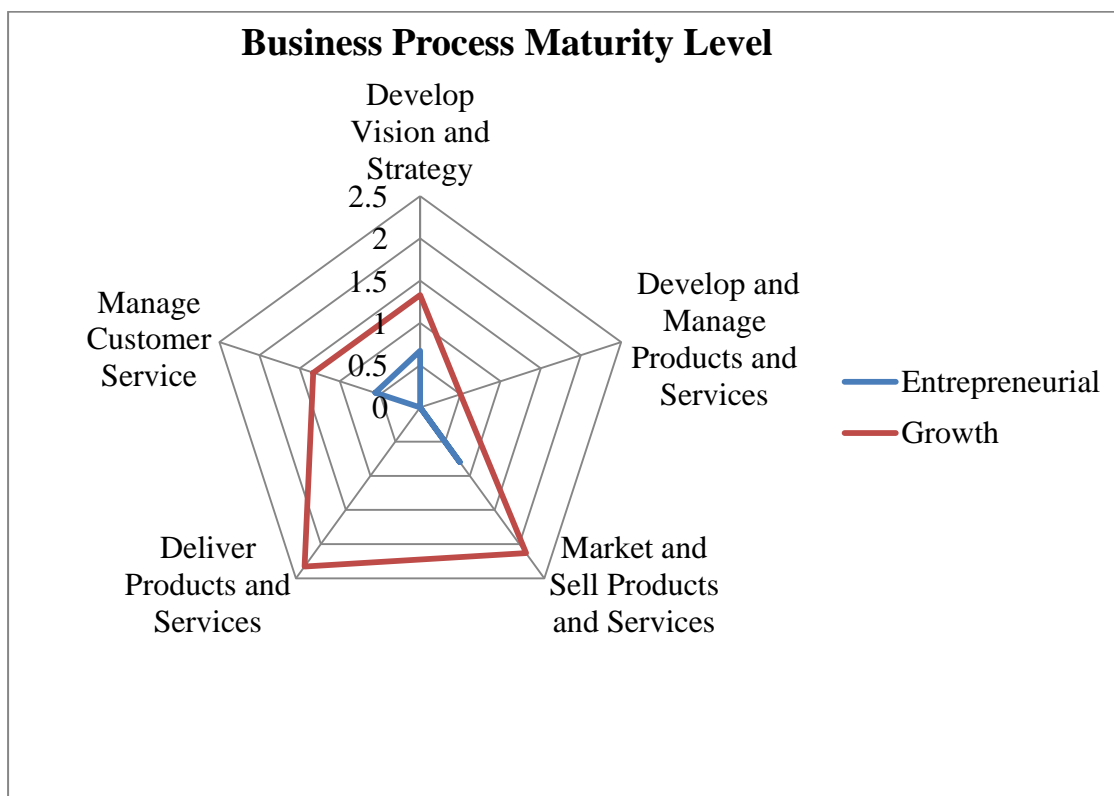


PROSES BISNIS		Entrepreneurial					kesimpulan	Growth					kesimpulan	
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
1.1	Tentukan konsep bisnis dan visi jangka panjang	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2						UMKM 2						
		UMKM 3						UMKM 3						
1.2	Mengembangkan strategi bisnis	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2						UMKM 2						
		UMKM 3						UMKM 3						
1.3	Kelola inisiatif strategis						belum ada penerapan proses bisnis						belum ada penerapan proses bisnis	
2.1	Mengelola portofolio produk dan layanan						belum ada penerapan proses bisnis						belum ada penerapan proses bisnis	
2.2	Mengembangkan produk dan layanan						belum ada penerapan proses bisnis	UMKM 1					Level 1	
								UMKM 2						
								UMKM 3						
3.1	Memahami pasar, pelanggan, dan kapabilitas	UMKM 1					Level 1		UMKM 1				Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
3.2	Mengembangkan strategi pemasaran	UMKM 1					Level 1			UMKM 1			Level 3	
		UMKM 2								UMKM 2				
		UMKM 3								UMKM 3				
3.3	Mengembangkan strategi penjualan	UMKM 1					Level 1			UMKM 1			Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
3.4	Mengembangkan dan mengelola rencana pemasaran						belum ada penerapan proses bisnis			UMKM 1			Level 2	
								UMKM 2						
								UMKM 3						
3.5	Mengembangkan dan mengelola rencana penjualan	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
4.1	Merencanakan dan menyelaraskan sumber daya rantai pasokan	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
4.2	Pengadaan bahan dan jasa	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
4.3	Memproduksi/Membuat/Mengirimkan produk	UMKM 1					Level 1			UMKM 1			Level 3	
		UMKM 2								UMKM 2				
		UMKM 3								UMKM 3				
4.4	Memberikan layanan kepada pelanggan	UMKM 1					Level 1			UMKM 1			Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
4.5	Mengelola logistik dan pergudangan	UMKM 1					Level 1			UMKM 1			Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
5.1	Kembangkan strategi layanan pelanggan/layanan pelanggan	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
									UMKM 3					
5.2	Merencanakan dan mengelola operasi layanan pelanggan	UMKM 1					Level 1	UMKM 1					Level 2	
		UMKM 2							UMKM 2					
		UMKM 3							UMKM 3					
5.3	Mengukur dan mengevaluasi operasi layanan pelanggan						belum ada penerapan proses bisnis						belum ada penerapan proses bisnis	

Gambar 4. 3 Analisis Lintas Kasus dalam Tingkat Kematangan Proses Bisnis

PROSES BISNIS		TAHAP PERTUMBUHAN ORGANISASI																	
		Entrepreneurial					Growth					Expansion							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1.1	Tentukan konsep bisnis dan visi jangka panjang	●●●●																	
1.2	Mengembangkan strategi bisnis	●●●●																	
1.3	Kelola inisiatif strategis	●●●●																	
2.1	Mengelola portofolio produk dan layanan																		
2.2	Mengembangkan produk dan layanan																		
3.1	Memahami pasar, pelanggan, dan kapabilitas	●●●●																	
3.2	Mengembangkan strategi pemasaran	●●●●																	
3.3	Mengembangkan strategi penjualan	●●●●																	
3.4	Mengembangkan dan mengelola rencana pemasaran	●●●●																	
3.5	Mengembangkan dan mengelola rencana penjualan	●●●●																	
4.1	Merencanakan dan menyelaraskan sumber daya rantai pasokan	●●●●																	
4.2	Pengadaan bahan dan jasa	●●●●																	
4.3	Memproduksi/Membuat/Mengirimkan produk	●●●●																	
4.4	Memberikan layanan kepada pelanggan	●●●●																	
4.5	Mengelola logistik dan pergudangan	●●●●																	
5.1	Kembangkan strategi layanan pelanggan/layanan pelanggan	●●●●																	
5.2	Merencanakan dan mengelola operasi layanan pelanggan	●●●●																	
5.3	Mengukur dan mengevaluasi operasi layanan pelanggan																		
●—●	UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang																		
●—●	Pabrik Tahu Syifa Group																		
●—●	Pabrik Tempe Hj Kunarti																		

Gambar 4. 4 Tingkat Kematangan Proses Bisnis Berdasarkan Tahapan pertumbuhan Organisasi .



Gambar 4. 5 Tingkat kematangan proses bisnis di seluruh tahapan pertumbuhan UMKM pengolahan kedelai.

Gambar grafik persebaran diatas menunjukkan bahwa mayoritas persebaran berada pada tahap *growth*. Sedangkan untuk proses bisnis dari setiap pertumbuhan UMKM pengolahan kedelai memiliki variasi pada tingkat kematangan proses bisnis. Tingkat kematangan proses untuk kategori *develop vision and strategy* adalah 0,67 untuk tahap *entrepreneurial* sedangkan pada tahap *growth* mengalami peningkatan menjadi 1,33. Sedangkan untuk kategori *develop and manage products and services* untuk tahap *entrepreneurial* adalah 0.00 dan mengalami peningkatan pada tahap *growth* menjadi 0.5. Untuk kategori *market, sell products and services* adalah 0.08 untuk tahap *entrepreneurial* sedangkan pada tahap *growth* mengalami peningkatan menjadi 2.13. Kategori *deliver products and services* dengan nilai 1.00 untuk tahap *entrepreneurial* dan 2.33 pada tahap *growth*. Sedangkan pada kategori *manage customer services* untuk tahap *entrepreneurial* sedangkan adalah 0.56 dan mengalami peningkatan pada tahap *growth* menjadi 1.33.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa Karakteristik Pertumbuhan Organisasi.

5.1.1 *Entrepreneurial* (Tahap Kewirusahaan)

Dari ketiga objek penelitian untuk tujuan organisasi dimana usaha pada tahap awal berjalannya usaha pemilik beberapa kerebatasan yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan usaha melalui pencarian pasar yang dapat menerima produk olahan kedelainya. Mempertahankan usaha merupakan tujuan serta fokus awal usaha agar dapat bersaing dengan jenis yang sama dengan yang ada dipasar. Terlebih pada objek penelitian Pabrik Tahu Syfa Grup terdapat pesaing usaha sejenis dengan jarak tidak terlalu jauh yang merupakan tantangan pemilik usaha sedangkan pada Pabrik Tempe HJ.Kunarti dihadapkan pada situasi yang sebelumnya memiliki usaha pengolahan kedelai di wilayah lain yang sudah punya target pasar sebelumnya namun harus memulai target pasar diwilayah sekarang.

Jenis produk olahan kedelai pada masing-masing usaha memiliki fokus pada variasi produk tunggal dan segmen pasar yang terbatas. Untuk objek penelitian UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dan Pabrik Tahu Syfa Grup mengolah kedelai dengan varian tempe dan tahu saja pada tahap kewirausahaan atau pada awal berdirinya usaha tanpa memiliki gambaran variasi jenis dan ukuran. Sedangkan pada objek penelitian Pabrik Tempe HJ.Kunarti hanya mengolah kedelai menjadi olahan tempe saja yang menjadi fokus awal pada tahap kewirausahaan. Dengan market/pasar yang dituju masih terbatas dengan masyarakat sebagai target pasar.

Sedangkan mengenai struktur organisasi masing-masing objek penelitian pada awal berdirinya organisasi belum memiliki struktur organisasi dimana karyawan atau pekerja hanya menjalankan pekerja sesuai perintah pemilik usaha yang merupakan intruksi kerja tidak resmi (informal) dalam bentuk struktur organisasi. Ini juga mempengaruhi gaya kepemimpinan dimana bersifat otoriter dimana pemilik memutuskan semua yang

berhubungan pada usaha. Modal kerja dan peralatan merupakan investasi dari skala besar pada tahap awal berlangsungnya usaha guna keberlangsungan usaha pada masing-masing objek penelitian sama dengan porsi berbeda.

5.1.2 Growth (Tahap Pertumbuhan)

Semua objek penelitian memiliki tahap pertumbuhan dimana tujuan organisasi meningkatkan stabilitas internal usaha dari produksi maupun secara penjualan yang merupakan fokus usaha. Tingkat pertumbuhan organisasi meningkat dibandingkan ditahun awal berdirinya usaha yang dirasa pemilik usaha pengolahan kedelai karena sudah mulai dikenal masyarakat meskipun pada Pabrik Tahu Syfa Grup memiliki beberapa kendala pada tahap pertumbuhan usaha.

Peningkatan produksi yang dirasa langsung pada objek penelitian UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang pada tahun kedua berdirinya usaha dikarenakan masyarakat sudah mulai mengenal usahanya dan menurut pemilik belum ada usaha pengolahan kedelai serupa di daerahnya. Sedangkan untuk objek penelitian Pabrik Tahu Syfa Grup dan Pabrik Tempe HJ.Kunarti tahap pertumbuhan secara penjualan tidak dirasakan langsung di tahun kedua tetapi ditahun selanjutnya setelah beberapa tahun berdiri dikarenakan usaha dilokasi yang berdekatan dan menjadi pesaing antar usaha olahan kedelai. Sehingga memiliki tujuan dimana masing-masing objek masih menawarkan produk utamanya sama serta meningkatkan segmen pasar.

Penambahan tenaga kerja yang diperlukan karena mulai meningkatnya volume penjualan. Hal ini juga berpengaruh dengan mempertimbangkan struktur organisasi untuk UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang sedangkan pada Pabrik Tahu Syfa Grup dan Pabrik Tempe HJ.Kunarti belum ada pertimbangan struktur organisasi namun masing-masing objek penelitian sudah adanya pembagian aktifitas kerja (prosedur kerja) antara karyawan dan pemilik diseluruh pada tahap pertumbuhan. Dari gaya kepemimpinan sudah mulai adanya pengarahan dari pemilik. Secara investasi utama usaha seluruh objek penelitian dimana pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian terbesar secara tahap pertumbuhan.

5.1.3 Expansion (Tahap Expansi)

Berdasarkan hasil wawancara seluruh objek penelitian hanya pada objek UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang telah melalui tahap ekspansi. Oleh karena itu, kesimpulan pada tahap ini berdasarkan satu objek penelitian.

Usaha pengolahan kedelai di tahap ekspansi dilihat dari tujuan organisasi lebih stabil dari internal usaha dan sudah memperluas pasar. UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang sudah mulai membidik segmen pasar baru dimana adanya kerjasama dengan catering untuk pendistribusian produk olahan kedelai guna peningkatan pendapatan usaha dan diharapkan pemilik usaha lebih banyak kerjasama antar usaha yang lain. Seiring dengan peningkatan segmen pasar, ini mendorong pemilik membuat terobosan dengan variasi produk yang dihasilkan dimana usaha UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang meningkatkan jenis variasi jenis harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian yang sebelumnya belum diterapkan. Dimana untuk penjualan tempe variasi harga jual tempe daun RP.1000/ pcs, RP.2000/ pcs dan untuk tempe plastik RP.1000/ pcs, RP.2000/ pcs, RP.5000/ pcs sedangkan untuk tahu minimum pembelian berdasarkan ukuran kaleng dan box dengan variasi harga yang berbeda.

Selain itu UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang sudah adanya peningkatan jumlah karyawan tetap yang menjadikan pemilik mulai menerapkan formal prosedur dengan membuat struktur organisasi dalam bentuk fungsional. Berdasarkan struktur organisasi peran pemilik juga berpengaruh dalam keterlibatan langsung dari sisi top manajemen terhadap operasional usaha serta adanya karyawan administrasi yang membantu menghandle untuk manajemen. Secara investasi besar yang dirasa pemilik bahwa adanya pengembangan sumber daya manusia dimana karyawan yang ada lebih diperhatikan dari sisi proses kerjanya serta memperkejakan karyawan dengan latar belakang pendidikan S1 untuk mengoperasikan TI yang merupakan pengembangan keadministrasian usaha dan mulai mempelajari marketing guna keberlanjutan usahanya.

5.2 Analisa Tingkat Kematangan Proses Bisnis.

5.2.1 *Develop Vision and Strategy*

5.2.1.1 Tentukan Konsep Bisnis Dan Visi Jangka Panjang.

Kondisi ideal strategi adanya penetapan visi, misi dan nilai-nilai dalam menentukan prioritas dan membuat keputusan menjalankan usaha (Bahauddin, Hamdat, Mulyapradana, Prabowo, Cahya, & Andriani, 2020). Penentuan konsep bisnis atau yang biasa di sebut ide bisnis dimana sepenuhnya di pegang oleh pemilik usaha sebagai inisiator dari ketiga objek penelitian UMKM pengolahan kedelai. Dengan konsep ide bisnis utama serta penetapan pasar, lokasi usaha dan menentukan rencana jangka panjang di tahap *entrepreneurial* untuk tiga penelitian dengan tingkat kematangan 1 dimana kemampuan organisasi melalui metode individual dipegang oleh pemilik sebagai penentuan keputusan. Ide bisnis UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dilihat dari kebutuhan diwilayah sekitar belum adanya pengolahan kedelai sedangkan pada Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti dimana ide bisnis dilihat dari keahlian dalam mengolah kedelai dan melihat peluang untuk membuka unit usaha. Hal ini di dukung dimana sebuah ide bisnis dikatakan layak untuk dijalankan apabila ide bisnis tersebut dapat menghasilkan manfaat atau keuntungan bagi seluruh pihak pada bisnis tersebut (stakeholder) (Fadhilah, Suryana, & Idawicaksakti, 2021).

Untuk tahap *growth* atau pertumbuhan pada 3 penelitian perkembangan pada konsep bisnis dimana UMKM masing dengan tujuan awal usaha untuk mendapatkan keuntungan dari penjualan produk olahan kedelai dan bergerak berdasarkan permintaan pasar dengan adanya perencanaan produksi yang meningkat dimana peningkatan tingkat pertumbuhan menjadi 2 tingkat kematangan untuk masing-masing objek penelitian atau UMKM sudah melakukan kegiatan mempersiapkan dan mengoperasikan.

Sedangkan pada tahap ekspansi hanya UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang sudah ditahap dengan tingkat kematangan 3 berdasarkan pemilik usaha danya proses standar pada organisasi dengan perluasan pasar serta adanya penggunaan teknologi berupa komputer (IT) untuk proses pengarsipan data UMKM. Untuk usulan perbaikan UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang, Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti:

1. Perlunya memperkuat brand image.

Gambar 5.1 Usulan Logo Usaha



Dibawah ini contoh visi jangka panjang yang dapat digunakan sebagai standar pengembangan organisasi:

“Menjadikan usaha pengolahan kedelai terus berkembang, maju dan terkini dengan kualitas terbaik dan harga terjangkau”

2. Mempersiapkan tenaga kerja atau karyawan yang mampu bersaing secara intelektual maupun keahlian. Dibawah contoh standar penerimaan karyawan baru:
 - a. Karyawan diwawancarai mengenai mengenai pekerjaan dan minimum pendidikan terakhir SMA/SMK.
 - b. Karyawan yang diterima untuk bekerja telah lulus dari proses *recruitment* yang dilakukan.
 - c. Jadwal masuk karyawan adalah tanggal awal bulan (tanggal 1) dan tengah bulan (tanggal 15)
 - d. Bagian administrasi menginformasikan tanggal pertama masuk kepada karyawan disertai dengan informasi dokumen yang wajib dibawa:
 - SKCK + Fotokopi
 - KTP + Fotokopi
 - IJAZAH + Fotokopi
 - KK + Fotokopi
 - Foto berwarna 3X4 (2 lembar)
 - e. Bagian administrasi akan memasukkan data karyawan baru setelah konfirmasi karyawan diterima.

5.2.1.2 Mengembangkan Strategi Bisnis

Strategi merupakan sentral dari manajemen strategis yang berupa perencanaan strategi, perumusan strategi, implementasi strategidan evaluasi serta merupakan arah yang dipilih organisasi perusahaan secara sadar dan rasional (Bahauddin, Hamdat, Mulyapradana, Prabowo, Cahya, & Andriani, 2020). Strategi yang tepat yang dapat diimplemetasikan, dimana strategi tersebut digunakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Parrangan, Kumadji , & Yulianto, 2015). Mengembangkan strategi bisnis pada tahap *enterpreneurial* dengan masing-masing objek penelitian berada di tingkat kematangan 1 dengan kesulitan penetapan komitmen pada organanisasi. Fokus UMKM dengan memperkenalkan usaha pengolahan kedelai kepada lokasi usaha pengolahan kedelai dan pasar terdekat pada awal usaha.

Sedangkan pada tahap *growth* mulai adanya membidik pangsa pasar serta menjalin kerjasama dengan mitra usaha dalam penjual dan pendistribusian olahan kedelai dengan nilai masing-masing objek penelitian tingkat kematangan 2 yaitu sudah adanya penetapan atas kontrol managemen dalam mempersiapkan dan mendukung. Merupakan bagian dari tingkat stategi yaitu stategi tingkat korporasi/perusahan dimana rencana seluruh aktifitas yang menentukan keseluruhan karakter, misi produk dan segmen pasar (Parrangan, Kumadji , & Yulianto, 2015).

Untuk tahap *expansi* hanya UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang sudah melakukannya dengan perluasan pangsa pasar yaitu adanya kontrak kerjasama dengan pemilik usaha catering yang memperluas pasar dalam pendistribusian olahan kedelai serta meningkatkan penjualan UMKM. Sesuai dengan perkembangannya UMKM manajemen strategis berorientasi aspek *internality*, yaitu aspek-aspek internal yang berada dalam kendali organsasi dengan nilai tingkat kematangan 3 berdasarkan wawancara terhadap pemilik usaha. Manajemen strategis lebih berorientasi pada sumber daya dan kapabilitas organsiasi untuk mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan (Bahauddin, Hamdat, Mulyapradana, Prabowo, Cahya, & Andriani, 2020). Dilihat dari situasi UMKM pengolahan kedelai yang merupakan bagian dari strategi pasar tunggal (*single-market strategy*) dimana perusahaan kecil yang memiliki keterbatasan berbagai sumber daya yang dimilikinya dengan tujuannya secara langsung untuk menghindari dari persaingan dengan perusahaan berskala besar. (Nasib & Fadli, 2019).

Usulan Perbaikan pada UMKM pengolahan kedelai diperlukan agar usaha memiliki peningkatan secara strategi bisnis. Adapun usulan perbaikan pada UMKM sebagai berikut:

1. Dengan memperkuat komitmen dalam melayani segmen pasar yang tidak terjangkau oleh perusahaan besar. Dibawah merupakan rekomendasi standar pemilihan pasar:
 - a. Adanya daya beli tinggi.
 - b. Pemilihan unit bisnis dengan melayani pasar yang luas atau memilih melayani segmen pasar yang lebih kecil.
 - c. Menghindari persaingan dengan usaha-usaha yang telah mapan sehingga usaha memiliki peluang besar dengan melakukan penekanan strategis untuk unit bisnis lebih berorientasi pada biaya rendah (*low cost*) ataukah pada upaya membangun keunikan strategis (*differentiation*).

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mengembangkan pernyataan misi secara keseluruhan.
 - a. Mendefinisikan bisnis saat ini.
 - b. Merumuskan misi.
 - c. Komunikasikan misi.
2. Mengevaluasi pilihan strategis untuk mencapai tujuan.
 - a. Menentukan opsi strategis.
 - b. Menilai dan menganalisis dampak masing-masing pilihan.
 - c. Mengembangkan strategi keberlanjutan.
 - d. Mengembangkan dukungan global dan berbagi strategi layanan.
 - e. Mengembangkan lean/terus menerus strategi perbaikan.
3. Memilih strategi bisnis jangka panjang.
4. Mengkoordinasikan dan menyelaraskan fungsi dan proses strategi.
5. Membuat desain organisasi (struktur, tata kelola, pelaporan, dll.)
 - a. Mengevaluasi luas dan kedalaman struktur organisasi.
 - b. Lakukan pemetaan peran khusus pekerjaan dan analisis nilai tambah.
 - c. Mengembangkan diagram aktivitas peran untuk menilai aktivitas lepas tangan.
 - d. Melakukan desain ulang organisasi bengkel.
 - e. Rancang hubungan antara unit organisasi.

- f. Mengembangkan analisis peran dan aktivitas diagram untuk proses kunci.
 - g. Menilai implikasi organisasi dari alternatif yang layak.
 - h. Bermigrasi ke organisasi baru.
6. Mengembangkan dan menetapkan tujuan organisasi.
 7. Merumuskan strategi unit bisnis.

5.2.1.3 Kelola Inisiatif Strategis

Dalam *develop vision and strategy* adanya kelola inisiatif strategis umumnya suatu model dinamis dalam proses manajemen strategis dibedakan menjadi lima jenis (Bahauddin, Hamdat, Mulyapradana, Prabowo, Cahya, & Andriani, 2020).

1. Strategi yang direncanakan atau *planned strategy* merupakan sejumlah strategi yang sudah dipikirkan terlebih dahulu dalam perencanaan sebelum diimplementasikan.
2. Strategi disengaja atau *deliberate strategy* merupakan strategi yang sengaja dipilih dari strategi yang direncanakan untuk diimplementasikan.
3. Strategi yang tidak realisasikan atau *unrealized strategy* karena terjadi perubahan-perubahan yang tidak terprediksi sebelumnya pada saat perencanaan menyebabkan banyak rencana yang tidak terealisasikan.
4. Strategi muncul tengah jalan atau *emergent strategy* karena faktor kebetulan (ketidak sengaja), tindakan spontan dari manajemen lapis bawah, atau juga perubahan yang tak terencana dari pimpinan puncak menyebabkan munculnya strategi-strategi baru yang tidak terpikirkan sebelumnya pada masa perencanaan.
5. Strategi yang terealisasi atau *realized strategy* merupakan strategi yang dilaksanakan baik karena sudah terencana sebelumnya maupun yang muncul di tengah jalan.

Ketiga objek penelitian UMKM pengolahan kedelai bahwa strategi itu dalam proses manajemen strategis berupa strategi yang tidak realisasikan atau *unrealized strategy*. Dirasa pemilik usaha untuk penilaian tingkat kematangan belum adanya proses bisnis ditingkat pertumbuhan dalam artian belum adanya pengelolaan strategi yang diterapkan pada organisasi. Dengan usulan untuk objek penelitian antara lain:

1. Menyediakan arah bagi organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Mengembangkan kebijakan dan rencana jangka panjang.
3. Identifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mengembangkan inisiatif strategis.
2. Mengevaluasi inisiatif strategis.
3. Pilih inisiatif strategis.
4. Menetapkan tindakan tingkat tinggi.

5.2.2 *Develop and Manage Products and Services*

5.2.2.1 Mengelola Portofolio Produk dan Layanan

Portofolio adalah dokumen yang menggambarkan proses perkembangan dan rencana dalam pencapaian visi dimasa mendatang. Portofolio disusun berdasarkan evaluasi diri melalui suatu analisis SWOT (*Strenght Weakness Opportunities and Threats*) serta mencakup informasi komprehensif tentang indikator kinerja kunci yang dinilai. Manajemen portofolio merupakan proses pembuatan keputusan dari perusahaan dengan melakukan evaluasi atas produk-produk yang dimiliki (Ardho, 2019).

Dari penjelasan diatas dimana ketiga objek penelitaian pada pengelolaan portofolio produk dan layanan untuk bagian dari develop and manage products and services tidak adanya penyusunan maupun pembuatan dokumen yang mencakup informasi komperhensif untuk penilaian tingkat kematang di level 0.

Untuk usulan perbaikan pada ketiga UMKM yaitu:

1. Perlunya mempertimbangkan langkah awal dengan penyelarasan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada UMKM. Dengan standar perbaikan (APQC, 2014) yang dapat dilakukan sebagai berikut:
 - a. Mengevaluasi kinerja produk yang ada/layanan terhadap peluang pasar.
 - b. Mendefinisikan pengembangan produk/jasa persyaratan.
 - c. Melakukakan penelitian pada temuan.
 - d. Konfirmasi keselarasan konsep produk/jasa dengan strategi bisnis.
 - e. Mengelola siklus hidup produk dan layanan.
 - f. Pengelolaan data produk/layanan.

5.2.2.2 Mengembangkan Produk dan Layanan

Pengembangan produk merupakan salah satu hal yang penting dan harus terus dilakukan oleh suatu usaha bisnis agar produk yang dijualnya dapat diterima oleh

konsumen meningkatkan penjualan dan pengembangan produk baru atau yang diperbaiki untuk pasar. Hal ini yang dimaksud dengan produk baru adalah produk asli, penyempurnaan produk, modifikasi produk dan merek-merek baru (Ato 'Illah, 2015).

Tahap *entrepreneurial* diawal berdirinya usaha belum adanya pengembangan produk dimana pemilik UMKM sudah memutuskan produk yang diproduksi dan dijual dengan tanpa tingkat kematangan. Untuk tahap *growth* pengembangan produk berfokus pada produk yang sudah hanya saja dengan pasar baru atau segmen pasar baru dengan nilai tingkat kematangan 1 untuk ketiga objek penelitian.

Tahap ekspansi pada objek penelitian UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang pengembangan produk ditahap perluasan adanya jenis variasi harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian yang sebelumnya belum diterapkan dengan tujuan mempertahankan daya saing dengan produk yang sudah ada dengan nilai tingkat kematangan 1 yang dirasa pemilik belum sampai pada tahap 2 secara konstan secara kebijakan. Selaras dengan tujuan pengembangan produk menurut Keller dan Kotler (2008) memenuhi kebutuhan yang baru dan memperkuat citra perusahaan sebagai investor dan ntuk mempertahankan daya saing dengan produk yang sudah ada (Nandy). Adapun usulan Perbaikan kepada ketiga objek penelitian berdaasarkan situasi UMKM yaitu:

1. Meningkatkan serta menjaga kualitas produk dengan memberi nilai tambah pada kemasan, serta melihat peluang yang ada dari pesaing.
2. Jangan cepat merasa puas dengan produk yang sudah ada dengan mencari inovasi produk yang sesuai dengan olahan kedelai. Pengembangan produk yang inovatif seperti dari olahan kedelai saat ini dijadikan snack atau makan ringan dan melakukan evaluasi kinerja produk.

Gambar 5.2 Contoh Produk Inovasi Olahan Kedelai.



5.2.3 *Market and Sell Products and Services*

5.2.3.1 **Memahami Pasar, Pelanggan, dan Kapabilitas**

Pasar tempat pertemuan antara penjual dan pembeli lebih luas daripada hanya sekedar tempat pertemuan antara penjual dan pembeli untuk mengadakan transaksi jual beli-barang/jasa serta permintaan, penawaran, seluruh kontak atau interaksi antara penjual dan pembeli untuk mempertukaran barang dan jasa (Indrawati & Yovita, 2014). Berdasarkan KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) kapabilitas memiliki arti kemampuan atau kecakapan dalam melakukan sesuatu (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia., 2016). Tetapi makna kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (skill) saja, namun secara mendetail sehingga benar benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga mengatasinya (Aisyah, 2019).

UMKM pengolahan kedelai ditahap awal atau *entrepreneurial* untuk memahami pasar, pelanggan dan kapabilitas dengan memperkuat keterampilan pekerja dalam melakukan pekerjaan yang benar. Hal ini sesuai pendapat Aisyah (2019) mengenai kemampuan kapabilitas yang relevan dalam bisnis merupakan faktor yang menentukan sebuah perusahaan agar lebih maju. Sedangkan pada proses pemahaman pasar dan pelanggan pada proses bisnis dengan melakukan observasi segmen pasar yang tepat dan observasi langsung di pasar untuk mengetahui tren pasar. Sesuai dalam penelitian Sudarsono (2019) dikatakan segmentasi pasar perlu dilakukan mengingat didalam suatu pasar terdapat banyak pembeli yang berbeda keinginan dan kebutuhannya. Tingkat kematangan 1

Pada tahap pertumbuhan adanya perekrutan karyawan dengan background pendidikan stara 1 (S1) pada UMKM pengolahan kedelai di UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dan melakukan perencanaan serta pengembangan kapasitas untuk mengantisipasi kebutuhan pasar kepada para agen pasar, mengelola mitra pasar yang merupakan pelanggan pasti dengan pengelolaan kontak nomer telepon pelanggan dengan nilai tingkat kematangan 2 untuk Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti dan nilai tingkat kematangan 3 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang

Untuk tahap perluasan dan peningkatan dalam pasar, pelanggan dan kapasitas para mitra usaha diajak diskusi serta adanya dokumen untuk perencanaan kapasitas karena berhubungan dengan permintaan pasar yang merupakan evaluasi secara tidak

langsung serta mencari peluang pasar baru untuk penjualan dengan nilai tingkat kematangan 3 karena adanya standar proses dalam pelaksanaannya.

Usulan guna meningkatkan kemampuan menerima informasi baru dimana dapat memperluas segmen pasar dan menarik pelanggan dengan standarisasi yang dapat digunakan untuk memahami pasar, pelanggan dan kemampuan berdasarkan (APQC, 2014) sebagai berikut:

1. Melakukan analisis intelijen pelanggan dan pasar.
 - a. Melakukan riset pelanggan dan pasar.
 - b. Identifikasi segmen pasar.
 - c. Menganalisis tren pasar dan industri.
 - d. Menganalisis organisasi yang bersaing, produk kompetitif/pengganti.
 - e. Mengevaluasi produk/merek yang ada
 - f. Menilai lingkungan bisnis internal dan eksternal.
2. Mengevaluasi dan memprioritaskan peluang pasar.
 - a. Mengukur peluang pasar.
 - b. Menentukan segmen sasaran.
 - c. Memprioritaskan peluang yang konsisten dengan kemampuan dan strategi bisnis secara keseluruhan.
 - d. Memvalidasi peluang.

5.2.3.2 Mengembangkan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran mengacu pada beberapa konsumen target tertentu. Strategi pemasaran terdiri dari target pasar dan paduan pemasaran yang berhubungan. (Sadikin, Misra, & Hudin, 2020). Awal usaha untuk tahap pengembangan strategi pemasaran mengenai penentuan produk yang dijual dan memutuskan harga jual sesuai pasar, Salah satu yang menyebabkan laku tidaknya produk atau jasa yang ditawarkan kepada pembeli /konsumen ialah harga (Sadikin, Misra, & Hudin, 2020). Serta distribusi dengan kata lain penyaluran barang dengan cara mempromosikan atau menawarkan kepada mitra bisnis yang merupakan agen pasar untuk bekerjasama pada pemasaran pengolahan kedelai. Dimana pemasaran lebih diidentikan dengan proses pengenalan produk atau servis kepada konsumen yang potensial (Indrasari, 2019). Dengan tingkat kematangan masing-masing objek penelitian 1 dengan kesulitan masing-masing pada UMKM yang dirasa masih adanya kekurangan.

Target pemasaran adalah paduan pemasaran yang dibuat untuk memenuhi konsumen target yang spesifik. Pada tahap pertumbuhan UMKM pengolahan kedelai untuk strategi pemasaran adanya koordinasi kepada karyawan agar menarik minat konsumen atau pembeli membeli selalu produk olahan kedelai di UMKM untuk meningkatkan kualitas pelayanan konsumen dengan nilai Tingkat kematangan 3 yang dirasa oleh pemilik usaha.

Pada tahap pengembangan dan perluasan usaha dengan mengenalkan kepada konsumen serta agen pasar mengenai variasi harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian yang dirasa UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dengan nilai Tingkat kematangan 3.

Usulan perbaikan pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yaitu:

1. Meningkatkan hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam bisnis seperti pelanggan (konsumen), pemasok, mitra usaha.

Usulan Perbaikan Pabrik Tahu Syifa Group Pabrik Tempe Hj Kunarti yaitu:

1. Meningkatkan segmen pasar yang dituju dengan lebih mengidentifikasi permintaan konsumen dengan secara aktif mempromosikan produk olahan kedelai.
2. Pengembangan dan perluasan usaha dengan membuat variasi secara produk dan harga untuk meningkatkan profit atau pendapat.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mendefinisikan penawaran dan proposisi nilai pelanggan.
 - a. Menentukan penawaran dan pemosisian.
 - b. Mengembangkan proposisi nilai termasuk positioning merek untuk segmen sasaran.
 - c. Memvalidasi proposisi nilai dengan segmen target.
 - d. Mengembangkan merek baru.
2. Tentukan strategi penetapan harga untuk menyelaraskan dengan proposisi nilai.
 - a. Menetapkan pedoman untuk menerapkan harga produk/jasa.
 - b. Menyetujui strategi/kebijakan penetapan harga.
3. Menentukan dan mengelola strategi saluran.
 - a. Mengevaluasi atribut saluran dan mitra.
 - b. Menentukan kesesuaian saluran dengan segmen sasaran.
 - c. Pilih saluran untuk segmen target.

5.2.3.3 Mengembangkan Strategi Penjualan

Strategi penjualan berkaitan dengan bagaimana perusahaan berhubungan dan berinteraksi dengan pelanggan individu dalam segmen pasar. (Terho, Eggert, Haas, & Ulaga, 2015). Strategi penjualan ditahap pertumbuhan pada UMKM pengolahan kedelai dimana melakukan promosi dengan menawarkan produk olahan kedelai kepada konsumen wilayah sekitar pabrik olahan kedelai lewat informasi mulut ke mulut dengan penyebaran informasi harga jual dan jenis produk. Berdasarkan penelitian Putri (2018) *word of mouth marketing* (pemasaran dari mulut ke mulut) menjadi berpengaruh dalam meningkatkan jumlah dan sederhana namun merupakan jurus jitu untuk menjual produk. Memperkirakan penjualan olahan kedelai untuk anggaran produksi dan keseluruhan dalam penjualan dengan menentukan biaya-biaya yang berhubungan dengan keberlangsungan usaha seperti laba bersih, biaya variable, biaya tetap dan overhead untuk membuat anggaran. Dengan sepatat memberikan nilai tingkat kematangan 1 untuk masing-msiang UMKM pengolahan kedelai.

Pada tahap pertumbuhana untuk pengembangan strategi penjualan dengan menjalin komunikasi baik kepada pembeli, mitra pasar dan adanya stategi dengan memeberikan bonus kepada pembeli atau konsumen yang sudah menjadi pelanggan tetap UMKM. Sependapat dalam penelitain Putri (2018) menguapayakan agar konsumen membeli produk tidak hanya sesaat dengan cara promosi yang baik dan memberikan potongan harga. Untuk nilai tingkat kematangan 2 untuk Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti dan niali tingkat kematangan 3 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang dirasa pemilik adanya pengelolaan yang berkelanjutan dan adanya pengawasan terhadap pekerja dalam hal ini pekerja yang langsung berhubungan dengan pelanggan dipabrik.

Pada tahap perluasan dan peningkatan untuk strategi penjualan dimana UKMK membidik pasar baru berupa kerjasama dengan pihak catering yang sebelumnya belum dilaksanakan dan untuk nilai tingkat kematangan 3 pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang. Adapun untuk usulan perbaikan pada Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti sebagai berikut:

1. Memperluas promosi dengan bekerjasama dengan usaha makanan yang menggunakan olahan kedelai sebagai bahanbakunya.
2. Pada proses promosi guna menarik minat pembeli UMKM dapat membuat citra produk dengan membuat logo produk atau label.

Sedangkan usulan perbaikan untuk UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yaitu:

1. Mencoba pasar baru dengan pendistribusian produk olahan kesupermarket dengan standar kemasan dan kualitas yang lebih baik untuk perencanaan jangka panjang.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mendefinisikan penawaran dan proposisi nilai pelanggan
 - a. Menentukan penawaran dan pemosisian.
 - b. Mengembangkan proposisi nilai termasuk positioning merek untuk segmen sasaran.
 - c. Memvalidasi proposisi nilai dengan segmen target.
 - d. Mengembangkan merek baru.
2. Tentukan strategi penetapan harga untuk menyelaraskan dengan proposisi nilai.
 - a. Menetapkan pedoman untuk menerapkan harga produk/jasa.
 - b. Menyetujui strategi/kebijakan penetapan harga.
3. Menentukan dan mengelola strategi saluran.
 - a. Mengevaluasi atribut saluran dan mitra.
 - b. Menentukan kesesuaian saluran dengan segmen sasaran.
 - c. Pilih saluran untuk segmen target.

5.2.3.4 Mengembangkan dan Mengelola Rencana Pemasaran

Tahap awal UMKM untuk pengembangan dan pengelolaan rencana pemasaran dengan memenuhi kebutuhan konsumen yaitu memastikan kapasitas produksi. Selaras dalam penelitian Hutagalung, Rambe, & Nazlina (2013) menyimpulkan kapasitas produksi dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumen Oleh sebab itu perlu dilakukan perencanaan kapasitas produksi. Dengan nilai tingkat kematangan 1 dimana belum adanya konsistensi ditahap awal berdirinya usaha pada kondisi jumlah produksi yang belum stabil.

Rencana pemasaran pada tahap pertumbuhan untuk UMKM dimana pemilik mengatur serta memimpin agar karyawan memberikan pelayanan yang ramah agar pembeli menarik minat konsumen atau pembeli. Nilai tingkat kematangan 2 untuk Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti dan nilai tingkat kematangan 3 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang.

UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dengan melakukan perencanaan pada tahap perluasan dan peningkatan untuk rencana pemasaran produk dimana umkm merencanakan variasi harga, ukuran tahu dan tempe serta adanya kapasitas minimum pembelian setelah sebelumnya observasi langsung. Untuk nilai tingkat kematangan 3 yang dirasa adanya peningkatan bisnis secara internal pada UMKM. Usulan perbaikan untuk ketiga UMKM pengolahan kedelai yaitu:

1. Mengembangkan kegiatan promosi dengan memasang poster mengenai diskon pembelian.

Gambar 5.3 Contoh Poster Dalam Strategi Promosi.



2. Mengevaluasi pemasaran produk untuk kepuasan pembeli atau konsumen.
3. Mengembangkan strategi pemasaran dengan memperbaiki kemasan yaitu memberikan label usaha pada plastik kemasan.

5.2.3.5 Mengembangkan dan Mengelola Rencana Penjualan

Pengembangan dan pengelolaan rencana penjualan pada tahap awal perencanaan penjualan dengan merencanakan penawaran produk olahan kedelai kepada konsumen wilayah sekitar pabrik olahan kedelai untuk mengetahui prospek usaha. Promosi merupakan faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat penjualan (Sudarartono, 2019). Serta mencatat hasil penjualan berupa jumlah pengiriman setiap agen pasar bagian dari pengelolaan data. Dengan nilai tingkat kematangan 1 pada setiap UMKM pengolahan kedelai.

Pada tahap pertumbuhan dalam proses pengembangan dan pengelolaan rencana bisnis dengan mengontrol serta memastikan data jumlah pengiriman sesuai dengan setiap transaksi. Serta pada UMKM melakukan perencanaan dan pelaksanaan dengan

beberapa karyawan untuk memberikan bonus kepada pembeli yang merupakan bagian dari pengelolaan hubungan pelanggan. Untuk nilai tingkat kematangan 2 pada UMKM pengolahan kedelai Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti dan UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang.

Untuk tahap perluasan dan peningkatan yang ada di UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang adanya pengolahan data penjualan dimana pengelolaan data diinput menggunakan komputer sebagai dokumen UMKM dan nilai tingkat kematangan 3. Untuk usulan perbaikan pada UMKM pengolahan kedelai dalam rangka pengelolaan rencana penjualan yaitu:

1. Meningkatkan jumlah penjualan dengan merencanakan jangka pendek berdasarkan kebutuhan berupa target penjualan.
2. Memberikan penghargaan atau bonus kepada karyawan jika dapat melewati target penjualan.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Menghasilkan prospek.
 - a. Identifikasi pelanggan potensial.
 - b. Identifikasi prospek.
3. Mengelola pelanggan dan akun.
 - a. Mengembangkan rencana akun penjualan/kunci.
 - b. Mengelola hubungan pelanggan.
 - c. Mengelola data master pelanggan.
4. Mengelola penjualan pelanggan.
 - a. Melakukan panggilan penjualan.
 - b. Melakukan kegiatan pra-penjualan.
 - c. Menutup penjualan.
 - d. Mencatat hasil proses penjualan.
5. Mengelola aplikasi penjualan.
 - a. Menerima dan memvalidasi pesanan penjualan.
 - b. Mengumpulkan dan memelihara informasi akun pelanggan.
 - c. Menentukan ketersediaan.
 - d. Menentukan proses pemenuhan.
 - e. Memasukkan pesanan ke dalam sistem dan mengidentifikasi/melakukan aktivitas *cross-sell/up-sell*.

- f. Memproses kembali pesanan dan pembaruan.
 - g. Menangani pertanyaan pesanan termasuk transaksi pemenuhan pesanan.
6. Mengelola tenaga penjualan.
 - a. Menentukan alokasi sumber daya penjualan.
 - b. Menetapkan rencana insentif tenaga penjualan.
 - c. Mengelola mitra penjualan dan aliansi.
 7. Memberikan pelatihan penjualan dan produk kepada mitra/aliansi penjualan.
 - a. Mengembangkan perkiraan penjualan oleh mitra/aliansi.
 - b. Menyetujui komisi mitra dan aliansi.
 - c. Mengevaluasi hasil mitra/aliansi.
 - d. Mengelola data master mitra saluran..

5.2.4 Deliver Products and Services

5.2.4.1 Merencanakan dan Menyelaraskan Sumber Daya Rantai Pasokan

Dalam buku manajemen operasi (2014) (M.M, 2014) Sumber daya dapat diartikan sebagai sebuah keahlian, pekerja, atau bahanbaku. Pada tahap awal untuk perencanaan dan sumberdaya pada rantai pasokan dimana mencari pemasok atau agen kedelai yang sesuai dengan kebutuhan produksi menyiapkan peralatan yang digunakan untuk proses produksi. Menentukan kapasitas bahanbaku pada setiap proses produksi. Nilai tingkat kematangan 1 pada masing-masing UMKM pengolahan kedelai.

Pada tahap pertumbuhan untuk perencanaan sumberdaya rantai pasok dimana UMKM memiliki beberapa distributor kedelai pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang sedangkan pada Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti memiliki satu distributor sehingga masing-masing melakukan pengawasan dalam rangka mencukupi bahanbaku kedelai dan menyediakan gudang penyimpanan kedelai yang aman. Dengan nilai tingkat kematangan 2 untuk Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti dan UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang.

Pada tahap perluasan dan peningkatan sumberdaya di rantai pasok pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dimana adanya peninjauan proses distribusi dengan terjun langsung yang dilakukan oleh pemilihan usaha pengolahan kedelai dalam proses pengiriman dan pengecekan berkala untuk peralatan yang digunakan dalam produksi. Tingkat kematangan 3 yang dinilai oleh pemilik yang dirasa dari proses perencanaan dan pengoperasiannya dengan standar usaha dirasa udah dapat dicapai.

Usulan perbaikan pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang untuk sumber daya rantai pasok yaitu:

1. Mengelola hubungan baik dengan distributor untuk membangun kepercayaan serta dapat meningkatkan pelayanan UMKM.
2. Mencari distributor yang lebih dekat dari pabrik untuk mengurangi biaya dan fleksibilitas pemesana.

Usulan perbaikan pada Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti untuk sumber daya rantai pasok yaitu:

1. Dengan mempersiapkan lebih dari satu distributor bahanbaku untuk menanggapi jika mana terdapat keterlambatan pengiriman kedelai serta bahan bahu lainnya.
2. Mencari distributor yang lebih dekat dari pabrik untuk mengurangi biaya dan fleksibilitas pemesana.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mengembangkan strategi produksi dan material.
 - a. Mendefinisikan tujuan manufaktur.
 - b. Menentukan kebijakan tenaga kerja dan material.
 - c. Mendefinisikan kebijakan *outsourcing*.
 - d. Mendefinisikan kebijakan pengeluaran modal manufaktur.
 - e. Menentukan kapasitas.
 - f. Mendefinisikan jaringan produksi dan kendala pasokan.
 - g. Mendefinisikan proses produksi.
 - h. Mendefinisikan tata letak dan infrastruktur tempat kerja produksi.
2. Mengelola permintaan untuk produk dan layanan.
 - a. Mengembangkan prakiraan dasar.
 - b. Berkolaborasi dengan pelanggan.
 - c. Mengembangkan perkiraan konsensus.
 - d. Menentukan tersedia untuk dijanjikan.
 - e. Memantau aktivitas terhadap prakiraan dan merevisi prakiraan.
 - f. Mengevaluasi dan merevisi pendekatan peramalan.
 - g. Mengukur akurasi perkiraan.
3. Membuat rencana material.
 - a. Buat rencana tanpa kendala.

- b. Berkolaborasi dengan pemasok dan produsen kontrak.
 - c. Identifikasi bahan kritis dan kapasitas pemasok.
 - d. Spesifikasi material monitor.
 - e. Menghasilkan rencana terbatas.
 - f. Menentukan keseimbangan dan pengendalian produksi.
4. Membuat dan mengelola jadwal produksi induk.
 - a. Membuat rencana dan jadwal produksi tingkat lokasi.
 - b. Mengelola inventaris barang dalam proses.
 - c. Berkolaborasi dengan pemasok.
 - d. Jalankan rencana dan jadwal produksi tingkat lokasi.
 - e. Memantau jadwal dan rencana produksi induk.
 5. Persyaratan distribusi rencana.
 - a. Memelihara data induk.
 - b. Menentukan persediaan barang jadi persyaratan di tempat tujuan.
 - c. Menghitung kebutuhan di tempat tujuan.
 - d. Hitung konsolidasi pada sumber.
 - e. Mengelola perencanaan pengisian ulang kolaboratif.
 - f. Mengelola persyaratan untuk mitra.
 - g. Menghitung rencana pengiriman tujuan.
 - h. Mengelola pencapaian rencana pengiriman.
 - i. Hitung rencana beban tujuan.
 - j. Kelola rencana pemuatan mitra.
 - k. Mengelola biaya pasokan.
 - l. Mengelola pemanfaatan kapasitas.
 6. Menetapkan batasan perencanaan distribusi.
 - a. Menetapkan batasan tata letak pusat distribusi.
 - b. Menetapkan batasan manajemen inventaris.
 - c. Menetapkan kendala manajemen transportasi.
 7. Meninjau kebijakan perencanaan distribusi.
 - a. Tinjauan jaringan distribusi.
 - b. Membangun hubungan sumber.
 - c. Menetapkan kebijakan penerapan dinamis.
 8. Menilai kinerja perencanaan distribusi.

- a. Menetapkan indikator kinerja yang sesuai (metrik).
 - b. Menetapkan frekuensi pemantauan.
 - c. Menghitung ukuran kinerja.
 - d. Identifikasi tren kinerja.
 - e. Menganalisis kesenjangan benchmark kinerja.
 - f. Menyiapkan laporan yang sesuai.
 - g. Mengembangkan rencana peningkatan kinerja.
9. Mengembangkan standar dan prosedur mutu.
- a. Menetapkan target kualitas.
 - b. Mengembangkan prosedur pengujian standar.
 - c. Mengkomunikasikan spesifikasi kualitas.

5.2.4.2 Pengadaan Bahan dan Jasa

Pada tahap awal untuk pengadaan bahan di mana terdapat proses pembelian yaitu menentukan distributor bahanbaku, adanya pemilihan distributor serta melakukan negosiasi dengan distributor kedelai, membuat kontrak kepada distributor dan pemesan bahanbaku produksi kepada distributor kedelai yang telah berkejasama dengan pabrik pengolahan kedelai. Selaras dengan penelitian Wilhelmina, Salmia L. A, & Soemanto (2021) pada strategi *SO purchasing* menyatakan perusahaan harus memanfaatkan peluang menangkap pangsa pasar serta mengoptimalkan koordinasi dan menjalin hubungan yang baik dengan pihak vendor atau distributor. UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang, Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti untuk nilai tingkat kematangan 1.

Pada tahap pertumbuhan Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti dan UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang untuk pengadaan UMKM mengontrol kualitas pada bahanbaku serta bahan pendukung yang sudah dipesan dan mengontrol jadwal pengiriman bahanbaku agar tidak adanya keterlambatan. Disukung dalam penelitian Wilhelmina, Salmia L. A, & Soemanto (2021) untuk strategi *WO purchasing* melakukan penjadwalan yang optimal untuk kedatangan raw material sehingga dapat memanfaatkan peluang menangkap pangsa pasar dengan maksimal. Penilaian pada Pabrik Tahu Syifa Group serta pada Pabrik Tempe Hj Kunarti dan UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang adanya pengecekan bahanbaku yang telah dikirimkan dari pihak agen kedelai nilai tingkat kematangan 3.

UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang pada tahap perluasan dan peningkatan dimana adanya peningkatan jumlah serta kapasitas pemesan bahanbaku pada distributor kedelai serta adanya pemantauan secara bertahap pada pemasok atau distributor kedelai dengan nilai tingkat kematangan 3. Usulan Perbaikan pada UMKM pengolahan kedelai dengan:

1. Mencoba membuat rancangan jangka panjang untuk pemilihan distributor bahanbaku
2. Merencanakan serta mengevaluasi pengadaan barang yang sudah dilaksanakan saat ini.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mengembangkan strategi sumber.
 - a. Menyusun rencana pengadaan.
 - b. Memperjelas persyaratan pembelian.
 - c. Mengembangkan strategi inventaris.
 - d. Mencocokkan kebutuhan untuk memasok kemampuan.
 - e. Menganalisis profil pengeluaran organisasi.
 - f. Mencari peluang untuk meningkatkan efisiensi dan nilai.
 - g. Berkolaborasi dengan pemasok untuk mengidentifikasi peluang sumber.
2. Memilih pemasok dan mengembangkan/mempertahankan kontrak.
 - a. Pilih pemasok.
 - b. Mensertifikasi dan memvalidasi pemasok.
 - c. Negosiasi dan buat kontrak.
 - d. Mengelola kontrak.
3. Memesan bahan dan layanan.
 - a. Permintaan Proses/Tinjauan.
 - b. Menyetujui permintaan.
 - c. Meminta/Melacak kutipan vendor.
 - d. Membuat/Mendistribusikan pesanan pembelian.
 - e. Mempercepat pesanan dan memenuhi pertanyaan.
 - f. Mencatat penerimaan barang.
 - g. Penelitian/Penyelesaian pengecualian.
4. Mengelola pemasok.
 - a. Memantau/Mengelola informasi pemasok.

- b. Mempersiapkan/Menganalisis kinerja pengadaan dan vendor.
- c. Mendukung inventaris dan proses produksi.
- d. Memantau kualitas produk yang dikirimkan.

5.2.4.3 Memproduksi/Membuat/Mengirimkan Produk

Pada tahap awal proses produksi dengan memberikan karyawan pelatihan atau training untuk melakukan tugas kerjanya masing masing serta adanya pembagian tugas kerja yang merupakan bagian dari pengendalian proses produk dan mengelola persediaan bahanbaku. Membuat jadwal produks serta pengiriman kepada karyawan dan agen pasar untuk memastikan agar tidak adanya keterlambatan pengecekan kualitas produksi. Pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang, Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti nilai tingkat kematangan 1.

Pada Tahap pertumbuhan UMKM pengolahan kedelai untuk kualitas produksi adanya pengecekan dilakukan saat proses produksi dan pengiriman untuk memastikan kualitas produk sebelum sampai ke konsumen. Dimana nilai tingkat kematangan 3 untuk masing-masing UMKM pengolahan kedelai.

Tahap perluasan dan peningkatan UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang melakukan pemeliharaan dengan pengecekan bertahap kondisi peralatan yang digunakan pada proses produksi serta armada yang digunakan untuk proses pengiriman dengan nilai tingkat kematangan 3. Adapun untuk usulan perbaikan pada umkm Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti yaitu:

1. Meningkatkan kualitas dan jumlah karyawan pada perekrutan.
2. Membuat standar maintenace dengan menetapkan jadwal pemeliharaan pada peralatan produksi.

Sedangkan pada usulan perbaikan UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang ialah:

1. Menstabilkan jadwal pemeliharaan dan pengontrolan pada proses produksi lebih ditingkatkan.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Jadwal produksi.
 - a. Menghasilkan rencana tingkat garis.
 - b. Menghasilkan jadwal rinci.
 - c. Jadwalkan pesanan produksi dan buat lot.

- d. Jadwal pemeliharaan preventif (terencana) (perintah pemeliharaan preventif).
 - e. Jadwal pemeliharaan yang diminta (tidak direncanakan) (siklus perintah kerja).
 - f. Melepaskan pesanan produksi dan membuat lot.
2. Menghasilkan produk.
- a. Mengelola persediaan bahanbaku.
 - b. Jalankan jadwal baris rinci.
 - c. Laporkan masalah pemeliharaan.
 - d. Jalankan kembali item yang rusak.
 - e. Menilai kinerja produksi.
3. Melakukan pengujian kualitas.
- a. Mengkalibrasi peralatan uji.
 - b. Melakukan pengujian menggunakan prosedur pengujian standar.
 - c. Catat hasil tes.
4. Memelihara catatan produksi dan mengelola catatan lot.
- a. Menentukan sistem penomoran lot.
 - b. Menentukan penggunaan lot.

5.2.4.4 Memberikan Layanan Kepada Pelanggan

Dalam pengiriman produk kepada konsumen maupun mitra pasar memberikan pelayanan yan baik merupakan tugas pokok dalam proses bisnis berdasarkan pendapat pemilik usaha UMKM pengolahan kedelai. Adapun pada tahap awal usaha, pelayan yang diberikan seperti pelayanan yang ramah kepada pembeli maupun kepada mitra pasar serta menjalin komunikasi yang baik. Serta memproses setiap permintaan dari pelanggan/ pembeli serta mitra pasar. Tingkat kematangan 1 dikarenakan belum adanya regulasi yang pasti pada pelaksanaanya pad setiap UMKM pengolahan kedelai.

Pada tahap pertumbuhan untuk pelayanan kepada pelanggan dimana pelayanan berupa bonus untuk pembeli dan para agen yang sudah berkejasama dengan UMKM dan proses pengecekan dengan memastikan pelayana pada pengiriman tahu dan tempe tidak adanya kerusakanserta direspon baik dari pihak pelanggan atau agen pasar.

Untuk nilai tingkat kematangan 2 untuk Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti yang mana menurut UMKM masih adanya beberapa kendala dalam penerapan dan nilai tingkat kematangan 3 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang.

Pada tahap perluasan dan peningkatan layanan UD. Tahu Tempe Tanjung Sengkuang kepada pelanggan belum adanya peningkatan dengan katalain masih melakukan pelayanan kepada pelanggan terkait pengiriman produk dengan melakukan pengecekan sebelum dilakukan pengiriman seperti ditahap pertumbuhan dengan kata lain untuk nilai tingkat kematangan 0 karena belum memasuki tingkat kematangan selanjutnya. Untuk usulan perbaikan kepada UMKM pengolahan kedelai yaitu:

1. Mengontrol karyawan yang berhubungan langsung pada proses pengiriman barang ke konsumen.
2. Membuat standar yang pasti perihal pelayanan kepada konsumen ataupun mitra pasar pada proses pengiriman barang.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Konfirmasi persyaratan layanan khusus untuk pelanggan individu.
 - a. Memproses permintaan pelanggan.
 - b. Membuat profil pelanggan.
 - c. Menghasilkan pesanan layanan.
2. Mengidentifikasi dan menjadwalkan sumber daya untuk memenuhi persyaratan layanan.
 - a. Membuat rencana dan jadwal sumber daya.
 - b. Membuat jadwal pemenuhan pesanan layanan.
 - c. Mengembangkan tatanan layanan.
3. Memberikan layanan kepada pelanggan tertentu.
 - a. Mengatur jadwal pemenuhan pesanan layanan harian.
 - b. Mengirim sumber daya.
 - c. Mengelola kemajuan pemenuhan pesanan.
 - d. Memvalidasi penyelesaian blok pemenuhan pesanan.
4. Memastikan kualitas layanan.
 - a. Identifikasi pesanan yang sudah selesai untuk umpan balik.
 - b. Identifikasi pesanan yang tidak lengkap dan kegagalan layanan.
 - c. Meminta umpan balik pelanggan tentang layanan yang diberikan.
 - d. Memproses umpan balik pelanggan atas layanan yang diberikan.

5.2.4.5 Mengelola Logistik dan Pergudangan

Pengelolaan logistik dan pergudangan pada tahap awal yang mana UMKM merencanakan kapasitas bahanbaku yang dapat di simpan, pengecekan sebelum serta sesudah masuk ke gudang dan pengiriman dari agen kedelai dilakukan dengan tepat waktu demi memuaskan konsumen. Menjadwalkan bahanbaku yang dikirim dan bahanbaku yang masuk ke gudang penyimpanan untuk digunakan terlebih dahulu pada produksi yaitu yang ada pada tumpukan paling atas. Dengan nilai tingkat kematangan 1 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang, Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti.

Pada tahap pertumbuhan dalam pengelolaan logistik dan pergudangan adanya pengecekan stok bahanbaku secara bertahap sebelum melakukan produksi agar tidak tidak ada keterlambatan proses produksi dan pengecekan berkala kondisi gudang penyimpanan bahanbaku. Tingkat kematangan 2 untuk Pabrik Tahu Syifa Group, Pabrik Tempe Hj Kunarti Tingkat kematangan 3 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang.

Pada tahap perluasan dan peningkatan untuk pengelolaan logistik dan pergudangan masih seperti tahap-tahap sebelumnya untuk pelaksanaannya pada UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dimana pengecekan stok bahanbaku dengan nilai tingkat kematangan 0 karena belum memasuki tingkat kematangan selanjutnya. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan pada UMKM pengolahan kedelai yaitu:

1. Membuat kartu stok berupa data barang masuk dan keluar agar tidak adanya kelalaian/ perbedaan jumlah dengan stok fisik.
2. Membuat standar yang pasti dalam pengontrolan logistic yang masuk ke gudang maupun bahanbaku yang keluar.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Menentukan strategi logistic.
 - a. Menerjemahkan persyaratan layanan pelanggan ke dalam logistik persyaratan.
 - b. Merancang jaringan logistik.
 - c. Mengkomunikasikan kebutuhan *outsourcing*.
 - d. Mengembangkan dan memelihara kebijakan layanan pengiriman.
 - e. Mengoptimalkan jadwal dan biaya transportasi.
 - f. Menentukan ukuran kinerja utama.
2. Merencanakan dan mengelola aliran material masuk.

- a. Rencana penerimaan bahan masuk.
 - b. Mengelola aliran material masuk.
 - c. Memantau kinerja pengiriman masuk.
 - d. Mengelola aliran produk yang dikembalikan.
3. Mengoperasikan pergudangan.
- a. Melacak penyebaran inventaris.
 - b. Menerima, memeriksa, dan menyimpan pengiriman masuk.
 - c. Melacak ketersediaan produk.
 - d. Memilih, mengemas, dan mengirimkan produk untuk pengiriman.
 - e. Melacak akurasi inventaris.
 - f. Melacak kinerja penyimpanan dan pengiriman logistik pihak ketiga.
 - g. Mengelola persediaan fisik barang jadi.
4. Mengoperasikan transportasi keluar.
- a. Merencanakan, mengangkut, dan mengirimkan produk keluar.
 - b. Melacak kinerja pengiriman pembawa.
 - c. Mengelola armada transportasi.
 - d. Memproses dan mengaudit faktur dan dokumen pembawa.
5. Mengelola pengembalian; mengelola logistik terbalik.
- a. Otorisasi dan proses pengembalian.
 - b. Melakukan logistik terbalik.
 - c. Melakukan kegiatan penyelamatan.
 - d. Mengelola dan memproses klaim garansi.
 - e. Mengelola perbaikan/perbaikan dan pengembalian ke pelanggan/stok.

5.2.5 Manage Customer Service

5.2.5.1 Kembangkan Strategi Layanan Pelanggan/Layanan Pelanggan

Pelayanan (customer service) ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, melalui pelayanan ini keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi (Indrasari, 2019) Strategi pelayanan salah satu yang merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan atau meningkatkan citra usaha (Subaida, Mansur, & Muhtadi, 2020). Tahap awal pengembangan strategi layanan pelanggan dengan pelayanan yang ramah dan menyikapi keluhan pelanggan dengan ramah. Kategori pelayanan antara lain layanan dengan lisan dan layanan dengan perbuatan yang

diatur dalam etika secara umum seperti sikap dan cara berbicara (Indrasari, 2019) untuk nilai tingkat kematangan 1 UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang dan Pabrik Tahu Syifa dalam artian UMKM sudah mampu melakukan tugas walaupun masih mengalami kesulitan sedangkan pada Pabrik Tempe Hj Kunarti Tingkat kematangan 0 yang dirasa pemilik tidak ada strategi khusus yang sengaja dirancang untuk layanan pelanggan.

Sedangkan pada tahap pertumbuhan strategi yang digunakan pada masing-masing UMKM dengan menjaga kualitas pelayanan kepada konsumen atau pelanggan olahan kedelai. Seperti komunikasi yang lebih akurat dan jelas, serta karyawan atau pegawai memiliki keterampilan dasar mengenai pelayanan, serta responsif yaitu cepat dan kreatif menghadapi permasalahan yang dihadapi dengan pelanggan. Hal ini sesuai dengan indikator kualitas pelayanan yaitu ketanggapan dan empati (Indrasari, 2019). Yang dirasa adanya peningkatan nilai tingkat kematangan pada masing-masing objek penelitian dengan nilai tingkat kematangan 2 yang dirasa sudah dapat mengelola.

Berbeda dengan objek penelitian Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti untuk objek penelitian UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang sudah masuk dalam tahap ekspansi dimana perluasan strategi layanan dengan menginformasikan pada pelanggan bahwa adanya promosi pembelian dengan memperkenalkan variasi harga, ukuran tahu dan tempe yang merupakan bagian dari layanan berupa komunikasi dan peningkatan kredibilitas UMKM. Tingkat kematangan 3 yang dirasa pemilik dengan tujuan untuk menetapkan dan menggunakan pada UMKM. Usulan Perbaikan dalam pengembangan strategi pelayanan pelanggan untuk UMKM pengolahan kedelai antara lain:

1. Memperbaiki komunikasi dengan jelas dimaksud menyampaikan pesan atau komplain pelanggan agar pelanggan merasa nyaman.
2. Menyediakan solusi pada permasalahan atau ketidakpuasan yang ada sesuai keinginan pelanggan.
3. Menindaklanjuti keluhan pelanggan dengan informasi dari keluhan untuk mencegah terjadinya permasalahan kedepannya.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mengembangkan segmentasi/prioritas layanan pelanggan (misalnya, tingkatan)
 - a. Menganalisis pelanggan yang ada.
 - b. Menganalisis umpan balik kebutuhan pelanggan.
1. Menetapkan kebijakan dan prosedur layanan pelanggan.

2. Menetapkan tingkat layanan untuk pelanggan.

5.2.5.2 Merencanakan dan Mengelola Operasi Layanan Pelanggan.

Perencanaan dan pengelolaan operasi layanan pelanggan dimana untuk setiap UMKM pengolahan kedelai memiliki kesulitan masing-masing namun pada tahap awal untuk pengelolaan pelanggan UMKM melakukan pelatihan berupa intruksi langsung untuk melatih karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen. Dengan nilai tingkat kematangan 1 untuk masing-masing objek penelitian yang dirasa sepakat atas level tingkat kematangan tersebut. Agar meningkatkan keandalan, kesadaran, perhatian dan ketepatan yang merupakan bagian dari indikator kualitas pelayanan (Indrasar, Surabaya).

Ditahap pertumbuhan untuk UD Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yaitu pengembangan layanan pelanggan dengan rencana pengelolaan layanan pelanggan dengan merencanakan kebutuhan konsumen agar tercukupi dengan rencana mengontrol jumlah permintaan. Sedangkan pada pabrik Tahu Syifa Group yaitu respon yang cepat jika sewaktu-waktu adanya komplain pelanggan yang merupakan pemikiran untuk mengelola layanan pelanggan dan Pabrik Tempe Hj Kunarti sepakat dengan pernyataan akan respon tanggap atas complain dan merencanakan pelayanan yang baik, cepat dan tepat. Pada tiga UMKM pengolahan kedelai untuk level tingkat kematangan 2 yang dirasa pemilik sudah adanya pengelolaan dan dukungan penuh dari UMKM.

Sedangkan pada tahap perluasan pengelolaan layanan pelanggan di UMKM untuk merencanakan perbaikan kepuasan pelanggan dengan memberikan diskon kepada agen atau mitra unit usaha yang telah bekerjasama dengan level tingkat kematangan 2. Serta usulan Perbaikan untuk ketiga UMKM pengolahan kedelai yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan menetapkan standar operasi pelayanan yang sebelumnya hanya instruksi.
2. Menyediakan kotak saran di area penjualan yang ada di pabrik.
3. Terbuka dengan masukan pelanggan dengan mendahulukan kepentingan pelanggan.

Serta usulan standar berdasarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Merencanakan dan mengelola tenaga kerja layanan pelanggan.
 - a. Perkiraan volume kontak layanan pelanggan.
 - b. Jadwalkan tenaga kerja layanan pelanggan.
 - c. Melacak pemanfaatan tenaga kerja.

- d. Memantau dan mengevaluasi kualitas interaksi pelanggan dengan perwakilan layanan pelanggan.
2. Mengelola permintaan/pertanyaan layanan pelanggan.
 - a. Menerima permintaan/pertanyaan pelanggan.
 - b. Merutekan permintaan/pertanyaan pelanggan.
 - c. Menanggapi permintaan/pertanyaan pelanggan.
3. Mengelola keluhan pelanggan.
 - a. Menerima keluhan pelanggan.
 - b. Mengarahkan keluhan pelanggan.
 - c. Menyelesaikan keluhan pelanggan .
 - d. Menanggapi keluhan pelanggan.

5.2.5.3 Mengukur dan Mengevaluasi Operasi Layanan Pelanggan.

Pengukuran dan pengevaluasian operasi layanan pelanggan pada UMKM pengolahan kedelai dari ketiga objek penelian tidak adanya proses bisnis ini dikarenakan berdasarkan pendapat pemilik UMKM dirasa tidak perlu dilihat dari kondisi masing-masing objek penelitian yang masih bersifat industri kecil menengah dengan kata lain nilai tingkat kematangan untuk indikator pengukuran dan pengevaluasian operasi pelanggan di level tingkat kematangan 0. Serta adapun untuk usulan perbaikan kepada ketiga objek penelitaian yaitu:

1. Adanya pengevaluais produk yang dihasilkan dengan begitu cara yang termudah untuk mengetahui kualitas hasil produksi.
2. Observasi langsung ke pasar pada saat melakukan pengiriman produk olahan kedelai kepada agen atau mitra bisnis.
3. Perbaikan dengan menggunakan sistem saran dan kritik dari pelanggan.
4. Mengadakan survey kepuasan pelangggan secara berkala bisa dimulai dari pertahunan hingga perbulan diadakan diskusi disela proses jual beli pada olahan kedelai.
5. Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan untuk memulai komunikasi dengan pelanggan atau konsumen.

Serta usulan standar bersadarkan (APQC, 2014) yaitu:

1. Mengukur kepuasan pelanggan dengan penanganan permintaan/pertanyaan pelanggan.

- a. Mengumpulkan dan meminta umpan balik pelanggan pasca-penjualan tentang produk dan layanan.
 - b. Meminta umpan balik pelanggan pasca-penjualan tentang efektivitas iklan.
 - c. Menganalisis data kepuasan produk dan layanan dan mengidentifikasi peluang peningkatan.
 - d. Memberikan umpan balik pelanggan kepada manajemen produk tentang produk dan layanan.
2. Mengukur kepuasan pelanggan dengan penanganan dan penyelesaian keluhan pelanggan.
- a. Meminta umpan balik pelanggan tentang penanganan dan penyelesaian keluhan.
 - b. Menganalisis data keluhan pelanggan dan mengidentifikasi peluang peningkatan.
3. Mengukur kepuasan pelanggan dengan produk dan layanan.
- a. Mengumpulkan dan meminta umpan balik pelanggan pasca-penjualan tentang produk dan layanan.
 - b. Meminta umpan balik pelanggan pasca-penjualan tentang efektivitas iklan.
 - c. Menganalisis data kepuasan produk dan layanan dan mengidentifikasi peluang peningkatan.
 - d. Memberikan umpan balik pelanggan kepada manajemen produk tentang produk dan layanan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah di analisa, maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pertumbuhan organisasi UMKM pengolahan kedelai Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti belum sampai kriteria tahap ekspansi secara usaha sedangkan UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang yang sudah melakukan tahap ekspansi dimana organisasi mulai membidik segmen pasar baru untuk memperluas pasar dan meningkatkan pendapatan secara berkesinambungan. Untuk collaboration dari ketiga objek masih belum melakukan tahap collaboration organisasi karena belum adanya fokus pada kegiatan tertentu yang sesuai dengan keunggulan kompetitif organisasi, dan menyerahkan kegiatan lain kepada pihak ketiga.
2. Berdasarkan tingkat kematangan proses seluruh tahap proses bisnis berdasarkan PCF telah dikembangkan oleh *America Productivity Quality Control (APQC)* 1992 pada masing-masing proses UMKM pengolahan kedelai yaitu:
 1. *Develop vision and strategy* adalah 0,67 untuk tahap *entrepreneurial* sedangkan pada tahap *growth* mengalami peningkatan menjadi 1,33. Dengan kategori yaitu:
 - a. Menentukan konsep bisnis dan visi jangka panjang.
 - b. Mengembangkan strategi bisnis dan mengelola inisiatif strategis.
 2. *Develop and manage products and services* untuk tahap *entrepreneurial* adalah 0.00 dan mengalami peningkatan pada tahap *growth* menjadi 0.33. Dengan kategori yaitu:
 - a. Mengelola portofolio produk dan layanan.
 - b. Mengembangkan produk dan layanan.
 3. *Market, sell products and services* adalah 0.08 untuk tahap *entrepreneurial* sedangkan pada tahap *growth* mengalami peningkatan menjadi 2.13.

Dengan kategori yaitu:

- a. Memahami pasar, pelanggan, dan kapabilitas.
 - b. Mengembangkan strategi pemasaran.
 - c. Mengembangkan strategi penjualan.
 - d. Mengembangkan dan mengelola rencana pemasaran.
 - e. Mengembangkan dan mengelola rencana penjualan.
4. *Deliver products and services* dengan nilai 1.00 untuk tahap *entrepreneurial* dan 2.33 pada tahap *growth*. Dengan kategori yaitu:
- a. Merencanakan dan menyelaraskan sumber daya rantai pasokan.
 - b. Pengadaan bahan dan jasa.
 - c. Memproduksi/Membuat/Mengirimkan produk.
 - d. Memberikan layanan kepada pelanggan.
 - e. Mengelola logistik dan pergudangan.
5. *Manage customer services* untuk tahap *entrepreneurial* sedangkan adalah 0.56 dan mengalami peningkatan pada tahap *growth* menjadi 1.33. Dengan kategori yaitu:
- a. Kembangkan strategi layanan pelanggan/layanan pelanggan.
 - b. Merencanakan dan mengelola operasi layanan pelanggan.
 - c. Mengukur dan mengevaluasi operasi layanan pelanggan.

6.2 Saran

Berikut ini saran yang diharapkan dapat membantu UMKM pengolahan kedelai dan penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian ini adapun saran – saran yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan potensi UMKM pengolahan kedelai dalam upaya perluasan pasar untuk menarik konsumen diluar pasar yang saat ini serta meningkatkan potensi UMKM pengolahan kedelai dengan strategi produk yang terbaharui, pemasaran serta promosi yang lebih luas.
2. Melakukan evaluasi pada UMKM pengolahan kedelai secara berkala yang terjadwal yang dipimpin oleh penanggung jawab dari keseluruhan proses bisnis dan monitoring guna meningkatkan kualitas sumberdaya pada UMKM pengolahan kedelai dengan memberi pelatihan maupun keilmuan dalam

menetapkan prosedur (standar pengoperasian), menjadwalkan rutin dan tertata dalam proses bisnis.

3. Saran bagi penelitian selanjutnya yaitu penelitian dapat menggunakan studi kasus penelitian yang telah memasuki tahap pertumbuhan organisasi ekspansi dan collaboration dan secara kriteria UMKM masuk ke profil usaha menengah dimana secara jumlah tenaga kerja melebihi 100 tenaga kerja, secara asset > 500 juta-10 miliar dan omset >2.5 miliar -50 miliar atau kasus penelitian yang berstandar industri menengah keatas dengan demilikan dapat mengetahui tahap tingkat nilai kematangan yang lebih tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adrodegari , F., & Saccani, N. (2019). A Maturity Model For The Servitization Of Product-Centric Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(4), 775-797.
- Aisyah, S. (2019). Analisis Kapabilitas Karyawan Bagian PPIC Di PT.Idola Selaras Abadi. *FRIMA-2019 (Festival Riset Ilmiah Managemen & Akuntansi*, (pp. 855-863).
- Andriani, M., Samadhi , T. A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2018). Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesian fashion industry. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Andriani, M., Suryadi, K., Samadhi, T. A., & Siswanto, J. (2016). Evolution of Product Design and Development Process on Organizational Growth Stages : A Knowledge Management Strategy. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 30-34.
- APQC. (2014). *Process Classification Framework*.
- Ardho, S. (2019, September 27). *Analisis Portofolio Produk Dalam Marketing Manajemen*. Retrieved 3 3, 2022, from Taupasar:taupasar.com/2019/09/analisis-portofolio-produk-dalam.html
- Ato 'llah, M. (2015). Analisis Pengembangan Produk Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pupuk. *Jurnal WIGA* , 2088-0944.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2016). *KBBI Daring*. Retrieved Maret 9, 2022, from <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kapabilitas>
- Bahauddin, A., Hamdat, A., Mulyapradana, A., Prabowo, A., Cahya, B. T., & Andriani, C. (2020). *MANAJEMEN BISNIS KONTEMPORER: Prinsip Dasar dan Aplikasi*. (GCAINDO, Ed.) Yogyakarta: CV.Diandra Primamitra Media.
- Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, 23.
- ER, M., & Nurmawati, D. (2020). Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment

- industry (multiple case studies in East Java, Indonesia). *Journal Jhon Wiley & Sons Ltd DOI: 10.1002/isd2.12154*.
- Fadhilah, F., Suryana, N., & Idawicaksakti, M. D. (2021). Perancangan Bisnis Dan Analisis Kelayakan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah Dalam Pembuatan Keripik Emping Singkong Pada Posyantekdes Ikhlas Ramaku Di Bandung. *e-Proceeding of Engineering*, 8, 7291.
- Fatimah, F. (2019). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri di Kabupaten Jember Menggunakan Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM).
- Garini, A. A., & ER, M. (2017). Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Berbasis Enterprise Resource Planning: Studi Kasus: PT.XYZ. *Jurnal Teknik ITS*, 6(1), 2301-9271.
- Harahap, A. K., & Irawan, A. E. (2018). Pengaruh Profitabilitas, Pertumbuhan Asset dan Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal (Study Kasus pada Perusahaan Realstate dan Property yang Terdaftar di BEI Tahun 2013-2015). *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 4, 12-25.
- Hutagalung, I. R., Rambe, A. J., & Nazlina. (2013). Perencanaan Kebutuhan Kapasitas Produksi Pada Pt Xyz. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*, 15-23.
- Indrasari, D. M. (2019). *PEMASAN & KEPUASAN PELANGGAN*. Surabaya: UTOMO PRESS.
- Indrawati, T., & Yovita, I. (2014). Analisis Sumber Modal Pedagang Pasar Tradisional R Modal Pedagang Pasar Tradisional. *Jurnal Ekonomi*.
- Juzer, & Darma, G. S. (2019). Strategic Supply Chain Management in the Era of Industry Revolution 4.0: A Study of Textile Industry in Bali. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(3), 1-16.
- Kadir, Abdul;. (2020, 10 20). *Antara news*. (Subagyo, Editor) Retrieved 3 18, 2020, from <https://www.antaraneews.com/berita/1794321/bkpm-sebut-umkm-sumbang-pdb-sebesar-617-persen>
- Kosidin, Setiawan, W., & Dirgantari, P. D. (2020). Analisis Kajian Managemn Proses Bisnis Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat . *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam*, 5(1), 77-91.
- Lee , J., Lee , D., & Kang, S. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *Advances in Web and Network Technologies, and Information*

- Management, APWeb/WAIM 2007. Huang Shan, China.: DBMAN 2007, WebETrends 2007, PAIS 2007 and ASWAN 2007.*
- M, O., M, M., & R, K. (2015). Business Process Maturity In small and Medium Sized Enterprises. *Polish Journal Of Management Studies, 12*(1), 121-131.
- M.M, D. H. (2014). *MANAJEMEN OPERASI*. Bandung: CV. PUSTAKA SETIA.
- Maulida, S., & Yunani, A. (2017). Peluang dan Tantangan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dari Berbagai Aspek Ekonomi . *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis 2*, 181-197.
- Myrodia , A., Randrup , T., & Hvam, L. (2018). Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesian fashion industry. *Journal Computers in industry, 106*, 30-47.
- Nandy. (n.d.). *Memahami Strategi Pengembangan Produk Dan Tahapannya*. Retrieved maret 3, 2022, from Gramedia Blog: <https://www.gramedia.com/literasi/strategi-pengembangan-produk/>
- Nasib, & Fadli, A. (2019). *KONSEP INTISARI STRATEGI PEMASARAN*. Jawa Tengah: CV. PENA PERSADA.
- Object Management Group (OMG)*. (2008, Juni). Retrieved Desember 2020, from Standards Development Organization: <https://www.omg.org/index.htm>
- Parrangan, E. R., Kumadji , S., & Yulianto, E. (2015). Analisis Strategi Perusahaan Dalam Ekspansi Pasar Luar Negeri (Studi Kasus Pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Akuisisi Thang Long (Studi Kasus Pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Akuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Putri, Y. R. (2018). *Tugas Akhir Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Word Of Mouth Marketing Pada Produk Simpanan (Si Bagus) Dalam Meningkatkan Jumlah Anggota Di Koperasi Simpan Pinjam Giri Muria Group Kudus*. Semarang.
- Rohloff, M. (2009). Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation. *Springer* , 128-142.
- Rohmah, N. F. (2018). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2*, 1-11.
- Rosemann, M., Bruin, T. d., & Hueffner, T. (2004). A Model for Business Process Management Maturity. *ACIS*(6).

- Rosianti, N. C., ER, M., & Nisafani, A. S. (2017). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Teknik ITS*, 6(2), 2337-3520.
- Sadikin, A., Misra, I., & Hudin, M. S. (2020). *PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS*. Yogyakarta: K-Media.
- Santia, T. (2020, 09 04). Retrieved 11 29, 2020, from Liputan6: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4346352/berapa-jumlah-umkm-di-indonesia-ini-hitungannya>
- Saputra, D. A., Handayani, P. W., & Riri. (2019). Customer Relationship Management (CRM) Implementation Evaluation Using Maturity Assessment in Telecommunication Industry: Case Study of an Indonesian Company. *ICACISIS* 78-1-7281-5292-9.
- Serenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2015). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.
- Subaida, Mansur, & Muhtadi, R. (2020). Strategi Keandalan Pelayanan Pada PT. BPRS Sarana Prima Mandiri. *Ar-Ribhu: Manajemen Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 1(2).
- Sudarartono, T. (2019). Pengaruh Segmentasi Pasar Terhadap Tingkat Penjualan Produk Fashion Usaha Mikro Kecil. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2615-4978.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson. *Industrial Marketing Management*, 12-21.
- Triastuti, D. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management*, 2(2), 204-208.
- Wilhelmina, M., Salmia L. A. S., & Soemanto. (2021). Penerapan Purchasing Planning Dalam Pengadaan Bahan Baku Meubel Pada Pt. Anugerah Putra Siantan. *Jurnal Valtech (Jurnal Mahasiswa Teknik Industri)*.
- Yudha, B. S., Haryono, I., & Suwarsono, L. W. (2017). Perancangan Job Description Berdasarkan Kerangka Business Process Pada CV. GRADIENT. *-Proceeding of Engineering*, 2529.
- Yudhistira, A. W. (2021, 06 10). *Ironi Impor Kedelai Bangsa Tempe*. Retrieved 12 1, 2021, from Katadata.co.id: <https://katadata.co.id/ariayudhistira/analisisdata>

/60c0a5b8dd2ac/ironi-impor-kedelai-bangsa-tempe

Ziamba, E., & Eisenhardt, M. (2015). Prosumers' participation in business processes .
*Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the
International Institute for Applied Knowledge Management*, 114-127.



LAMPIRAN

1.1 LATAR BELAKANG USAHA.

INFORMASI RESPONDEN

Nama :
 Jabatan :
 Umur :
 Tahun Bekerja :
 Jenis Kelamin :
 Nama UMKM :
 Alamat :
 Telepon :

INFORMASI UMKM

1. Pada tahun berapa didirikan usaha UMKM pengolahan kedelai?
 2. Produk olahan kedelai apa saja yang diproduksi?
 3. Berapa perkiraan jumlah pegawai di UMKM pengolahan kedelai?
 - a. Mikro 1-4 orang
 - b. Kecil 5-19 orang
 - c. Menengah 20-99 orang
 4. Berapa perkiraan jumlah aset pada UMKM pengolahan kedelai?
 - a. Mikro (maks.50 juta)
 - b. Kecil (> 50 juta- 10 miliar)
 - c. Menengah (>500 juta-10 miliar)
 5. Berapa perkiraan jumlah omset pada UMKM pengolhan kedelai?
 - a. Mikro (maks. 300 juta)
 - b. Kecil (>300 juta-2,5miliar)
 - c. Menengah (>2,5 miliar -50 miliar)
- A. Mengapa membuka usaha pengolahan kedelai? dan apakah anda mempunyai pengalaman terkait dengan usaha pengolahan kedelai yang anda kerjakan sekarang?
- B. Apakah usaha pengolahan kedelai milik anda memiliki standar kerja /SOP dalam menjalankan bisnis?

- C. Berapa jumlah karyawan di usaha pengolahan kedelai milik anda? Terbagi ke dalam berapa divisi /pembagian tugas kerja?
- D. Apakah usaha pengolahan kedelai milik anda memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas kerja yang terdefiniskan dengan jelas?
- E. Apakah Anda (pemilik perusahaan) memiliki rencana untuk memperbesar bisnis dalam waktu dekat? Bagaimana Anda mentarget bisnis di masa yang akan datang?
- F. Bagaimana cara Anda melatih karyawan baru?
- G. Berapa jumlah kedelai yang dapat diproduksi dalam satu kali proses produksi usaha pengolahan kedelai milik anda?
- H. Berapa jumlah supplier usaha pengolahan kedelai milik anda? Apakah supplier dari kota batam atau dari luar kota batam?
- I. Dimana saja produk olahan kedelai milik usaha anda dipasarkan/dijual?
- J. Kapan waktu beroperasinya usaha pengolahan kedelai milik anda (jam kerja)?

1.2 KARAKTERISTIK SIKLUS HIDUP ORGANISASI

ORGANIZATION GOAL

No	Kuesioner	Jawaban (objek I)	Jawaban (objek II)	Jawaban (objek III)
1.	(Entrepreneurial) bagaimana tahap organisasi pada awal berdirinya usaha?			
2.	(Growth) bagaimana tingkat pertumbuhan dari organisasi?			
3.	(Expansion) bagaimana fase ekspansi pada organisasi?			

PRODUCT-MARKET VARIATION

No	Kuesioner	Jawaban (objek I)	Jawaban (objek II)	Jawaban (objek III)
1.	(Entrepreneurial) seperti apa segmen pasar yang dibidik pada tahap awal usaha? Apakah terbatas pada satu produk atau memiliki variasi produk?			
2.	(Growth) apakah terdapat variasi produk pada segmen pasar untuk tahap pertumbuhan?			
3.	(Expansion) bagaimana variasi pasar, apakah terdapat variasi produk untuk perbaikan pasar yang sudah ada?			

ORGANIZATION STRUCTURE

No	Kuesioner	Jawaban (objek I)	Jawaban (objek II)	Jawaban (objek III)
1.	(Entrepreneurial) bagaimana struktur usaha pada tahapan awal usaha?			
2.	(Growth) bagaimana tahap pertumbuhan dari sisi struktural organisasi?			
3.	(Expansion) bagaimana proses ekspansi yang diterapkan usah, apakah sudah menerapkan formal prosedur?			

TOP MANAGEMENT STYLE

No	Kuesioner	Jawaban (objek I)	Jawaban (objek II)	Jawaban (objek III)
1.	(Entrepreneurial) bagaimana gaya manajemen puncak pada tahap awal usaha apakah bersifat individual atau berkelompok?			
2.	(Growth) bagaimana gaya manajemen pada tahap pertumbuhan usaha?			
3.	(Expansion) bagaimana gaya kepemimpinan manajemen puncak (pemilik) apakah keterlibatan langsung atau pendeliasian?			

MAJOR INVESTMENT

No	Kuesioner	Jawaban (objek I)	Jawaban (objek II)	Jawaban (objek III)
1.	(Entrepreneurial) kegiatan apa yang merupakan investasi pada tahap awal usaha?			
2.	(Growth) bagaimana pertumbuhan pasar untuk investasi jangka kedepan (pengembangan)?			
3.	(Expansion) bagaimana investasi yang dilakukan pemilik dalam fase ekspansi, apakah ada pengembangan (unit			

	usaha, TI dan SDM) untuk mendukung usaha?			
--	--	--	--	--

1.3 TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS.

Objek penelitian :

Proses bisnis	Tahap pertumbuhan	Pertanyaan	Implementasi proses bisnis (hasil wawancara)	kesimpulan
<i>1. Develop Vision and Strategy</i>				
1.1	Tentukan konsep bisnis dan visi jangka panjang	Entrepreneurial	Bagaimana menentukan ide bisnis pada tahap awal UMKM pengolahan kedelai?	
		Growth	Bagaimana menentukan konsep bisnis pada tahap pertumbuhan dalam pengembangan UMKM pengolahan Kedelai?	
		Expansion	Bagaimana pengembangan konsep bisnis yang dilakukan untuk meningkatkan UMKM dalam jangka panjang?	
1.2	Mengembangkan strategi bisnis	Entrepreneurial	Bagaimana mengembangkan strategi bisnis pada tahap awal usaha	

			UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana pengembangan segmen pasar pada tahap pertumbuhan untuk pengembangan bisnis UMKM pengolahan kedelai?	s	
		Expansion	Bagaimana pengembangan strategi bisnis pada tahap perluasan UMKM pengolahan kedelai?		
1.3	Kelola strategis inisiatif	Entrepreneurial	Bagaimana pada tahap awal untuk pengelolaan strategi inisiatif UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana perkembangan pengelolaan strategi inisiatif umkm pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana keberlanjutan pada pengelolaan strategi inisiatif umkm pengolahan kedelai?		
<i>2. Develop and Manage Products and Services</i>					
2.1	Mengelola	Entrepreneurial	Bagaimana tahap awal		

	portofolio produk dan layanan		pengelolaan yang ada pada portofolio spesifik produk dan layanan UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana portofolio spesifik produk dan layanan pada tahap pertumbuhan segmen pasar UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana perluasan pada pengelolaan portofolio spesifik produk dan layanan di UMKM pengolahan kedelai?		
2.2	Mengembangkan produk dan layanan	Entrepreneurial	Bagaimana proses awal pengembangan produk dan layanan pada tahap awal UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana pengembangan pertumbuhan dalam mengelola produk dan layanan UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana pengembangan produk dan layanan di tahap		

			perluasan serta pengelolaan UMKM pengolahan kedelai?		
<i>3. Market and Sell Products and Services</i>					
3.1	Memahami pasar, pelanggan, dan kapabilitas	Entrepreneurial	Bagaimana proses pada tahap awal untuk pemahaman pasar, pelanggan serta kapabilitas usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana tahap pertumbuhan pada pemahaman pasar, pelanggan serta kapabilitas usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana perluasan dan peningkatan yang dilakukan untuk pemahaman pasar, pelanggan serta kapabilitas usaha UMKM pengolahan kedelai?		
3.2	Mengembangkan strategi pemasaran	Entrepreneurial	Bagaimana proses pada tahap awal untuk pengembangan strategi pemasaran di usaha UMKM pengolahan kedelai?		

		Growth	Bagaimana proses pada tahap pertumbuhan untuk pengembangan strategi pemasaran di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses pada tahap perluasan dan peningkatan untuk pengembangan strategi pemasaran di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
3.3	Mengembangkan strategi penjualan	Entrepreneurial	Bagaimana proses pada tahap awal untuk pengembangan strategi penjualan di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses pada tahap pertumbuhan untuk pengembangan strategi penjualan di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses pada tahap perluasan dan peningkatan untuk pengembangan strategi penjualan di		

			usaha UMKM pengolahan kedelai?		
3.4	Mengembangkan dan mengelola rencana pemasaran	Entrepreneurial	Bagaimana proses pada tahap awal untuk pengelolaan rencana pemasaran di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses pada tahap pertumbuhan untuk pengelolaan rencana pemasaran di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses pada tahap perluasan dan peningkatan untuk pengelolaan rencana pemasaran di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
3.5	Mengembangkan dan mengelola rencana penjualan	Entrepreneurial	Bagaimana proses pada tahap awal untuk pengelolaan rencana penjualan di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses pada tahap pertumbuhan untuk pengelolaan rencana		

			penjualan di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses pada tahap perluasan dan peningkatan untuk pengelolaan rencana penjualan di usaha UMKM pengolahan kedelai?		
<i>4. Deliver Products and Services</i>					
4.1	Merencanakan sumber daya rantai pasokan	Entrepreneurial	Bagaimana proses tahap awal untuk perencanaan dan menyelaraskan sumberdaya pada rantai pasokan di UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses tahap pertumbuhan untuk perencanaan dan menyelaraskan sumberdaya pada rantai pasokan pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses tahap perluasan dan peningkatan untuk perencanaan dan menyelaraskan		

			sumberdaya pada rantai pasokandi UMKM pengolahan kedelai?		
4.2	Pengadaan bahan dan jasa	Entrepreneurial	Bagaimana proses tahap awal untuk pengadaan barang guna proses produksi pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses tahap pertumbuhan untuk pengadaan barang guna proses produksi pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses tahap perluasan dan peningkatan untuk pengadaan barang guna proses produksi pada UMKM pengolahan kedelai?		
4.3	Memproduksi/Membuat/Mengiriman produk	Entrepreneurial	Bagaimana proses tahap awal untuk proses produksi hingga pengiriman pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses tahap pertumbuhan untuk proses produksi		

			hingga pengiriman pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses tahap perluasan dan peningkatan untuk proses produksi hingga pengiriman pada UMKM pengolahan kedelai?		
4.4	Memberikan layanan kepada pelanggan	Entrepreneurial	Bagaimana proses tahap awal untuk layanan kepada pelanggan pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses tahap pertumbuhan untuk layanan kepada pelanggan pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses tahap perluasan dan peningkatan untuk layanan kepada pelanggan pada UMKM pengolahan kedelai?		
4.5	Mengelola logistik dan pergudangan	Entrepreneurial	Bagaimana proses tahap awal untuk pengelolaan logistik dan pergudangan pada		

			UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana proses tahap pertumbuhan untuk pengelolaan logistik dan pergudangan pada UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana proses tahap perluasan dan peningkatan untuk pengelolaan logistik dan pergudangan pada UMKM pengolahan kedelai?		
<i>5. Manage Customer Service</i>					
5.1	Kembangan strategi layanan pelanggan/layanan pelanggan	Entrepreneurial	Bagaimana pada tahap awal pengembangan strategi layanan pelanggan yang ada di UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Pada tahap pertumbuhan UMKM strategi apa yang digunakan untuk layanan pelanggan?		
		Expansion	Bagaimana proses perluasan strategi layanan pelanggan pasar UMKM		

			pengolahan kedelai?		
5.2	Merencanakan dan mengelola operasi layanan pelanggan	Entrepreneurial	Rencana apa yang dilakukan pada tahap awal dalam mengelola layanan pelanggan?		
		Growth	Bagaimana mengelola layanan pelanggan pada tahap pertumbuhan?		
		Expansion	Bagaimana perluasan dalam mengelola layanan pelanggan di UMKM pengolahan kedelai?		
5.3	Mengukur dan mengevaluasi operasi layanan pelanggan	Entrepreneurial	Apakah pada tahap awal terdapat pengukuran serta pengevaluasian pada layanan pelanggan di UMKM pengolahan kedelai?		
		Growth	Bagaimana tahap pertumbuhan pada evaluasi pelayanan pelanggan di UMKM pengolahan kedelai?		
		Expansion	Bagaimana tahap perluasan pada evaluasi pelayanan pelanggan di UMKM pengolahan kedelai?		

1.4 FOTO UNIT USAHA

UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang





Pabrik Tahu Syifa Group



الجمعية الإسلامية الأندلسية



الجمهورية اللبنانية
الجامعة اللبنانية
الكلية الهندسية



الجمهورية الإسلامية اندونيسية