

TESIS

**EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS UMKM
KULINER KOTA BALIKPAPAN; (STUDI KASUS)**



DISUSUN OLEH :

SEHERDI SIMAN

18916125

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

**EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS UMKM
KULINER KOTA BALIKPAPAN; (STUDI KASUS)**



PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM MAGISTER

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Tesis yang berjudul Evaluasi Tingkat Proses Bisnis UMKM Kuliner Kota Balikpapan (Studi Kasus) merupakan hasil karya saya sendiri yang dibuat berdasarkan kaidah penulisan Tesis yang ditentukan oleh Program Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Apabila dikemudian hari terdapat kesamaan atau plagiasi secara keseluruhan pada isi Tesis saya dengan karya Ilmiah orang lain, maka saya bersedia menerima konsekuensi sesuai peraturan yang berlaku dan saya bersedia mengembalikan gelar Magister dan ijazah yang telah diterima dari Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 01 Agustus 2022



SEHERDI SIMAN
NIM. 18916125

LEMBAR PENGESAHAN

**EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS UMKM KULINER
KOTA BALIKPAPAN; (STUDI KASUS)**

Tesis ini telah disetujui pada tanggal

29 Juli 2022

Pembimbing,



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

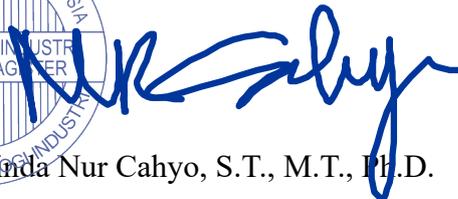
NIP. 025200519

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Magister

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



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

NIP. 025200519

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS UMKM KULINER
KOTA BALIKPAPAN; (STUDI KASUS)**

SEHERDI SIMAN
18916125

Tesis ini Telah Diuji dan Dinilai oleh Panitia Penguji
Program Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Pada Tanggal 29 Juli 2022

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



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.T.
Anggota I



Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.
Anggota II



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



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

NIP. 025200519

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillahirobbilalamin,

Ada begitu banyak orang yang patut mendapatkan ucapan terima kasih dari saya. Alhamdulillah, namun orang tersebut tidak saya sebutkan dalam urutan tertentu. Tanpa pertolongan Allah SWT, melalui orang ini, niscaya halaman ini tak beralasan di hadirkan. Pertama-tama, terima kasih kepada Pembimbing saya bapak Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D, yang menyakinkan saya saat didera keraguan awal apakah saya mampu menampung tugas akhir tesis ini; kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. Pengetahuannya yang mengagumkan menjadi inspirasi bagiku; beserta penguji saya, Dr. Taufiq Immawan S.T., M.T. dan Bambang Suratno S.T., MT., Ph.D di mana nasihat dan teladan mereka bergema dalam jiwaku seperti cahaya yang memantul di air yang tenang; lalu Pak Wahyu Ismail Kurnia, S.T., M.T, laksana sahabat sendiri, telah memandu saya ketika saya kehilangan arah dan secara terus menerus dan tegas mendorong agar saya mencapai 'keunggulan', penghormatan dan nasihatnya kerap membangkitkan semangatku dari keadaan hampir putus asa, penghargaan, bimbingan dan dukungan tulusnya telah membukakan pintu-pintu menuju setiap ruang yang harus kumasuki; lalu Muhammad Hasim Tuankota S.T, M.T yang telah banyak melakukan pertukaran ide seputaran kehidupan serta kekaguman dukungannya senantiasa sangat memotivasiku, kasih sayang dan kebijaksanaannya untuk mendukung dan menasihati dengan penuh kepedulian.

Saudaraku Muh Abdu Al Fajar S.T, Rafdiansya S.T, Ihsan Mulyawan S.Pd, Muhammad Firman S.H, Ir. Muhammad Fachry Hafid, ST.,MT, Ir. Arfandi Ahmad, ST.,MT.,IPM, Indahwati Latief S.T., M.T, Fadli S.T MT, M.T, Ariamin S.T., M.T, Nur Ihwan Saputra S.T., MT, di mana persahabatannya merupakan tanah pijakan kakiku di kota Makassar; lalu Bapak Ir. Yan Herdianzah, ST.,MT, di mana setiap percakapan dengannya selalu mampu memendarkan cahaya baru dalam kehidupan; Indra Ansyari S.T., MT, beliau ialah manusia biasa yang tersesat dalam mencari mutiara di tengah luasnya lautan AL-Qur'an, serta seluruh teman-teman seperjuangan yang tidak mampu kusebut satu persatu di mana persahabatanku dengan mereka adalah harum semerbak jannah, komentar dan kritikan mereka merupakan hidayah tegas yang berasal dari Allah SWT; dan Karmila Hasim S.Pd, di mana jiwanya telah menangkap api Ilahi dengan

jiwaku hingga sampai akhir ini setia menantiku. Semoga kami berdua dipersatukan Tuhan yang Maha Cinta.

Wahai para sahabatku, rekan sejawat tercinta, tanpa kalian tugas ini sungguh akan berjalan tanpa seorang teman, dan menjadi beban yang sangat berat ditanggung; dan tak akan berhasil kutuliskan menjadi buku seperti ini (TESIS). Terima kasih kepada kalian semua, dan semoga Allah memberikan imbalan kepada masing-masing kalian seribu kali lipat untuk bantuan sekecil apa pun Penghiburan, petunjuk dan kritik yang telah kalian berikan kepadaku. Dan semoga Kemuliaan dan Keberkahan dalam hidup senantiasa tercurahkan kepada kita semua, dan semoga doa' hamba ini dapat dikabulkan Allah SWT aamiin Yaa Allah.



HALAMAN MOTTO

"Hiduplah anda setelah itu membawa orang untuk hidup"

رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Artinya: "Ya Tuhan kami, berikanlah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat.

Dan lindungilah kami dari siksa neraka."



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala keberkahan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan tesis yang berjudul **“Evaluasi Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM Kuliner Kota Balikpapan; (Studi Kasus)”**. Salam dan Sholawat penulis hanturkan kepada Baginda Rasulullah Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan bagi penulis dan seluruh umat manusia.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Ucapan terimakasih sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah bersedia memberi dukungan dalam penyelesaian tesis ini, terutama kepada:

1. Bapak Winda Nur Cahya, ST., MT., Ph.D selaku Pembimbing Tesis sekaligus Direktur Program Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia;
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, MT selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Orangtua yang selalu memberikan segalanya kepada saya, untuk mempersiapkan segala sesuatu dalam menghadapi ketidakpastian masa depan.
4. Saudara-saudari, sahabat dan teman-teman sepermainan dan seperjuangan dimanapun kalian berada. Semoga kita semua senantiasa mendapat ridho dari Allah SWT, Aamiin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan dan kekeliruan. Oleh karena itu untuk siapa saja yang ingin memberikan masukan atau kritikan yang bersifat membangun, sangat diperkenangkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi acuan dalam memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, Aamiin.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 01 Agustus 2022
Penulis,

SEHERDI SIMAN
NIM. 18916125

ABSTRAK

Untuk mengetahui kondisi proses bisnis organisasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah dengan cara mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnisnya. Penggunaan model kematangan (*maturity model*) secara efektif mampu mengetahui posisi bisnis perusahaan maupun proses bisnisnya. Untuk itu, tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi proses bisnis UMKM Kuliner di Kota Balikpapan. Penelitian ini menggunakan BPO-MM (*Business Process Orientation Maturity Model*) digunakan sebagai *framework* (kerangka kerja). Penelitian ini mengevaluasi 11 UMKM kuliner di Kota Balikpapan, Namun setelah dikonfirmasi lokasi dan pemilik UMKM tersebut, hanya didapat 4 (empat) UMKM. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara dan pengisian kuesioner penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM kuliner cukup beragam. Proses bisnis UMKM Salakilo masuk katagori *Linked* (level keempat) dengan nilai akhir yaitu 6.5, proses bisnis UMKM Bontings katagori *Linked* (level keempat) dengan nilai akhir yaitu 5.8, proses bisnis UMKM Kampoeng Timur masuk katagori *Defined* (level kedua) dengan nilai akhir yaitu 5.4 dan proses bisnis UMKM Abon Ikan Asin Layur masuk katagori *Defined* (level kedua) dengan nilai akhir yaitu 4.7.

Kata kunci: BPOMM; model kematangan; UMKM; proses bisnis



ABSTRACT

To find out the condition of the business processes of Micro, Small and Medium Enterprises (UMKM) organizations is to evaluate the maturity level of their business processes. The use of the maturity model can effectively determine the company's business position and business processes. For this reason, the purpose of this study is to evaluate the business processes of Culinary MSMEs in the city of Balikpapan. This research uses BPO-MM (Business Process Orientation Maturity Model) as a framework. This study evaluates 11 culinary SMEs in the city of Balikpapan, but after confirming the location and owners of these SMEs, only 4 (four) SMEs were found. Data was collected through field observations, interviews and filling out research questionnaires. The results showed that the level of maturity of the four culinary MSME business processes was quite diverse. The Salakilo MSME business process is in the Linked category (fourth level) with a final score of 6.5, the Bontings MSME business process is Linked (fourth level) with a final value of 5.8, the East Kampoeng MSME business process is in the Defined category (second level) with a final score of 5.4 and the UMKM business process of Abon Asin Layur fish is in the Defined category (second level) with a final score of 4.7.

Keywords: *BPOMM; business process; maturity models; MSMEs*



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUTAN	i
LEMBAR PENYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Induktif (Penelitian Terdahulu)	7
2.2. Kajian Deduktif (Kajian Pustaka)	12
2.2.1. Proses Bisnis	12
2.2.2. Manajemen Proses Bisnis	15
2.2.3. UMKM	16
2.2.4. <i>Business Process Maturity Model (BPMM)</i>	17
2.2.5. <i>Business Process Orientation Maturity Model (BPO-MM)</i>	18
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Fokus Penelitian	21
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	22
3.3. Jenis Data	22
3.4. Metode Pengumpulan Data	22
3.5. Metode Pengolahan Data	23

3.6. Diagram Alir Penelitian	24
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1. Gambaran Umum UMKM	26
4.1.1. UMKM Salakilo	28
4.1.2. UMKM Bontings	29
4.1.3. UMKM Kampoeng Timur	31
4.1.4. UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh	32
4.2. Penilaian Kematangan Proses Bisnis UMKM	33
4.3. Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM	
Tiap-Tiap Aspek Penilaian	40
4.3.1. Pandangan Strategis (SV)	41
4.3.2. Definisi dan Dokumentasi Proses	41
4.3.3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan	42
4.3.4. Struktur Proses Organisasi	42
4.3.5. Manajemen Manusia	43
4.3.6. Proses Budaya Organisasi	44
4.3.7. Orientasi Pasar	45
4.3.8. Pandangan Pemasok	46
4.3.9. Dukungan Sistem Informasi	47
4.4. Tingkat Kematangan Proses Bisnis Keempat UMKM	48
4.5. Perbandingan Kematangan Proses Bisnis UMKM	49
BAB V PEMBAHASAN	
5.1. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM	
Berdasarkan Tiap-Tiap Aspek Penilaian	50
5.1.1. Pandangan Strategis (SV).....	50
5.1.2. Definisi dan Dokumentasi Proses	51
5.1.3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan	52
5.1.4. Struktur Proses Organisasi	53
5.1.5. Manajemen Manusia	54
5.1.6. Proses Budaya Organisasi	55
5.1.7. Orientasi Pasar	57
5.1.8. Pandangan Pemasok	58
5.1.9. Dukungan Sistem Informasi	59

5.2. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM	60
5.2.1. UMKM Salakilo	61
5.2.2. UMKM Bontings	61
5.2.3. UMKM Kampoeng Timur	61
5.2.4. UMKM Abon Ikan Asin Layur	62
5.3. Perbandingan Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM berdasarkan Nilai Aspek Tertinggi dan Terendah	63
BAB VI PENUTUP	
6.1. Kesimpulan	64
6.2. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	10
Tabel 2.2	Kriteria UMKM.....	17
Tabel 2.3	Penentuan Skor BPO.....	20
Tabel 2.4.	Penilaian Orientasi Proses Bisnis (BPO)	20
Tabel 4.1.	Karakteristik UMUM 4 UMKM	26
Tabel 4.2.	Penentuan Skor BPO	34
Tabel 4.3.	Penilaian Orientasi Proses Bisnis (BPO)	34
Tabel 4.4.	Contoh Rubrik Penilaian Aspek/Area Pandangan Strategis	34
Tabel 4.5.	Hasil Penilaian Kuesioner Kematangan Proses Bisnis...	35
Tabel 4.6.	Aspek Pandangan Strategis	40
Tabel 4.7.	Aspek Penilaian Definisi dan Dokumentasi Proses	41
Tabel 4.8.	Aspek Penilaian Proses Pengukuran dan Pengelolaan ..	42
Tabel 4.9.	Aspek Penilaian Struktur Proses Organisasi	43
Tabel 4.10.	Aspek Penilaian Manajemen Manusia	44
Tabel 4.11.	Aspek Penilaian Proses Budaya Organisasi	45
Tabel 4.12.	Aspek Penilaian Orientasi Pasar	45
Tabel 4.13.	Aspek Penilaian Pandangan Pemasok	46
Tabel 4.14.	Aspek Penilaian Dukungan Sistem Informasi	47
Tabel 4.15.	Tingkat Kematangan Proses Bisnis Keempat UMKM ..	48
Tabel 4.16.	Perbandingan Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM	49

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1.	<i>Porter's Generic Value Chain</i>	13
Gambar 2.2.	Proses Bisnis Berdasarkan Tingkatan	14
Gambar 3.1.	Diagram Alir Penelitian	25
Gambar 4.1.	Produk UMKM Salakilo	29
Gambar 4.2.	Produk UMKM Bontings	31
Gambar 4.3.	Produk UMKM Kampoeng Timur	32
Gambar 4.4.	Produk UMKM Abon Ikan Asin Layur	33
Gambar 4.5.	Nilai Tingkat Kematangan Proses Bisnis Keempat UMKM	48
Gambar 5.1.	Aspek Penilaian Pandangan Strategis	51
Gambar 5.2.	Aspek Penilaian Definisi dan Dokumentasi Proses	52
Gambar 5.3.	Aspek Pengukuran dan Pengelolaan	53
Gambar 5.4.	Aspek Struktur Proses Organisasi	54
Gambar 5.5.	Aspek Manajemen Manusia	55
Gambar 5.6.	Aspek Proses Budaya Organisasi	57
Gambar 5.7.	Aspek Orientasi Pasar	58
Gambar 5.8.	Aspek Pandangan Pemasok	59
Gambar 5.9.	Dukungan Sistem Informasi	60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pandemi Covid-19 mengakibatkan kelumpuhan hampir disemua aspek kehidupan. Ini dialami hampir disemua negara tanpa terkecuali. Jatuhnya ekonomi global menjadi tantangan bagi semua negara. Untuk meningkatkan percepatan pemulihan ekonomi, banyak negara memberikan perhatian terhadap pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Bukan hanya di negara berkembang saja, di negara maju sekalipun UMKM memainkan peran penting dalam menopang perekonomian (Mittal et al., 2018) dan sekaligus penyedia lapangan kerja yang besar (Yezhebey et al., 2020). Di Indonesia, UMKM memiliki peran penting dalam pertumbuhan sosial dan ekonomi, peningkatan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) dan pemberdayaan karyawan (Hamdani dan Wirawan, 2012). Tercatat, UMKM mampu memberikan sumbangsi lapangan kerja sebesar 99% dari total jumlah bisnis dari semua ukuran dan 92% penciptaan lapangan kerja di Indonesia (Tambunan, 2021). Untuk PDB, tercatat kontribusi yang diberikan oleh UMKM sebesar 60,34% dari keseluruhan sumber kontribusi terhadap PDB Indonesia (Phalitatyasetri et al., 2020). Karena memiliki karakteristik yang unik, disaat krisis melanda Indonesia, UMKM ternyata mampu bertahan dan bahkan terjadi peningkatan pada kinerjanya (Kristiningrum et al., 2021).

Menurut UU UMKM Nomor 20 Tahun 2008, UMKM merupakan badan usaha dengan penjualan/omzet tahunan mencapai Rp 50 miliar dan investasi tetap (tidak termasuk tanah dan bangunan) kurang dari Rp10 miliar. Bisnis dengan omset tahunan lebih dari Rp 50 miliar dan investasi tetap di atas Rp10 miliar didefinisikan sebagai perusahaan besar (LE). Dari segi jumlah tenaga kerja, Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan UMKM sebagai unit dengan jumlah pegawai 50 orang atau kurang. UMKM terdiri dari tiga subkategori: (a) usaha mikro (UMK), dengan hingga lima pekerja; (b) usaha kecil (UK), dengan 6 sampai 20 pekerja; dan (c) usaha menengah (UM), dengan 21 sampai 50 pekerja. Sementara Kementerian Indonesia mendefinisikan UMKM berdasarkan dua faktor utama; jumlah staf dan nilai turnover, juga membagi UMKM menjadi tiga kategori. Kategori usaha mikro terdiri dari usaha yang mempekerjakan kurang dari lima orang, usaha kecil kurang dari 20 orang, dan usaha menengah kurang dari 100 orang (Dewi & ER, 2019).

Terlepas dari manfaat ekonomi dan sosial yang dirasakan oleh masyarakat atas keberadaan UMKM, studi sebelumnya menyatakan bahwa kinerja UMKM Indonesia masih relatif rendah, jika dibandingkan negara ASEAN lainnya dengan tingkat perkembangan yang sama, terutama dalam aspek produktivitas, kontribusi ekspor, *add value* dan partisipasi dalam transaksi global (Bank Indonesia, 2016). Penyebabnya adalah akses keuangan yang terbatas, harga pasar tidak kompetitif, minimnya kemampuan dalam membaca peluang pasar, birokrat berbelit-belit, kurangnya perkembangan operasi dan bisnis, infrastruktur yang sepenuhnya belum mendukung, struktur kelembagaan lemah dan keterbatasan SDM (Indarti et al., 2004; Balocco et al., 2009; Tambunan, 2021). Untuk menciptakan tren positif, UMKM membutuhkan kolaborasi lintas sektoral yang mampu menyentuh keseluruhan aspek pada UMKM. Menghilangkan atau meminimalisir penyebab ini merupakan tugas sekaligus menjadi tantangan besar bagi semua pihak dalam menyediakan lingkungan yang mendukung perkembangan UMKM.

Salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar adalah dengan cara mempraktekkan proses bisnis (Dewi & ER, 2019). Alshathry (2016) menyebutkan proses bisnis adalah suatu rangkaian kegiatan yang sengaja disusun dan dilakukan untuk menghasilkan keluaran tertentu yang dapat menjadi pemicu bagi kegiatan atau pelaku lain sebagai pemilik proses. Dengan demikian dapat artikan bahwa proses bisnis merupakan rangkaian kegiatan proses independen terkait, yang terkait dengan fungsi bisnis perusahaan. Masalahnya terkadang keberadaan proses bisnis pada UMKM kurang mendapat perhatian dari pelaku UMKM (Dewi & ER, 2019). Ketika proses bisnis secara matang berhasil diciptakan maka peningkatan kinerja organisasi akan jauh lebih efektif (Okreglicka, 2015). Dengan sendirinya tren positif secara signifikan dapat dirasakan oleh UMKM. Namun, UMKM biasanya tidak mengetahui sejauh mana perkembangan proses bisnis di perusahaan. Selain itu, UMKM seringkali menilai proses bisnis dalam organisasi hanya berdasarkan proses produksi atau jual beli produk (Indarti et al., 2004). UMKM memiliki proses bisnis yang relatif sederhana dan jarang mendokumentasikan kegiatan usahanya (Hamdani & Wirawan, 2012). Hal ini dapat berkontribusi terhadap masalah internal dan eksternal dan pada akhirnya menghalangi UMKM memaksimalkan produktivitasnya.

Untuk mengetahui kondisi proses bisnis suatu organisasi baik perusahaan besar maupun UMKM adalah dengan cara mengevaluasi tingkat kematangan. Röglinger et al. (2012) menyebutkan evaluasi tingkat kematangan proses bisnis dengan menggunakan

model kematangan (*Maturity Model*) mampu mengetahui posisi terkini proses bisnis dan dapat meningkatkan proses bisnis organisasi. Berdasarkan hasil penelusuran ditemukan sejumlah studi baik secara *systematic literatur review* maupun berbasis studi empiris yang membahas tentang model kematangan, misalnya Tahan et al. (2016), Handayani dan ER (2019), Shi et al. (2019), Ellefsen et al. (2019), Iacerda dan Wangaenheim (2018), Backlund et al. (2014), Vasquez et al. (2021), Praditya (2021), Ockleglicka et al. (2015), Andriani et al. (2018), Rosianti et al. (2017), Dewi dan ER (2019), Cronemyr dan Danielsson (2013), dan Lindermulder (2015). Tingginya persaingan bisnis di kanca domestik maupun global untuk mencapai keunggulan kompetitif menjadi alasan sebagian besar perusahaan mematangkan proses bisnisnya.

Dalam dekade terakhir para akademisi dan praktisi telah mengembangkan sejumlah model dalam menilai tingkat kematangan proses bisnis maupun manajemen bisnis secara keseluruhan dengan fokus yang beragam (Roglinger et al., 2012; Looy et al., 2010), seperti *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) (Britsch et al., 2012), *Continuous Improvement Maturity Model* (CIMM) (Lindemulder, 2015), *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM) (Mammer, 2007), *Project Management Maturity Model* (PM3s) (Backlund et al., 2014), *Technology-Organizational-Environment* (TOE) (Handayani dan ER, 2019), *Business Process Maturity model OMG Standard* (Andriani et al., 2018; Ockleglicka et al., 2015), *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM) (Fatimah, 2019; Rosianti et al., 2017; Gandhi, 2017; Dewi dan ER, 2019; Sibarani, 2018; Izzati, 2018; Wardani et al., 2020; Rachma et al., 2021).

Meskipun telah banyak model kematangan yang diusulkan, bukti empiris yang tervalidasi dan ketepatan model dalam mengukur tingkat kematangan masih tergolong sedikit. Dari sekian banyak model kematangan, BPO-MM merupakan model dengan tingkat validitas dan penerapan secara empiris dalam menilai atau meningkatkan kinerja bisnis perusahaan yang cukup banyak digunakan. Model ini mampu mengevaluasi secara menyeluruh dari suatu proses bisnis (Alshathry, 2016), memungkinkan organisasi perusahaan memahami aspek-aspek pengelolaan proses bisnis, meningkatkan proses bisnis dan dapat meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan (Dewi dan ER, 2019). Oleh karena itu, Penelitian ini akan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis UMKM di sektor kuliner di Kota Balikpapan dengan BPO-MM sebagai kerangka atau *basic model*. Perlu diketahui, UMKM kuliner telah menjadi bagian dari 15 industri kreatif subsector (Kartika & Hendarmin, 2018). Perkembangannya banyak memberi dampak

positif terhadap masyarakat (Hasan et al., 2021), mulai dari penyerapan tenaga kerja yang tinggi (9,5 juta tenaga kerja), dampaknya terasa di segala bidang perekonomian, menyumbang Rp 455,44 triliun (41%) dari total PDB ekonomi kreatif sebesar Rp 1.134 triliun pada tahun 2020 (<https://www.kompas.com/>). Kota Balikpapan merupakan salah satu kota Provinsi Kalimantan Timur yang perekonominya didominasi oleh UMKM (<https://kalimantan.bisnis.com/>). UMKM kuliner di kota Balikpapan lebih mendominasi pangsa pasar jika dibandingkan dengan UMKM yang bergerak dibidang lain dengan presentase sebesar 60% (enam puluh persen) (<http://web.balikpapan.go.id/>). Sektor ini masih memegang peranan penting dalam menopang perekonomian dan tentu mampu mengatasi tingginya angka pengangguran.

Berdasarkan pemberitaan online milik Kaltim Bisins, tercatat UMKM kuliner di Kota Balikpapan dalam 5 tahun terakhir omzetnya telah mencapai Rp 281 miliar (<https://kalimantan.bisnis.com/>). Ini menegaskan posisi UMKM lebih unggul dibanding UMKM dibidang lain. Namun dibalik peran penting yang dimainkan, praktek proses bisnis secara efektif masih tergolong minim, akibatnya banyak pelaku UMKM mengalami kebangkrutan dan tidak mampu bersaing secara kompetitif dengan UMKM di provinsi lain maupun secara global. Terlebih, studi terdahulu baik berbasis studi empiris maupun *literature review* belum ditemukan fokus penelitian yang membahas evaluasi tingkat kematangan proses bisnis UMKM kuliner di kota Balikpapan. Maka itu, keberadaan penelitian ini dianggap penting untuk mengisi kekosongan baik dari aspek literatur maupun sumbangsi pengetahuan kepada pelaku UMKM.

Selanjutnya, untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti hanya memfokuskan kepada 11 (sebelas) UMKM Kuliner. Penentuan ini berdasarkan kriteria UMKM yang disebutkan di dalam UU Nomor 2008 dan UMKM unggulan versi Gerbang UMKM Borneo dan Bank Indonesia (<https://www.gerbangumkmborneo.com/>). Dengan dilakukannya penelitian ini, semoga dapat berkontribusi dalam memberikan informasi secara komprehensif tingkat kematangan proses bisnis, mampu meningkatkan kinerja bisnis dan menjadi barometer perbaikan model bisnis UMKM Kuliner Kota Balikpapan kedepannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis UMKM kuliner yang ada di Kota Balikpapan dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM)?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis UMKM kuliner di Kota Balikpapan dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM).

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangsi pemikiran kepada pemerintah pusat maupun daerah, UMKM kota Balikpapan terkhusus, dan tentu para akademisi serta peneliti terkait menilai atau mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis dengan model evaluasi secara tepat dan mencakup keseluruhan elemen penting proses bisnis.
2. Diharapkan mampu memberikan masukan positif berupa perbaikan dan tatacara dalam memperbaiki dan meningkatkan proses bisnis UMKM, sehingga perekonomian daerah dapat menjadi lebih baik
3. Memperkaya khazanah literatur berupa bukti empiris berbasis studi kasus penggunaan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM) sebagai kerangka acuan (*framework*) dalam mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini tersusun atas beberapa bagian, diantaranya yaitu:

Bab I Pendahuluan

Pada bagian ini memuat tentang latar belakang dilakukannya penelitian termasuk alasan mendasar, gambaran umum yang relevan dengan topik penelitian, permasalahan umum dan khusus serta kajian literatur baik yang telah dilakukan maupun untuk kebutuhan novelty penelitian ini. Selain itu, terdapat pula rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan tesis.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab II terdiri atas kajian induktif dan deduktif. Kajian induktif pada penelitian ini membahas tentang hasil penelitian terdahulu (studi literalur) yang relevan dengan topik penelitian dan perbandingan studi literatur untuk menemukan kebaruan (novelty) yang dibutuhkan sebagai alasan dilakukannya penelitian ini. Sementara kajian deduktif berisikan teori-teori utama dan pendukung berkaitan dengan topik penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Bagian ini tidak kalah pentingnya dari dua bab sebelumnya, sebab rancangan penelitian dan bagaimana penelitian dimulai sampai mendapatkan kesimpulan yang mampu menjawab permasalahan yang termuat pada bab 1 dijelaskan pada bagian ini. Selain itu, bab III memuat objek penelitian, jenis data yang dibutuhkan, metode pengumpulan dan metode pengolahan data serta alur penelitian.

Bab IV Pengolahan Data

Setelah data berhasil dikumpulkan, peneliti akan mengolah dan melakukan analisis sesuai konteks penelitian. Pada bagian ini akan membahas seputar pengolahan dan sedikit analisis dari data yang diolah. Pengolahan tentu mengacu pada bab III agar kaidah ilmiah penelitian tetap terjaga hingga selesai.

Bab V Pembahasan

Hasil pengolahan dan analisis data yang termuat pada IV akan dibahas panjang lebar pada bagian ini. Dukungan teori dan hasil kajian serta bagaimana mengimplementasikan hasil penelitian sangat penting dibahas, semuanya akan tertuang pada bagian ini.

Bab VI Penutup

Bagian ini terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan memuat temuan utama yang menjadi alasan dilakukan penelitian ini. Biasanya berupa jawaban atas rumusan masalah yang telah diajukan sebelumnya dan tentu selaras dengan tujuan penelitian ini. Sementara saran memuat keterbatasan penelitian ini dan rekomendasi-rekomendasi baik bagi akademisi maupun praktisi UMKM.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menyusun kerangka acuan dalam menemukan orisinal, *gap* dan keharusan dilakukannya suatu penelitian. Melalui studi literatur yang tertuang ke dalam kajian induktif, kebaruan atas suatu penelitian dapat ditemukan, dengan begitu perbedaan dan urgensi penelitian dapat diketahui. Selain itu, melalui kajian induktif dapat diketahui perkembangan yang terjadi terhadap topik penelitian, kekurangan dan kelebihan penelitian hingga pembuktian model/kerangka yang dikembangkan dalam mengevaluasi suatu objek. Semuanya itu menjadi alasan pentingnya kajian induktif. pada bagian ini disajikan studi literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

Saat ini, UMKM diperhadapkan berbagai tantangan baik tantangan yang bersumber dari internal maupun eksternal UMKM. Laporan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia pada tahun 2016 menyebutkan faktor internal yang menjadi tantangan UMKM meliputi manajemen dan kapasitas kewirausahaan yang lemah, teknis produksi dan infrastruktur yang kurang mendukung (BI, 2016). Sementara faktor eksternalnya berhubungan dengan rantai pasok (antar pelaku usaha) termasuk usaha hulu dan hilir (BI, 2016). Faktor internal dan eksternal inilah yang menjadi sasaran utama perbaikan. Di Indonesia sendiri, UMKM masih kesulitan dalam mengatasi faktor internal dan eksternal yang disebutkan sebelumnya. Bahkan aspek SDM, budaya, struktur pekerjaan, kemampuan teknologi, efisiensi operasional, dampak sosial, lingkungan dan proses produksi hingga persaingan global turut menjadi tantangan yang belum bisa teratasi hingga saat ini (Dewi dan ER, 2019).

Bukan hal yang mustahil sejumlah tantangan yang sementara dihadapi oleh sebagian besar UMKM tidak dapat ditemukan alternatif solusinya. Terbukti, telah banyak hasil riset yang membahas tentang bagaimana memperbaiki kinerja bisnis, manajemen proses bisnis dan memunculkan berbagai alternatif *framework* yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku bisnis dalam meningkatkan kinerjanya. Andriani et al. (2018) menyebutkan bahwa penelitian yang menggunakan model kematangan proses bisnis sangat beragam objek/fokus penelitiannya. Kebanyakan lebih didominasi oleh perusahaan besar (Lindermulder, 2015; Syafiei dan Hajiheydari, 2014; Cronemyr dan Danielsson, 2013)

dibandingkan UMKM. Berdasarkan penelusuran melalui studi literatur, secara spesifik studi empiris yang membahas tingkat kematangan proses bisnis UMKM kuliner sejauh ini belum ditemukan. Padahal peranan yang dimainkan dalam mengatasi tingkat pengangguran, penyumbang devisa negara hingga sebagai penopang perekonomian bangsa salah satunya bersumber dari UMKM kuliner. Untuk itu, peneliti memutuskan UMKM kuliner sebagai objek penelitian.

Terdapat beberapa penelitian yang menjadikan UMKM sebagai fokus penelitian dengan menggunakan model tingkat kematangan sebagai *basic model* penilaian. Dewi dan ER (2019) mengevaluasi UMKM di Jawa Timur dengan menggunakan model McCormack (BPO-MM) menemukan terdapat hubungan yang kuat antara penggunaan teknologi informasi (TI), kepemimpinan dan tingkat kematangan proses bisnis. Gandhi (2017) membandingkan tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen dan otomotif. Hasilnya perusahaan Otomotif memiliki tingkat kematangan lebih baik dibandingkan perusahaan Garmen. Rosianti et al. (2017) menganalisis tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi UMKM garmen dengan bantuan BPO-MM, ditemukan bahwa pandangan budaya organisasi dan orientasi terhadap organisasi berada pada nilai yang tinggi. Sementara dari aspek TI, *IT readlines* memiliki rata-rata tertinggi nilainya.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Ayubi (2020) mendesain model kematangan (*maturity model*) 5S untuk mengevaluasi Industri Kecil Menengah (IKM). Hasilnya model tersebut dapat dipergunakan pada industri yang menjadi objek penelitiannya, namun secara general, belum dapat dibuktikan. Andriani et al. (2018) mengembangkan metode penilaian tingkat kematangan proses bisnis UMKM di Industri fashion Indonesia dengan menggunakan *framework* PCF untuk pemetaan proses bisnis dan model OMG untuk penilaian. Ockreglicka et al. (2015) mengukur tingkat kematangan proses bisnis di perusahaan kecil, menengah dan besar dengan *basic model* BPMM-OMG. Praditya (2021) memadukan konsep *risk maturity model* dengan ISO 31000:2018 untuk mengukur tingkat risiko bisnis pada 36 perusahaan di Indonesia. Hasilnya perusahaan jasa keuangan dan asuransi memiliki *risk maturity level* tertinggi dan level terendah (level 1) ada pada jasa profesional, ilmiah dan teknis.

Model kematangan (*maturity model*) merupakan model konseptual yang terdiri atas urutan kematangan diskrit untuk proses dan jalur evaluasi yang diantisipasi dan diinginkan (Becker et al., 2009). Model kematangan juga menggambarkan jalur

peningkatan secara bertahap hingga mencapai kondisi yang diinginkan oleh organisasi perusahaan (Lacerda dan Wangenheim, 2018). Aktivitas perusahaan dapat dinilai dari aspek kapasitas dan tingkat kematangan. Dalam konteks UMKM, akibat kelemahan administrasi seperti kurangnya perencanaan strategis, modal keuangan yang terbatas, kurangnya adopsi teknologi baru secara langsung menghambat kemampuan UMKM dalam persaingan secara global (Shi et al., 2019). Hal inilah yang menjadi motor penggerak pelaku usaha dan akademisi merancang dan mengimplementasikan model kematangan untuk membantu mengidentifikasi kemampuan bisnis, kekuatan dan kelemahan didalam proses bisnis dan membangun mekanisme perbaikan yang berkelanjutan dibagian yang paling dibutuhkan (Vasquez et al., 2021).

Dalam dekade terakhir, para peneliti dan praktisi dibidang manajemen proses bisnis telah mengusulkan sejumlah model kematangan dengan fokus yang bervariasi (Roeglinger et al., 2012), seperti *Usability Capability Maturity Models* (UCMM) (Lacerda dan Wangenheim, 2018), *Project Management Maturity Model* (PM3s) (Backlund et al., 2014), model maturitas logistik 4.0 (Ellefsen et al., 2019), *Kaizen Level of Smart Manufacturing* (Shi et al., 2019), *sustainability maturity model* (Vasquez et al., 2021), *Technology-Organizational-Environment* (TOE) (Handayani dan ER, 2019). Wendler (2012) menegaskan bahwa tingginya model kematangan tidak sejalan dengan evaluasi dan validasi secara empiris. Hal ini menimbulkan kelangkaan penerapan/evaluasi sejumlah model kematangan yang diusulkan oleh para akademisi maupun praktisi. Tarhan et al. (2016) dalam penelitiannya menyebutkan dari 23 studi empiris terkait penerapan model kematangan, hanya 9 studi empiris yang menerapkan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM) dan model tersebut yang paling populer dilingkungan bisnis. Tarhan et al. (2016) juga menyebutkan BPO-MM merupakan model yang paling menonjol untuk dijadikan rujukan literatur akademis. Studi literatur terkait topik penelitian ini disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut.

2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Tahun	Judul	Basic Model	Objek Penelitian	Pendekatan / Metode
1	Lindermulder	2015	<i>Development of a continuous improvement maturity model assessment instrument</i>	CIMM	Perusahaan besar	Studi kasus; Survei
2	Syafiei dan Hajiheydari	2014	<i>Developing a business process management maturity model: a study of 300 Iranian superior companies</i>	Model kombinasi	Perusahaan besar	Studi kasus; Survei
3	Cronemyr dan Danielsson	2013	Process management 1-2-3: a maturity model and diagnostic tool	Model kombinasi	Perusahaan besar	Studi kasus; Survei
4	Dewi dan ER	2019	<i>Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java, Indonesia</i>	BPO-MM	137 UMKM Jawa Timur	Studi kasus; Survei
5	Gandhi	2017	Analisis tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen kelas menengah	BPO-MM	3 UMKM Garmen di Jawa Timur	Studi kasus; Survei
6	Rosianti dkk	2017	Analisis tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil dan menengah di Jawa Timur	BPO-MM	10 UMKM Garmen di Jawa Timur	Studi kasus; Survei
7	Al-Ayyubi	2020	Desain maturity model 5S pada Industri Kecil Menengah Kabupaten Sleman	Maturity Level 5S	14 IKM di Sleman	Studi kasus; Survei
8	Andriani dkk	2018	<i>Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesia fashion industry</i>	PCF dan BPMM-OMG	3 UMKM di Indonesia	Studi kasus; Survei
9	Ockreglicka dkk	2015	<i>Business process maturity in small and medium-sized enterprises</i>	BPMM-OMG	138 UMKM di Polandia	Studi kasus; Survei
10	Praditya	2021	<i>Perancangan Risk Maturity Model berdasarkan ISO 31000:2018 pada perusahaan di Indonesia</i>	Risk Maturity Model dan ISO 31000:2018	36 Perusahaan besar dan menengah di Indonesia	Studi kasus; Survei
11	Handayani dan ER	2019	<i>Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model</i>	TOE Framework	Media Sosial UMKM	literature review

No.	Nama Penulis	Tahun	Judul	Basic Model	Objek Penelitian	Pendekatan / Metode
12	Iacerda dan wangaenheim	2018	<i>Systematic literature review of usability capability/maturity models</i>	<i>Usability Capability Maturity Models (UCMMs)</i>	78 literatur model UCMMs	<i>Systematic literature review (SLR)</i>
13	Backlund dkk	2014	<i>Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations</i>	<i>Project Management Maturity Model (PM3s)</i>	Industri teknik konstruksi Swedia	Studi kasus; Survei
14	Ellefsen dkk	2019	<i>Striving for excellence in ai implementation: ai maturity model framework and preliminary research results</i>	Model Maturitas Logistik 4.0	Industri transportasi dan logistik	Studi kasus; Survei
15	Shi dkk	2019	<i>A maturity model for sustainable system implementation in the era of smart manufacturing</i>	<i>Kaizen Model</i>	Perusahaan Otomotif	Studi kasus; survei
16	Vasquez dkk	2021	<i>A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach</i>	<i>Sustainability Maturity Model</i>	UMKM di Kolombia	Studi kasus; survei
17	Handayani dan ER	2019	<i>Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model</i>	TEO Framework	aspek non-teknis prose bisnis UMKM	<i>Literature Review Paper</i>
18	Tarhan dkk	2016	<i>Business process maturity models: A systematic literature review</i>	BPM Model	61 literatur	<i>Systematic literature review (SLR)</i>
19	Penulis	2021	Evaluasi Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM di Balikpapan	BPO-MM	UMKM Balikpapan	Studi kasus; Survei

2.2. Kajian Deduktif

2.2.1. Proses Bisnis

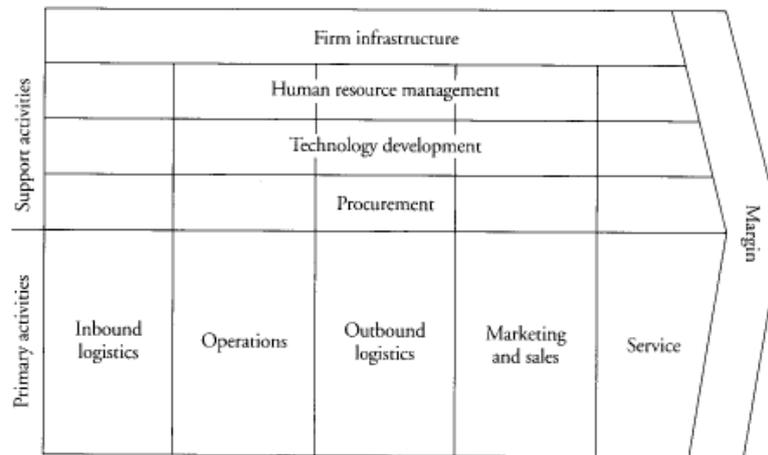
Proses bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang menerima satu atau lebih masukan dan membuat keluaran yang memiliki value bagi customer (Hammer & Champy, 1993). Proses bisnis adalah suatu kumpulan aktifitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan demi meraih tujuan tertentu seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1. Pengertian lainnya proses bisnis adalah suatu rantai berulang yang berhubungan secara logis yang menggunakan sumber daya perusahaan untuk mengolah sebuah obyek (fisik atau mental) dengan tujuan untuk mencapai produk atau hasil yang terukur dan telah ditentukan untuk pelanggan internal maupun eksternal. Adapun klasifikasi proses bisnis menurut TOPP (Putri, 2014) meliputi:

1. Proses utama adalah proses-proses yang menghasilkan nilai, mulai dari penerimaan material dari supplier sampai aktivitas ke pelanggan.
2. Proses pendukung adalah proses-proses yang tidak langsung menghasilkan nilai tetapi diperlukan untuk mendukung proses utama. Meliputi aktifitas finansial dan manajemen personalia.
3. Proses pengembangan adalah proses-proses untuk meningkatkan kinerja rantai nilai dengan proses utama dan pendukung. Misalnya pengembangan produk.

Menurut Paul Harmon, dalam bukunya “*Business Process Change*” (2003), definisi proses bisnis adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh suatu bisnis dimana mencakup inisiasi input, transformasi dari suatu informasi, dan menghasilkan output. Output tersebut dapat bernilai bagi pelanggan bisnis atau market, dapat juga bernilai bagi proses yang lain (dalam organisasi). Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa sub-proses yang masing-masing memiliki atribut sendiri yang berkontribusi untuk mencapai tujuan dari proses induknya. Sub-proses dapat dipecah lagi menjadi aktifitas, yaitu sub-proses terkecil yang dapat terdiri dari satu atau lebih langkah yang harus dicantumkan dalam proses bisnis.

Analisis value chain menurut Porter, mengklasifikasikan proses bisnis menjadi dua kategori yaitu primary activities (proses bisnis inti) dan support activities (proses bisnis pendukung). Primary activities terdiri dari *Inbound Logistic, Operation, Outbound Logistic, Marketing and Sales, dan Service*. Sedangkan Support activities meliputi

infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan *procurement*.



Gambar 2.1. *Porter's Generic Value Chain* (Harmon, 2007)

Primary activities

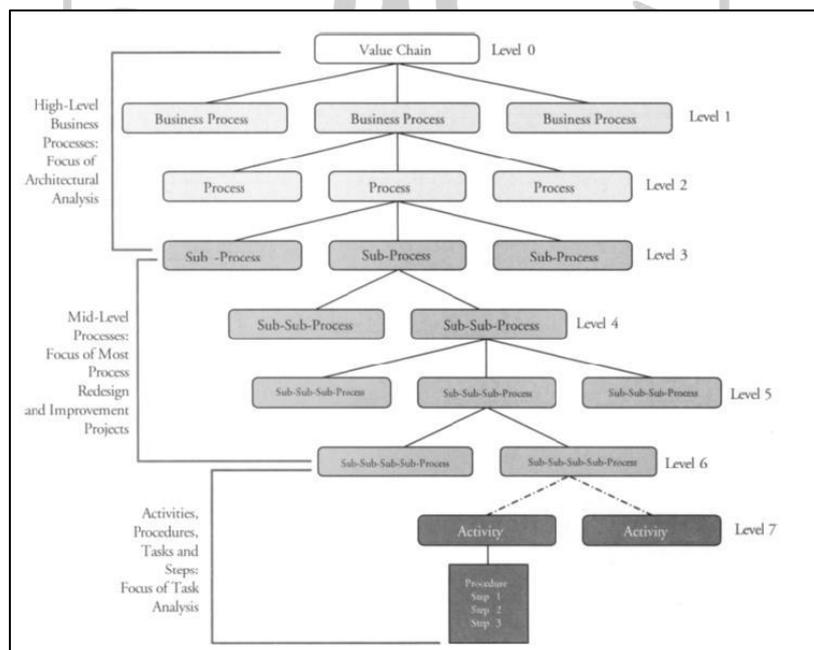
1. *Inbound Logistic*: Aktifitas yang berhubungan dengan pengadaan masukan dan sumber daya yang tepat secara kualitas dan kuantitas untuk bisnis.
2. *Operation*: Aktifitas yang berhubungan dengan cara mentransformasikan masukan menjadi produk atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Hal ini termasuk sumber daya dan material dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa.
3. *Outbond Logistic*: Aktifitas yang berhubungan dengan pendistribusian produk hingga ke tangan konsumen, baik secara langsung maupun melalui jaringan distribusi.
4. *Sales and Marketing*: Aktifitas yang berhubungan dengan cara pemberian ke tangan konsumen dan pengarahan agar konsumen tertarik dengan produk atau jasa perusahaan.
5. *Service*: Aktifitas yang berhubungan dengan mempertahankan pemberian nilai dengan memastikan konsumen mendapatkan keuntungan produk mulai dari pembelian pertama.

Support Activities

1. *Infrastructure*: Berhubungan dengan fungsi-fungsi pendukung organisasi, seperti akuntansi, hukum, manajemen keuangan.

2. *Human Resource Management*: Aktifitas yang berhubungan dengan pengaturan sumber daya manusia yang dimulai dari perekrutan karyawan, kompensasi, hingga pemberhentian karyawan.
3. *Technology Development*: Berkaitan dengan teknologi yang digunakan dalam menunjang aktifitas rantai nilai sebuah organisasi dalam menstransformasikan masukan menjadi sebuah produk atau jasa.
4. *Procurement*: Aktifitas yang berhubungan dengan perolehan masukan yang digunakan untuk proses produksi.

Proses bisnis yang ada pada suatu perusahaan terdiri dari beberapa tingkatan (level). Dimulai dari level 0 yang menggambarkan rantai nilai (*value chain*) perusahaan. Di level berikutnya yaitu level 1 menggambarkan proses bisnis inti dan pendukung. Dari setiap proses bisnis pada tingkat 1 didalamnya terdapat proses-proses yang dilakukan sehingga dikatakan bahwa proses-proses tersebut adalah level 2. Pada level 3 merupakan penguraian dari proses-proses tingkat 2 yang dinamakan sub-proses. Dari tiap sub-proses terdapat berbagai aktivitas yang dikategorikan dalam tingkatan berikutnya demikian seterusnya. Semakin diuraikan tiap sub-proses akan menggambarkan aktivitas yang lebih mendetil dan tingkatan analisis yang dilakukan akan berbeda pula seperti yang digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 2.2. Proses Bisnis Berdasarkan Tingkatan (Harmon, 2007)

2.2.2. Manajemen Proses Bisnis

Tumbuh kembangnya manajemen proses bisnis berasal dari awal disiplin ilmu proses bisnis. Proses bisnis umumnya didefinisikan sebagai urutan tugas yang dilakukan di dalam atau di seluruh perusahaan atau organisasi (Schult et al., 2015). Proses bisnis menggambarkan bagaimana organisasi beroperasi, dan karena itu memiliki pengaruh pada kinerja mereka. Masalah proses dan pemahamannya terletak pada pembagiannya ke dalam sistem dan sub-proses individual. Ini, bagaimanapun, tidak dapat dipahami secara terpisah dari proses lain, tetapi dalam konteks hubungan dengan proses lain. Saat ini, efektivitas proses bisnis merupakan aspek penting dari aktivitas perusahaan, terlepas dari dinamika lingkungan tempat mereka berfungsi (Łobaziewicz, 2013)

Manajemen proses bisnis (BPM) adalah pendekatan komprehensif untuk mewujudkan proses bisnis yang efisien dan efektif dalam entitas ekonomi. Pandangan proses ini kontras dengan pandangan fungsional, yang berasal dari pembagian kerja dalam Taylorisme (Schmiedel et al., 2014). Elzinga et al. (1995) mendefinisikan BPM sebagai pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk menganalisis, meningkatkan, mengendalikan dan mengelola proses dengan tujuan meningkatkan kualitas produk dan layanan. Seperti yang ditekankan Singh (2012), BPM dapat mempercepat proses organisasi, mengurangi sumber daya yang dibutuhkan, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan daya saing bagi organisasi, dll. Menurut Hammer (2010), tujuan BPM adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses organisasi melalui inovasi dan peningkatan - peningkatan proses bisnis yang bertahap dan berkelanjutan daripada reengineering menyeluruh (Lee and Dale, 1998; Zairi, 1997). Oleh karena itu, BPM memberikan koleksi alat dan metode untuk mencapai pemahaman, pengelolaan, dan peningkatan portofolio proses perusahaan (zur Muehlen dan Indulska, 2010). Untuk mengembangkan dalam organisasi, BPM membutuhkan pemahaman dan keterlibatan manajemen puncak, sistem informasi yang sadar proses, akuntabilitas yang terdefinisi dengan baik dan budaya yang menerima proses bisnis (Smith dan Fingar, 2003).

Meskipun BPM telah menjadi konsep ekonomi selama beberapa dekade, peran strategis dan operasionalnya dalam organisasi masih merupakan masalah penting yang membutuhkan penyelidikan dari berbagai perspektif (Bititci et al., 2011). Menggunakan BPM di sebuah perusahaan di masa lalu berurusan dengan penulis seperti: Hammer (2000), Basl (2002), Urbánek (2002), Hruza (2007) atau Šmída (2007). Saat ini, fokusnya

adalah pada BPM tingkat yang lebih tinggi sehubungan dengan apa yang disebut Manajemen Kinerja Bisnis. Proses ini menilai tingkat kematangan perusahaan, dan dikenal sebagai Kematangan Manajemen Proses Bisnis. Sehubungan dengan evaluasi proses kematangan kinerja perusahaan dan perusahaan menimbulkan pertanyaan tentang pengembangan lebih lanjut di bidang manajemen proses bisnis, terutama di usaha kecil dan menengah.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara manajemen proses bisnis dan keberhasilan organisasi (Trkman, 2010), dan inilah menjadi alasan kematangan proses suatu perusahaan sangat penting. Kematangan proses bisnis didefinisikan oleh McCormack et al. (2009) sebagai yang berasal dari "pemahaman bahwa proses memiliki siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan dengan jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu".

2.2.3. UMKM

UMKM adalah usaha yang punya peranan penting dalam perekonomian negara Indonesia, baik dari sisi lapangan kerja yang tercipta maupun dari sisi jumlah usahanya (Rudjito, 2003). Pernyataan tersebut dikuatkan juga oleh hasil penelitian Supriyanto (2006) menyimpulkan, "UMKM mampu menjadi solusi penanggulangan kemiskinan di Indonesia". Pengertian UMKM menurut Undang-Undang No 20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yaitu :

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasi, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasi, atau menjadi bagian baik langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.

Penggolongan UMKM berdasarkan kriteria yang diatur pada UU nomor 20 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,-.
2. Usaha Kecil:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,- .
3. Usaha Menengah:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,- .

Secara ringkas usaha yang tergolong sebagai UMKM berdasarkan UU nomor 20 tahun 2008 disajikan pada tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2. Kriteria UMKM

NO.	JENIS USAHA	KRITERIA	
		ASET (tidak termasuk tanah & bangunan)	OMZET (dalam 1 tahun)
1.	Mikro	Maks. Rp 50 juta	Maks. Rp 300 juta
2.	Kecil	≥ 50 Juta - Rp 500 juta	≥ Rp 300 juta - Rp 2,5 miliar
3.	Mengah	≥ Rp 500 Juta - Rp 10 miliar	≥ Rp 2,5 miliar - Rp 50 miliar

2.2.4. Business Process Maturity Model (BPMM)

Business Process Maturity Model (BPMM) adalah pengembangan alami dari Capability Maturity Model, yang telah dimodifikasi dan digeneralisasi sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis yang mendukung pengelolaan seluruh perusahaan. Pengembangan BPMM dimulai pada tahun 2002. BPMM adalah model

konseptual yang membandingkan kematangan praktik organisasi saat ini terhadap standar industri. Model ini mampu membantu organisasi untuk menetapkan prioritas untuk meningkatkan output operasi menggunakan strategi yang terbukti dan mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi bisnisnya. Melalui BPMM, sebuah organisasi dapat secara efisien dan efektif mengelola proses bisnis mereka sambil mencoba untuk mencapai dan mewujudkan tujuan dan nilai-nilai bisnisnya (Lee et al., 2007). Model ini menyoroti prinsip-prinsip manajemen dasar yang harus digunakan untuk meningkatkan kedewasaan. Semakin tinggi tingkat kematangan, semakin banyak aktivitas yang produktif, memungkinkan perusahaan untuk secara bertahap meningkatkan kualitas hasil dan mengelola biaya dan waktu untuk menerapkan proses bisnis. Ketika menggunakan evaluasi tingkat kematangan organisasi, adalah mungkin untuk menentukan bagaimana organisasi tahan terhadap perubahan faktor internal, dan bagaimana hal itu disesuaikan dengan perubahan kondisi eksternal.

Untuk tingkat kematangan dan kematangan BPMM adalah istilah yang sangat relevan. Kematangan proses adalah sejauh mana proses didefinisikan secara eksplisit, dikelola, diukur, dikendalikan dan efektif. Proses pematangan menyiratkan pertumbuhan kemampuan dan menunjukkan kekayaan proses organisasi dan konsistensi yang diterapkan di seluruh organisasi (Looy et al., 2011). Konsep kematangan proses telah dikembangkan dan diverifikasi mengingat proses pengembangan perangkat lunak (Harter et al., 2000) dan proses manajemen proyek (Ibbs dan Kwak, 2000).

Tingkat kematangan mengacu pada tingkat kemampuan organisasi yang diciptakan oleh transformasi satu atau lebih domain dari proses organisasi. Ini adalah dataran tinggi evolusioner yang berfungsi sebagai batu loncatan untuk mencapai budaya proses yang matang (Rendon, 2008). Oleh Object Management Group, Inc. BPMM dibagi menjadi lima tingkat kematangan yang mewakili negara-negara yang berbeda di mana suatu organisasi diubah karena proses dan kemampuannya ditingkatkan. Tahap-tahap kematangan ini termasuk (OMG, 2008).

2.2.5. Business Process Orientation Maturity Model (BPO-MM)

Manfaat atas penerapan *Business Process Orientation* (BPO) terhadap organisasi perusahaan adalah penghematan biaya melalui kerja yang lebih efisien, meningkatkan fokus pelanggan, atau menghilangkan aktivitas yang berlebihan. Konsep ini menekankan pada proses mencapai kematangan serangkaian pengukuran kinerja yang disebut

Kematangan BPO. Konsep ini menunjukkan bahwa proses didefinisikan, dikelola, diukur, dan dikendalikan. McCormack dan Johnson (2001) menyebutkan terdapat empat tahap model kematangan BPO yaitu: *ad hoc*, *defined*, *link*, dan *integrated*. Keempat tahapan tersebut berfungsi sebagai model referensi dari tahapan yang dilalui oleh organisasi perusahaan dari belum matang menuju kematangan yang berorientasi terhadap proses.

Kematangan proses bisnis berkembang melalui tahapan atau tingkat kematangan berdasarkan organisasi menerapkan lebih banyak praktik (Skrinjar et al., 2010). Setiap tahapan memiliki karakteristik masing-masing, dan karakteristik pada tahapan selanjutnya didasarkan pada tahapan sebelumnya sehingga tercipta peningkatan tingkat kematangan. Status *maturity* merepresentasikan kondisi *threshold* dari suatu proses bisnis, ketika kondisi yang lebih tinggi tercapai maka dapat dilihat bahwa keseluruhan sistem dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi (Skrinjar et al., 2010).

Berikut ini merupakan tahapan-tahapan yang dilalui oleh organisasi bisnis ketika berorientasi terhadap kematangan proses bisnis (McCormack dan Johnson, 2001; McCormack et al., 2009)

- ***Ad Hoc***

Prosesnya tidak terstruktur dan tidak jelas. Ukuran proses tidak ada, pekerjaan dan struktur organisasi didasarkan pada fungsi tradisional yang disediakan dalam organisasi. Alur proses praktik terbaik tidak pernah dinyatakan dan diterapkan di organisasi.

- ***Defined***

Proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dalam diagram alur. Perwakilan dari bidang fungsional mengadakan pertemuan rutin untuk saling berkoordinasi, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisional mereka. Alur proses praktik terbaik yang diterapkan terbatas dan tidak diimplementasikan dengan benar, tetapi perubahan pada proses ini sekarang harus menjalani prosedur formal.

- ***Linked***

Manajer menggunakan manajemen proses dengan maksud dan hasil strategis. Pekerjaan dan struktur proses yang luas ditempatkan di luar fungsi tradisional, proses kerja telah berkembang menjadi aliran yang utuh. Alur proses praktik terbaik telah ditentukan dan diterapkan pada beberapa aspek secara penuh.

- **Integrated**

Pada level ini dapat dikatakan bahwa semua proses sudah kompleks, proses yang terjadi telah menggabungkan perusahaan, vendor, dan pemasok dalam berkolaborasi pada setiap tahapan alur proses. Struktur organisasi dan pekerjaan didasarkan pada proses, ada definisi yang jelas tentang aktor internal dan eksternal yang memungkinkan struktur organisasi dan bekerja berdasarkan proses. Ukuran proses dan sistem manajemen tertanam kuat dalam organisasi.

Semakin tinggi tingkat kematangan suatu organisasi bisnis maka semakin banyak pula aktivitas yang harus dilakukan oleh organisasi tersebut untuk meningkatkan kualitas proses bisnis. BPO memberikan arahan yang jelas tentang apa yang secara spesifik perlu dilakukan untuk mencapai tingkat kematangan proses bisnis yang lebih tinggi dengan menyediakan aktivitas utama yang dapat diterapkan dalam organisasi. Hal ini dapat diwujudkan dalam berbagai macam praktik seperti penerapan solusi SI / TI tertentu, penentuan ukuran bisnis, pelatihan, dan pemberdayaan karyawan. Penentuan skor dan level BPO berdasarkan keempat level ditampilkan pada tabel 2.3 dan cakupan/area penilaian orientasi proses bisnis (elemen BPO) ditampilkan pada tabel 2.4 (Skrinjar & Trkman, 2013).

Tabel 2.3. Penentuan Skor BPO

Skor BPO	Level
1 - 4	<i>Ad Hoc</i>
4 - 5,5	Defined
5,6 - 6,5	Linked
6,6 - 7	Integrated

Tabel 2.4. Penilaian Orientasi Proses Bisnis (BPO)

No.	Kode	Elemen BPO
1	SV	Pandangan Strategis / <i>Strategic View</i>
2	PDD	Definisi dan Dokumentasi Proses / <i>Process Definition and Documentation</i>
3	POS	Proses Struktur Organisasi / <i>Process Organizational Structure</i>
4	PMM	Pengukuran dan Manajemen Proses / <i>Process Measurement and Management</i>
5	POK	Proses Budaya Organisasi / <i>Process Organizational Culture</i>
6	PM	Manajemen Manusia / <i>People Management</i>
7	SO	Pandangan Pemasok / <i>Supplier Orientation</i>
8	CO	Orientasi Pasar / <i>market/Customer Orientation</i>
9	IPS	Dukungan Sistem Informasi / <i>IT/SI Process Support</i>

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Fokus Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) kuliner Kota Balikpapan. Untuk mencapai tujuan penelitian, kejelasan atas objek dan subjek penelitian penting dilakukan. Objek penelitian ini adalah 11 UMKM dengan kriteria yang ditentukan. Sedangkan, subjek penelitian adalah *owner* atau manajer UMKM tersebut. Mengingat keterbatasan waktu dan biaya, maka perlu dibuat batasan objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) standar/kriteria dalam menentukan objek penelitian, pertama UU Nomor 20 Tahun 2008 seperti yang ditampilkan pada tabel 2.2 dan kedua yaitu UMKM unggulan versi Gerbang UMKM Borneo yang berkerjasama dengan Bank Indonesia (<https://www.gerbangumkmborneo.com/>). Berdasarkan 2 (dua) standar tersebut, ditetapkan 11 (sebelas) UMKM kuliner yang akan diteliti, diantaranya yaitu: (1) Deli Koffie; (2) Salakilo; (3) Bontings; (4) Mantau Fya; (5) CB Food; (6) Kampoeng Timur; (7) Soes Crispy; (8) Taganang; (9) Kiyas; (10) Abon Ikan Asin Layur Amiroh; dan (11) Mom & Go.

Diketahui, UMKM kuliner di kota Balikpapan lebih mendominasi pangsa pasar jika dibandingkan dengan UMKM yang bergerak dibidang lain dengan presentase sebesar 60% (enam puluh persen) (<http://web.balikpapan.go.id/>). Sektor ini masih memegang peranan penting dalam menopang perekonomian dan tentu mampu mengatasi tingginya angka pengangguran. Berdasarkan pemberitaan online milik Kaltim Bisnis, tercatat UMKM kuliner kota Balikpapan dalam 5 tahun terakhir omzetnya telah mencapai Rp 281 miliar (<https://kalimantan.bisnis.com/>). Namun dibalik peran penting yang dimainkan, praktek proses bisnis secara efektif masih tergolong minim, akibatnya banyak pelaku UMKM mengalami kebangkrutan, gulung tikar dan bahkan tidak mampu bersaing secara kompetitif dengan UMKM di provinsi lain maupun secara global. Terlebih, studi empiris seperti yang dijelaskan pada bab 1 dan 2 sebelumnya bahwa belum ditemukan fokus penelitian yang membahas evaluasi tingkat kematangan proses bisnis umkm kuliner di kota Balikpapan. maka itu, keberadaan penelitian ini dianggap penting.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Balikpapan Provinsi Kalimantan Timur, Indonesia. Untuk *range* waktu pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Desember 2021 sampai dengan bulan Februari 2022.

3.3. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder sebagai data pendukung dan data primer sebagai data utama penelitian. Perolehan data sekunder dilakukan dengan cara studi literatur yang bersumber dari karya ilmiah yang terpublikasi di internet (portal jurnal nasional dan internasional terakreditasi), dinas koperasi UMKM kota Balikpapan dan data-data pendukung yang bersumber dari pelaku UMKM kuliner yang menjadi objek penelitian. Sementara data primer diperoleh secara langsung dilapangan (Setiadi, 2014), baik melalui observasi/mendatangi lokasi penelitian secara langsung, wawancara dan pengisian kuesioner.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data bertujuan untuk menjangkau informasi relevan yang dibutuhkan penelitian penyelesaian penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah dengan memperhatikan kebutuhan dan relevansi data tersebut. Untuk data sekunder metode pengumpulan/perolehan dilakukan dengan cara studi literatur, baik karya ilmiah yang relevan, data-data yang berkaitan dengan UMKM kuliner dari Dinas Koperasi UMKM dan Perindustrian Kota Balikpapan dan pelaku UMKM itu sendiri. Sementara data primer berdasarkan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Observasi

Bagian ini merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mendatangi lokasi penelitian secara langsung dengan tujuan memastikan keberadaan UMKM dan pelaku UMKM dalam hal ini *owner*/manajernya. Selain itu, proses identifikasi proses bisnis dilakukan juga pada tahap ini. Masukan utama proses identifikasi proses bisnis adalah penyesuaian kondisi real dengan kebutuhan butir-butir kuesioner penelitian sehingga dapat meminimalisir *gap* dan ketidaktepatan instrument kuesioner.

2. Wawancara

Salah satu teknik yang digunakan untuk mengetahui kondisi objek penelitian secara eksplisit adalah dengan cara wawancara. Teknik ini memudahkan perolehan

data primer yang dibutuhkan. Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan para subjek penelitian untuk mengetahui kondisi UMKM, proses bisnis dan kesediaan dilakukannya penelitian atas UMKM tersebut.

3. Kuesioner

Seperti yang dijelaskan pada bagian jenis data, teknik pengumpulan data yang tidak kalah penting adalah dengan menggunakan kuesioner. Teknik ini dipergunakan dengan tujuan untuk pengumpulana data primer, yang mana subjek penelitian diminta untuk melakukan penilaian tingkat kematangan proses bisnisnya. Kuesioner penelitian ini merincikan kesiapan BPO (*Business Process Orientation*), termasuk aspek teknologi informasi yang dapat menggambarkan kondisi proses bisnis UMKM. Aitem-aitem kuesioner yang digunakan bersumber dari kerangka model BPO Skrinjar dan Trkman (2013) kemudian disesuaikan/dikembangkan berdasarkan kondisi UMKM, sehingga relevansi instrumen penilaian dengan objek penelitian dapat tercapai. Butir-butir pernyataan pada kuesioner menggambarkan sembilan elemen BPO perusahaan seperti yang ditampilkan pada tabel 2.3. Untuk mengukur respon/jawaban responden terhadap butir-butir kuesioner digunakan skala likert 1 sampai 7 (dengan tingkat jawaban yang berbeda-beda). Validasi instrumen kuesioner dilakukan dengan cara FGD (*Focus Group Discussion*) yang terdiri atas peneliti, owner/manajer dan expert dibidang proses bisnis, baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Teknik validasi intrumen kuesioner menggunakan pendekatan SMART (*Smart, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound*) (Kaganski et al., 2016).

3.5. Metode Pengolahan Data

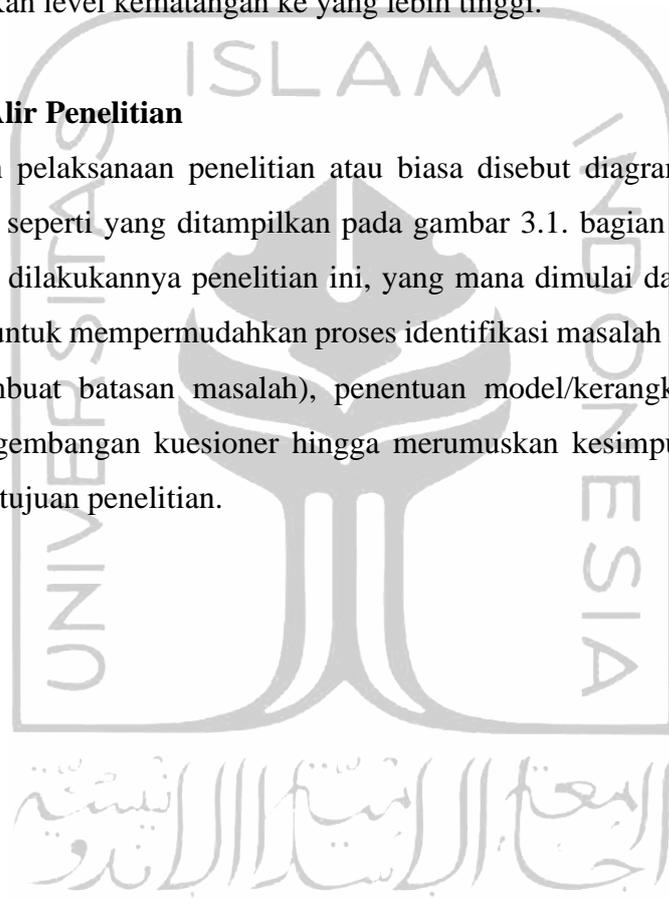
Bagian ini menjelaskan mekanisme pengolahan dan analisis data. Setelah data-data yang dibutuhkan berhasil terkumpul, selanjutnya diolah dan dianalisis mengikuti tahapan sebagai berikut:

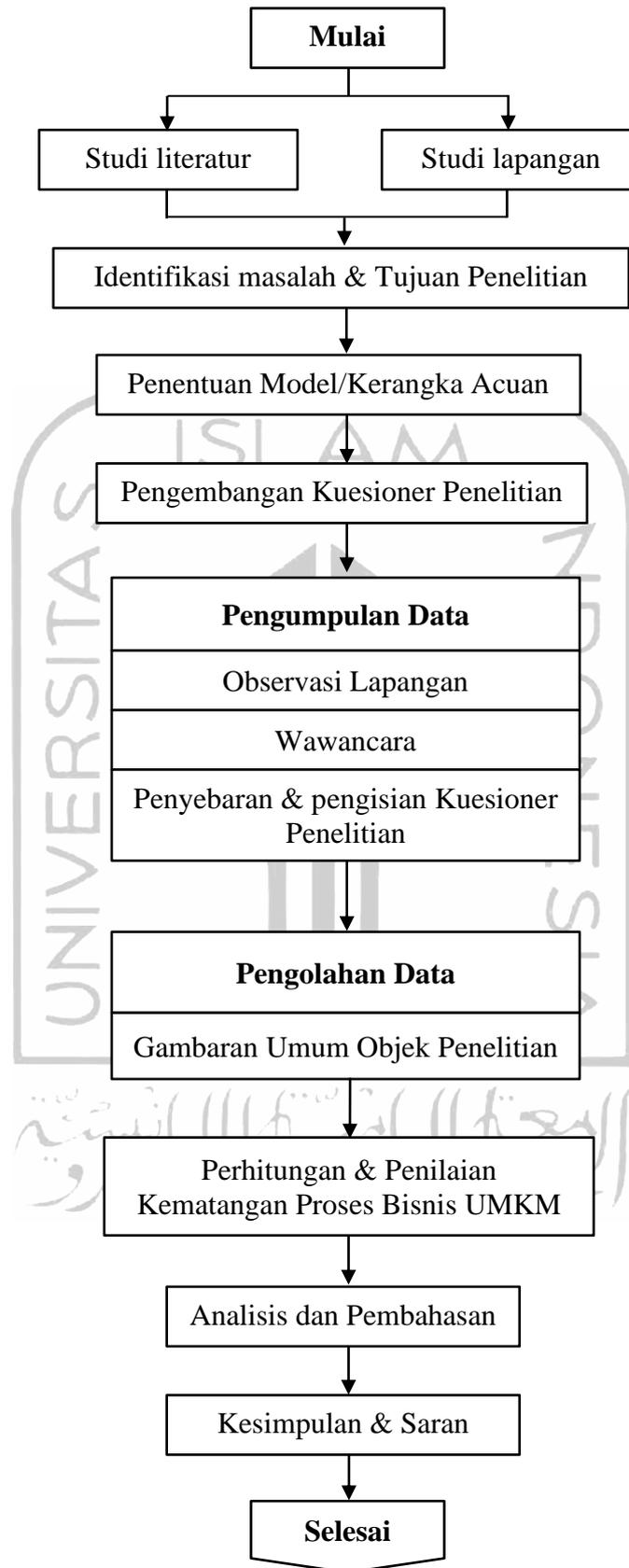
1. Deskripsi gambaran umum objek penelitian. Tahap awal proses pengolahan dan analisis data penelitian ini diawali dengan mendeskripsikan gambaran umum kondisi objek penelitian, dalam hal ini UMKM kuliner di kota Balikpapan. paparan gambaran objek penelitian termuat informasi umum/profil singkat UMKM, manajemen proses bisnis yang diterapkan oleh UMKM yang bersangkutan dan Sumber Daya Manusia dan hal-hal yang berkaitan dengan ICT.

2. Pengolahan dan analisis hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis. Data yang berhasil dikumpulkan melalui pengisian observasi, pengisian kuesioner dan wawancara kemudian diolah. Pengolahan data dimulai dari menyajikan hasil penilaian kematangan proses bisnis oleh para responden, menghitung tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan tiap-tiap aspek, menghitung nilai kematangan proses bisnis dan melakukan perbandingan tingkat kematangan proses bisnis antar UMKM. Dari hasil tersebut selanjutnya dibuatkan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan level kematangan ke yang lebih tinggi.

3.6. Diagram Alir Penelitian

Tahapan pelaksanaan penelitian atau biasa disebut diagram alir penelitian ini tergambar jelas seperti yang ditampilkan pada gambar 3.1. bagian ini menggambarkan urutan aktivitas dilakukannya penelitian ini, yang mana dimulai dari studi literatur dan studi lapangan untuk mempermudah proses identifikasi masalah dan tujuan penelitian (termasuk membuat batasan masalah), penentuan model/kerangka acuan penelitian, pembuatan/pengembangan kuesioner hingga merumuskan kesimpulan dan saran yang relevan dengan tujuan penelitian.





Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian

BAB IV PENGOLAHAN DATA

4.1. Gambaran Umum UMKM

Pada bagian ini dideskripsikan informasi umum atau profil singkat seputar objek penelitian. Proses bisnis dan karakteristik secara umum dari tiap-tiap UMKM Kuliner disajikan pada bagian ini. Penelitian ini dimaksud untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis 11 UMKM Kuliner (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. berdasarkan hasil pengumpulan data, ditemukan hanya 4 UMKM, 7 UMKM sisanya tidak ditemukan lokasi maupun pemilik dari UMKM tersebut. keempat UMKM dimaksud antara lain yaitu: UMKM Salakilo, UMKM Bontings, UMKM Kampoeng Timur dan UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh. dari hasil yang ditemukan, peneliti putuskan untuk mengangkat dan menjadikan 4 UMKM tersebut sebagai objek penelitian ini. Berdasarkan informasi umum yang didapatkan dari keempat UMKM, pada tabel 4.1 disajikan karakteristik umum masing-masing UMKM.

4.1. Karakteristik UMUM 4 UMKM

1.	Nama UMKM	:	Salakilo
	Nama Pemilik UMKM	:	Riswahyuni
	Alamat	:	Jl. MT. Haryono KM 4.5, Pasar Buton, Balikpapan, Kalimantan Timur
	Jenis produk	:	Olahan Salak: - Cake Salak - Cookies salak - Keripik salak - Sambel salak - Asinan & manisan salak - Dodol salak - Salak tea serai (minuman Salak)
	Strategi produksi	:	- <i>Make to order</i> - <i>Make to stock</i>
	Jumlah karyawan	:	10 karyawan
	Strategi penjualan	:	- Media Sosial - <i>Marketplace</i> - Mengikuti Pameran - Outlet/Toko - <i>Website</i>
	Aset	:	± Rp. 800.000.000,-

	Pendapatan (per bulan)	:	± Rp. 250.000.000,-
	Skala UMKM	:	Menengah
2.	Nama UMKM	:	Bontings
	Nama Pemilik UMKM	:	Woro Sumarsono
	Alamat	:	Jln Cakalang RT 23, No. 75 BTN Nelayan, Manggar Baru, Balikpapan
	Jenis produk	:	- Abon Kepiting - Abon Tuna - Dendeng Kepiting - Peyek Kepiting - Amplang - Mantau - Snack Kepiting Stick Kepiting
	Strategi produksi	:	- <i>Make to Order</i> <i>Make to Stock</i>
	Jumlah karyawan	:	16 karyawan
	Strategi penjualan	:	- Media Sosial - <i>Website</i> - <i>Marketplace</i> - Mengikuti Pameran Outlet/Toko
	Aset	:	± Rp. 100.000.000,-
	Pendapatan (per bulan)	:	± Rp. 60.000.000,-
	Skala UMKM	:	Kecil
3.	Nama UMKM	:	Kampoeng Timur
	Alamat	:	Jl. Soekarno Hatta, Gn. Samarinda, Balikpapan, Kalimantan Timur
	Jenis produk	:	- Peyek Kepiting - Abon Tuna dan Rajungan - Kerupuk Ikan Pepija - Amplang Kepiting dan Tenggiri Kepiting Saus Lada Hitam
	Strategi produksi	:	- <i>Make to Order</i> <i>Make to Stock</i>
	Jumlah karyawan	:	17 Karyawan
	Strategi penjualan	:	- Media Sosial - <i>Website</i>

			- <i>Marketplace</i> - Mengikuti Pameran Outlet/Toko
	Aset	:	± Rp. 450.000.000,-
	Pendapatan (per bulan)	:	± Rp. 160.000.000,-
	Skala UMKM	:	Kecil
4.	Nama UMKM	:	Abon Ikan Asin Layur Amiroh
	Alamat	:	Kompleks Pertokoan Cemara Rindam, Kota Balikpapan, Kalimantan Timur
	Jenis produk	:	- Peyek Kepiting - Abon Tuna dan Rajungan - Kerupuk Ikan Pepija - Amplang Kepiting dan Tenggiri Kepiting Saus Lada Hitam
	Strategi produksi	:	<i>Make to stock</i>
	Jumlah karyawan	:	6 Karyawan
	Strategi penjualan	:	- Media Sosial - <i>Website</i> - <i>Marketplace</i> - Mengikuti Pameran Outlet/Toko
	Aset	:	± Rp. 500.000.000,-
	Pendapatan (per bulan)	:	± Rp. 25.000.000,-
	Skala UMKM	:	Kecil

4.1.1. UMKM Salakilo

1. Gambaran Umum

UMKM Salakilo merupakan salah satu jenis usaha lokal Kota Balikpapan yang beralamat di jalan MT Haryono KM. 4.5 yang berfokus pada pengelolaan hasil pertanian buah salak menjadi nilai tambah menjadi beraneka ragam produk turunan makanan dan minuman, mulai dari cake salak, keripik, sambal, asinan hingga minuman salak seperti yang ditampilkan pada gambar 4.1. Berbekal kejelian dalam melihat peluang usaha dan ketersediaan buah salak yang cukup banyak, maka ibu Riswahyuni sebagai inisiator bisnis Salakilo membuka usaha tersebut. Berdiri sejak tahun 2012, Salakilo telah berhasil mendapatkan berbagai macam penghargaan, salah satunya adalah Oleh-oleh terbaik se-Indonesia dari Presiden Susilo Bambang Yudhiyono pada tahun 2016.

2. Proses Bisnis

Proses bisnis Salakilo menggunakan dua pendekatan, yaitu *make to order* dan *make to stock*. Pendekatan *make to order* yang diterapkan pada proses bisnis Salakilo adalah dilakukan aktivitas produksi produk ketika pelanggan melakukan pemesanan dengan karakteristik tertentu. Biasanya produk tersebut memiliki varian yang berbeda baik dari segi ukuran, cita rasa maupun jumlah pesanan. Perusahaan telah menyiapkan katalog dan e-katalog produk untuk mempermudah konsumen dalam memilih produk. Apabila jenis produk yang dipesan berbeda, maka biasanya konsumen menghubungi pihak perusahaan. Untuk mendukung sistem ini, perusahaan telah menyiapkan bahan baku dan kapasitas mesin produksi secara cukup berdasarkan data penjualan masa lalu sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam memenuhi pesanan. Selain itu, perusahaan juga telah menjalin kerjasama secara baik dengan pihak supplier maupun petani penyedia bahan baku utama. Sistem produksi *make to stock* yang diterapkan hampir sama dengan bisnis-bisnis yang lain yaitu sebelum dilakukan pemesanan, pihak perusahaan telah memproduksi produknya dalam jumlah tertentu kemudian disimpan di gudang maupun di outlet milik perusahaan. Karena produk yang dihasilkan merupakan jenis produk *perishable product*, maka strategi penjualan bukan hanya secara *offline*, secara online pun digunakan untuk strategi penjualan. Produk yang dihasilkan beraneka ragam, mulai dari cake salak, keripik salak hingga dodol salak. Produk yang telah selesai ditempatkan di outlet-outlet *offline* milik Salakilo yang berada di kota Balikpapan.



Gambar 4.1. Produk UMKM Salakilo

4.1.2. UMKM Bontings

1. Gambaran Umum

UMKM Bontings merupakan jenis usaha yang bergerak dibidang kuliner olahan daging kepiting di Kota Balikpapan. Usaha ini berdiri pada tahun 2006 dengan modal

usaha yang terbilang pas-pasan. Sejak berdiri hingga kini, produk luaran dengan bahan baku daging kepiting ini telah menghasilkan beraneka ragam produk seperti abon, stick, snack, dendeng dan amplang seperti yang terlihat pada gambar 4.2. Perkembangan yang diperlihatkan oleh bisnis Bontings hampir sama pada umumnya dengan bisnis-bisnis yang lain, yang mana fluktuatif bisnis pun dialami oleh UMKM Bontings. Pada tahun 2013 terdapat 6 outlet yang tersebar di kota Balikpapan. Namun, karena alasan perampingan dan optimalisasi bisnis, maka jumlah outlet dikurangi menjadi 4 titik. Pada tabel 4.2 ditampilkan karakteristik umum dari UMKM Bontings.

2. Proses Bisnis

Model proses bisnis Bontings sama dengan Salakolo, yaitu *make to order* dan *make to stock*. Prosesnya dimulai dari pesanan pelanggan yang telah masuk dan di diterima pihak perusahaan, sesuai dengan jenis produk yang dihasilkan. Penyiapan alat dan bahan dengan jumlah dan kualitas sesuai dengan jumlah pesanan. Terdapat proses *quality control* mulai dari penyiapan bahan baku hingga produk selesai diproduksi. Ketika produk secara keseluruhan telah selesai diproduksi dan siap untuk dikirimkan kepada pelanggan, pihak perusahaan selalu melakukan pengecekan dan pengontrolan secara ketat sehingga kepastian kuantitas dan kualitas tetap terjaga. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepuasan pelanggan dan eksistensi bisnis. Pihak perusahaan senantiasa menggunakan bahan baku berupa kepiting dengan kualitas baik. sementara *make to order* yang digunakan pada proses bisnis Bontings dengan cara memproduksi produk dengan berbagai varian berdasarkan data penjualan masa lalu. Hal ini dilakukan semata-mata untuk mencegah kerugian.





Gambar 4.2. Produk UMKM Bontings

4.1.3. UMKM Kampoeng Timur

1. Gambaran Umum

Kampoeng Timur merupakan salah satu dari sekian banyak jenis usaha kuliner dan ole-ole khas Balikpapan berbasis UMKM di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. didirikan pada tahun 2012 dalam bentuk industri rumahan. Seiring berjalannya waktu, produk yang diproduksi makin dikenal dimasyarakat. Berawal dari peyek kepiting yang dipasarkan, berbagai varian produk dengan bahan baku telah diproduksi dan dipasarkan seperti abon, kerupuk dan amplang dengan bahan dasar kepiting. Sebelum pandemi covid-19, Kampoeng Timur merupakan jenis UMKM dengan skala menengah. Hal ini ditandai dengan omzet yang diperoleh ratusan hingga miliaran rupiah. Tetapi setelah pandemi Covid-19, pendapatan yang diperoleh menurun drastis. Banyak outlet ditutup, karyawan dirumahkan hingga asset-aset yang dimiliki usaha ini pun dijual. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha yaitu bapak Filsa Budi Ambia atau biasa disapa dengan pak Filsa, beliau mengatakan bahwa pendapatan yang diperoleh selama pandemi sekitar Rp. 160.000.000,- (seratus enam puluh juta rupiah) perbulan. Selain di Kota Balikpapan, hingga saat ini, Kampoeng Timur telah berhasil memperluas bisnisnya, seperti membangun pabrik di Yogyakarta. Untuk model penjualan yang diterapkan, Kampoeng Timur mengandalkan outlet secara *offline*, mount to mount maupun secara online (*marketplaces*). Bahan baku yang dipergunakan didominasi oleh kepiting.

2. Proses Bisnis

Proses bisnis yang diterapkan oleh Kampoeng Timur menggunakan dua pendekatan yaitu secara *make to stock* dan *make to order*. Model *make to stock* yang digunakan adalah memproduksi berbagai jenis produk kemudian ditempatkan pada outlet-outlet offline yang dimiliki oleh UMKM Kampoeng Timur. Selain itu, hasil produksi

dikirim ke *marketplace* offline yang menampung dan menjual produk Kampong Timur. Sementara secara *make to order*, biasanya konsumen melakukan pemesanan terlebih dahulu kemudian diproduksi oleh perusahaan. Perusahaan telah menyiapkan bahan baku dan bahan setengah jadi yang siap diproduksi menjadi barang jadi. Untuk meminimalisir waktu menunggu, biasanya perusahaan telah menyiapkan bahan baku dan bahan setengah jadi dalam jumlah yang cukup. Terlebih didukung dengan jumlah karyawan yang cukup, peralatan produksi yang cukup sederhana dan area produksi yang cukup leluasa.



Gambar 4.3. Produk UMKM Kampong Timur

4.1.4. UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh

1. Gambaran Umum

Abon Ikan Asin Layur Amiroh merupakan salah satu jenis UMKM skala kecil yang tumbuh kembang disaat pandemi Covid-19 melanda seluruh dunia termasuk Indonesia. Berawal dari keprihatinan ibu Amiroh melihat jenis ikan layur dipasaran yang kurang diminati pembeli, sementara stok dipasaran sangat banyak. Berkat inovasi yang ditonjolkan dalam memanfaatkan kreativitas dan ingin menumbuhkembangkan perekonomian dimasa pandemi Covid-19, maka dibuatkan abon dari ikan asin layur.

2. Proses Bisnis

Proses bisnis yang diterapkan oleh UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh adalah dengan sistem *make to stock*. Produk diproduksi dalam kuantitas tertentu berdasarkan jumlah pesanan masa lalu kemudian ditempatkan pada outlet penjualan atau dititipkan di lapak orang lain yang telah melakukan kerjasama sebelumnya. proses bisnis usaha ini termasuk mudah, mulai dari ketersediaan bahan baku yang cukup banyak dipasaran, proses pengolahan tidak membutuhkan mesin produksi berteknologi tinggi dan pengaturan manajemen usahanya cukup sederhana. Karena masih berbasis home industri jadi produk yang dihasilkan masih terbilang sedikit. Hal ini karena konsumen belum secara merata mengetahui produk abon ikan asin layur amiroh. area penjualan untuk sementara masih dikawasan Kota Balikpapan dan Kota Samarinda, Kalimantan Timur.



Gambar 4.4. Produk UMKM Abon Ikan Asin Layur

4.2. Penilaian Kematangan Proses Bisnis UMKM

Pada bagian ini diuraikan hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM yaitu UMKM Salakilo, UMKM Bontings, UMKM Kampoeng Timur dan UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh berdasarkan penilaian dari masing-masing pemilik UMKM. Dari hasil penilaian ini dapat diketahui tingkat kematangan proses bisnis UMKM berada pada level paling tinggi atau paling rendah dengan mengacu kepada 4 level kematangan yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked* dan *Integrated* seperti pada tabel 4.2. terdapat 9 aspek penilaian untuk menilai tingkat kematangan proses bisnis pada penelitian ini seperti pada tabel 4.3. Hasil penilaian yang diberikan menggunakan acuan/rubrik dengan masing-masing arti yang berbeda seperti yang ditampilkan pada tabel 4.4.

Selanjutnya, untuk hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM, nilai rata-rata dan total keseluruhan nilai dari tiap-tiap area ditampilkan pada tabel 4.5.

Tabel 4.2. Penentuan Skor BPO

Skor BPO	Level
1 - 4	<i>Ad Hoc</i>
4 - 5,5	<i>Defined</i>
5,6 - 6,5	<i>Linked</i>
6,6 - 7	<i>Integrated</i>

Tabel 4.3. Penilaian Orientasi Proses Bisnis (BPO)

No.	Kode	Elemen BPO
1	SV	Pandangan Strategis / <i>Strategic View</i>
2	PDD	Definisi dan Dokumentasi Proses / <i>Process Definition and Documentation</i>
3	POS	Struktur Organisasi Proses / <i>Process Organizational Structure</i>
4	PMM	Pengukuran dan Manajemen Proses / <i>Process Measurement and Management</i>
5	POK	Proses Budaya Organisasi / <i>Process Organizational Culture</i>
6	PM	Manajemen Manusia / <i>People Management</i>
7	SO	Pandangan Pemasok / <i>Supplier Orientation</i>
8	CO	Orientasi Pasar / <i>market/Customer Orientation</i>
9	IPS	Dukungan Sistem Informasi / <i>IT/SI Process Support</i>

Tabel 4.4. Contoh Rubrik Penilaian Aspek/Area Pandangan Strategis

SV	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
SV1	Tidak pernah aktif terlibat	Jarang aktif	Kadang-kadang aktif terlibat	Cukup aktif terlibat	Aktif terlibat tetapi tidak langsung	Aktif secara langsung namun tidak keseluruhan proses	Aktif keseluruhan pada seluruh bagian proses
SV2	Tidak terkait sama sekali	Sedikit terkait	Cukup terkait	Sebagian kecil terkait	Sebagian besar terkait	Hampir semua terkait	Semua terkait dan jelas peta keterkaitannya
SV3	Tidak ada agenda	Jarang ada agenda	kadang-kadang ada agenda	Ada agenda, tetapi tidak selalu	Cukup sering ada agenda	Sering ada agenda	Sangat sering ada agenda dan dijadikan prioritas
SV4	Tidak ada sama sekali	Mulai ada komunikasi	Jarang komunikasi	Kadang-kadang	Sebagian besar ada	Hampir semua dikomunikasikan	Semua dikomunikasikan
SV5	Tidak ada	Sedikit didorong	cukup	Sebagian kecil	Sebagian besar	Hampir semua didorong oleh pelanggan	Semua didorong oleh pelanggan

Pada tabel 4.4 diatas menampilkan salah satu contoh rubrik penilaian aspek pandangan strategis yang diberikan kepada responden. Rubrik penilaian sisanya terdapat pada lampiran. Tidak semua penilaian memiliki arti yang sama. Karena indikator dari tiap-tiap area penilaian berbeda-beda maka arti penilaian berdasarkan bobot pun berbeda. Pada tabel 4.5 menampilkan hasil pengumpulan data melalui pengisian kuesioner oleh masing-masing pemilik UMKM.

Tabel 4.5. Hasil Penilaian Kuesioner Kematangan Proses Bisnis

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
PANDANGAN STRATEGIS					
SV1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	7	6	4	4
SV2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dan terkait dengan strategi organisasi	7	6	5	4
SV3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	7	6	5	5
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	6	6	4	5
SV5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	6	6	5	6
SUBTOTAL		33	30	23	24
RATA-RATA		6.6	6.0	4.6	4.8
DEFINISI DAN DOKUMENTASI PROSES					
PDD1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	7	6	6	6
PDD2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	7	6	6	4
PDD3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	7	6	6	4
PDD4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	6	6	7	6

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
PDD5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	5	6	6	3
PDD6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	7	6	6	3
SUBTOTAL		39	36	37	26
RATA-RATA		6.5	6	6.2	4.3
PROSES PENGUKURAN DAN PENGELOLAAN					
MMP1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	7	5	6	4
MMP2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	7	6	6	4
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	6	5	6	6
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	7	5	6	6
MMP5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	7	6	6	5
MMP6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	5	6	3	6
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	7	6	6	6
SUBTOTAL		46	39	39	37
RATA-RATA		6.6	5.6	5.6	5.3
STRUKTUR PROSES ORGANISASI					
POS1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak sederhana	6	5	4	6
POS2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	7	5	6	4
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	7	6	6	6
POS4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	7	6	6	6
POS5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	6	6	6	4

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
POS6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggungjawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	7	5	6	4
POS7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	7	6	6	3
SUBTOTAL		47	39	40	33
RATA-RATA		6.7	5.6	5.7	4.7
MANAJEMEN MANUSIA					
PM1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	6	5	7	2
PM2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	6	6	3	6
PM3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	7	7	6	7
PM4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	7	6	6	4
PM5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	7	6	3	5
SUBTOTAL		33	30	25	24
RATA-RATA		6.6	6	5	4.8
PROSES BUDAYA ORGANISASI					
POK1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	7	6	4	6
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	7	5	5	4

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
POK3	Antar karyawan dari berbagai department bertukar pikiran tentang pekerjaan saat berkumpul	6	7	1	3
POK4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan mereka selaras	6	6	6	5
POK5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	7	6	6	2
POK6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	7	6	6	5
SUBTOTAL		40	36	28	25
RATA-RATA		6.7	6	4.7	4.2
ORIENTASI PASAR					
TU1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	7	6	6	5
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	6	5	6	5
TU3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	6	6	5	5
TU4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	5	6	7	6
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	6	6	6	6
TU6	Kami memantau aktivitas kompetitor	7	6	6	2
TU7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	5	5	5	2
SUBTOTAL		42	40	41	31
RATA-RATA		6	5.7	5.9	4.4
PANDANGAN PEMASOK					
SO1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	7	6	7	6
SO2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	7	7	6	6
SO3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada pemasok	6	6	6	6
SUBTOTAL		20	19	19	18

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
RATA-RATA		6.7	6.3	6.3	6
DUKUNGAN SISTEM INFORMASI					
IPS1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada	7	6	6	4
IPS2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	7	6	6	4
IPS3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan-kebutuhan proses	7	5	6	4
IPS4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan dengan pelanggan	5	4	3	1
IPS5	<i>E-procurement</i> , EDI atau SCM diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	5	3	3	1
IPS6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	6	6	6	6
IPS7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	7	6	5	5
SUBTOTAL		44	36	35	25
RATA-RATA		6.3	5.1	5.0	3.6
TOTAL		344	304	287	243
RATA-RATA		6.5	5.7	5.4	4.6

Pada tabel 4.5 diatas menampilkan hasil penilaian sembilan aspek penilaian tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM. Penilaian ini diberikan oleh masing-masing pemilik UMKM yaitu Salakilo, Bontings, Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur. Penilaian tingkat kematangan proses bisnis didasarkan pada proses bisnis yang dijalankan selama ini oleh masing-masing UMKM.

Dari hasil penilaian ini, didapatkan nilai rata-rata tiap aspek penilaian, nilai rata-rata keseluruhan aspek penilaian, subtotal dan total keseluruhan penilaian. Nilai rata-rata keseluruhan kematangan proses bisnis untuk UMKM Salakilo sebesar **6.5**, Bonting **5.7**, Kampoeng Timur **5.4** dan Abon Ikan Asin Layur **4.6**. sementara total keseluruhan dari

aspek penilaian yaitu UMKM Salakilo senilai **344**, UMKM Bonting **304**, UMKM Kampoeng Timur **287** dan Abon Ikan Asin Layur **243**. Dari hasil yang diperoleh terlihat jelas UMKM dengan nilai rata-rata tertinggi dan perolehan nilai paling besar. Dari hasil yang didapat, Salakilo merupakan UMKM dengan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan ketiga UMKM yang lain. Selanjutnya, pada bagian 4.3 disajikan nilai kematangan proses bisnis UMKM berdasarkan tiap-tiap aspek.

4.3. Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM Tiap-Tiap Aspek Penilaian

Pada bagian ini diuraikan hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis UMKM pada tiap-tiap aspek/area penilaian BPOMM yang mana nilai rata-rata yang didapatkan dijadikan sebagai nilai BPOMM.

4.3.1. Pandangan Strategis (SV)

Aspek pandangan strategis merupakan salah satu dari 9 aspek penilaian tingkat kematangan proses bisnis yang berorientasi pada proses (BPOMM). Aspek pandangan strategis menggambarkan keterlibatan manajemen puncak terhadap peningkatan dan perbaikan proses bisnis baik yang sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang. Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang ditampilkan pada tabel 4.6, maka didapatkan hasil penilaian aspek pandangan strategis untuk keempat UMKM yaitu salakilo dengan nilai sebesar **6.6**, Bontings sebesar **6.0**, Kampoeng Timur sebesar **4.6** dan Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.8**.

Tabel 4.6. Aspek Pandangan Strategis

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
SV1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	7	6	4	4
SV2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	7	6	5	4
SV3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	7	6	5	5
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	6	6	4	5

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
SV5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	6	6	5	6
TOTAL		33	30	23	24
RATA-RATA		6.6	6.0	4.6	4.8

4.3.2. Definisi dan Dokumentasi Proses

Aspek Definisi dan dokumentasi merupakan aspek atau bagian yang menjabarkan dan mendokumentasikan tiap proses yang terjadi disepanjang aktivitas bisnis serta memudahkan karyawan memahami bagaimana caranya mereka bekerja. Dari hasil perhitungan seperti pada tabel 4.7, nilai aspek definisi dan dokumentasi yang diperoleh untuk keempat UMKM yaitu Salakilo sebesar **6.5**, Bontings sebesar **6**, Kampoeng Timur sebesar **6.2** dan Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.3**.

Tabel 4.7. Aspek Penilaian Definisi dan Dokumentasi Proses

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
PDD1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	7	6	6	6
PDD2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	7	6	6	4
PDD3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	7	6	6	4
PDD4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	6	6	7	6
PDD5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	5	6	6	3
PDD6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	7	6	6	3
SUBTOTAL		39	36	37	26
RATA-RATA		6.5	6	6.2	4.3

4.3.3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Salah satu aspek dari kematangan proses bisnis yang berorientasi pada proses yang mengukur dan mengelola tiap-tiap bagian pada proses, setiap perubahan yang terjadi pada proses, pengukuran target dan kinerja dan bagaimana hasil pengukuran dan pengelolaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan adalah aspek proses pengukuran dan pengelolaan. Hasil perhitungan seperti yang ditampilkan pada tabel 4.8, didapatkan aspek proses pengukuran dan pengelolaan untuk UMKM Salakilo sebesar **6.6**, UMKM Bontings sebesar **5.6**, UMKM Kampoeng Timur sebesar **5.6** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **5.3**.

Tabel 4.8. Aspek Penilaian Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
MMP1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	7	5	6	4
MMP2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	7	6	6	4
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	6	5	6	6
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	7	5	6	6
MMP5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	7	6	6	5
MMP6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	5	6	3	6
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	7	6	6	6
SUBTOTAL		46	39	39	37
RATA-RATA		6.6	5.6	5.6	5.3

4.3.4. Struktur Proses Organisasi

Bagian yang tidak kalah penting dalam menentukan kematangan proses bisnis suatu perusahaan adalah struktur proses organisasi. Aspek ini menerangkan tentang hirarki dan struktur organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi perusahaan yang mendukung proses bisnis. Tugas dan tanggungjawab dijabarkan secara jelas, hirarki secara horizontal maupun vertikal dengan garis koordinasi dan tanggungjawab terhadap proses bisnis secara jelas. Dari hasil perhitungan seperti yang ditampilkan pada tabel dibawah ini, didapatkan nilai aspek struktur proses organisasi untuk keempat UMKM.

UMKM Salakilo mendapatkan nilai rata-rata sebesar **6.7**, Bontings sebesar **5.6**, Kampoeng Timur sebesar **5.7** dan Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.7**.

Tabel 4.9. Aspek Penilaian Struktur Proses Organisasi

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
POS1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak sederhana	6	5	4	6
POS2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	7	5	6	4
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	7	6	6	6
POS4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	7	6	6	6
POS5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	6	6	6	4
POS6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggungjawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	7	5	6	4
POS7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	7	6	6	3
SUBTOTAL		47	39	40	33
RATA-RATA		6.7	5.6	5.7	4.7

4.3.5. Manajemen Manusia

Manajemen manusia merupakan salah satu aspek penting dalam menilai kematangan proses bisnis. Ketika organisasi perusahaan mampu memberdayakan karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan serta memperhatikan peningkatan

kinerja karyawan maka hal ini mampu memberikan pengaruh positif terhadap kematangan proses bisnis. Berdasarkan hasil perhitungan seperti pada tabel 4.10, didapatkan nilai aspek manajemen manusia keempat UMKM yaitu Salakilo sebesar **6.6**, Bontings sebesar **6**, Kampoeng Timur sebesar **5** dan Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.8**.

Tabel 4.10. Aspek Penilaian Manajemen Manusia

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
PM1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	6	5	7	2
PM2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	6	6	3	6
PM3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	7	7	6	7
PM4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	7	6	6	4
PM5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	7	6	3	5
SUBTOTAL		33	30	25	24
RATA-RATA		6.6	6	5	4.8

4.3.6. Proses Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang baik dapat memberikan peningkatan produktifitas dan kinerja perusahaan. proses budaya organisasi pada menyangkut norma-norma, perilaku mindset dan kebiasaan yang dibangun dan dibentuk yang kemudian menjadi identitas bagi suatu perusahaan. ketika proses budaya organisasi yang terbentuk baik maka kematangan proses bisnis dapat tercapai. berdasarkan perhitungan pada tabel 4.11, hasilnya menunjukkan bahwa aspek proses budaya organisasi UMKM Salakilo sebesar **6.7**, UMKM Bontings sebesar **6**, UMKM Kampoeng Timur Sebesar **4.7** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.2**.

Tabel 4.11. Aspek Penilaian Proses Budaya Organisasi

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
POK1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	7	6	4	6
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	7	5	5	4
POK3	Antar karyawan dari berbagai <i>department</i> bertukar pikiran tentang pekerjaan saat berkumpul	6	7	1	3
POK4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan mereka selaras	6	6	6	5
POK5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara reguler untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	7	6	6	2
POK6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	7	6	6	5
SUBTOTAL		40	36	28	25
RATA-RATA		6.7	6	4.7	4.2

4.3.7. Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan suatu bentuk komitmen perusahaan untuk memuaskan pelanggan dengan cara mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan, memastikan alat ukur kepuasan pelanggan dan menjadikan *feedback* dari pelanggan sebagai bahan evaluasi proses bisnis. Aspek ini tergolong penting bagi kematangan proses bisnis. Tanpa perencanaan dan tindak lanjut orientasi pasar maka perusahaan akan kehilangan pelanggannya. Dari hasil perhitungan nilai kematangan, UMKM Salakilo mendapatkan nilai sebesar **6**, UMKM Bontings sebesar **5.7**, UMKM Kampoeng Timur sebesar **5.9** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.4**.

Tabel 4.12. Aspek Penilaian Orientasi Pasar

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
TU1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	7	6	6	5

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	6	5	6	5
TU3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	6	6	5	5
TU4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	5	6	7	6
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	6	6	6	6
TU6	Kami memantau aktivitas kompetitor	7	6	6	2
TU7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	5	5	5	2
SUBTOTAL		42	40	41	31
RATA-RATA		6	5.7	5.9	4.4

4.3.8. Pandangan Pemasok

Kestabilan pasokan bahan baku maupun bahan pendukung produk sangat diinginkan oleh semua perusahaan. dengan begitu proses bisnis dan produktivitas perusahaan tetap terjaga dengan baik. begitu pula sebaliknya, apabila tidak adanya kerjasama yang baik antara pemasok dengan perusahaan maka sulit bagi perusahaan dalam mencapai kestabilan pasokan bahan baku dan pada akhirnya kematangan proses bisnis sulit tercapai. berdasarkan hasil perhitungan, UMKM Salakilo memperoleh nilai atas aspek pandangan pemasok sebesar **6.7**, UMKM Bontings sebesar **6**, UMKM Kampoeng Timur sebesar **6.3** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **6**.

Tabel 4.13. Aspek Penilaian Pandangan Pemasok

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
SO1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	7	6	7	6
SO2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	7	7	6	6
SO3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada pemasok	6	6	6	6
SUBTOTAL		20	19	19	18

Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
RATA-RATA		6.7	6.3	6.3	6

4.3.9. Dukungan Sistem Informasi

Aspek dukungan sistem informasi merupakan aspek penting penentu tingkat kematangan proses bisnis. Tanpa dukungan sistem informasi yang mumpuni, perusahaan kesulitan mengakses, mengambil dan menyediakan setiap informasi yang dibutuhkan sepanjang proses bisnis. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa keempat UMKM memperoleh nilai rata-rata diangka 2 sampai 3. Salakilo sebesar 6.3, Bontings sebesar 5.1, Kampoeng Timur sebesar 5 dan Abon Ikan Asin Layur sebesar 3.6.

Tabel 4.14. Aspek Penilaian Dukungan Sistem Informasi

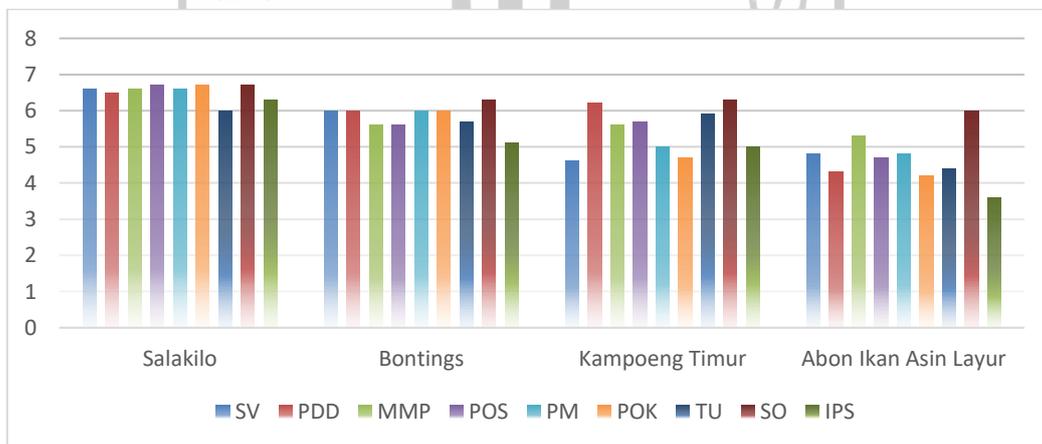
Kode	Indikator Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
IPS1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada	7	6	6	4
IPS2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	7	6	6	4
IPS3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan-kebutuhan proses	7	5	6	4
IPS4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan dengan pelanggan	5	4	3	1
IPS5	<i>E-procurement</i> , EDI atau SCM diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	5	3	3	1
IPS6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	6	6	6	6
IPS7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	7	6	5	5
SUBTOTAL		44	36	35	25
RATA-RATA		6.3	5.1	5	3.6

4.4. Tingkat Kematangan Proses Bisnis Keempat UMKM

Tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM yang diperoleh merupakan gambaran atas kemampuan organisasi dalam mengelola proses bisnisnya. Dari hasil ini pula diketahui sampai sejauh mana UMKM dalam mengelola, mengukur dan mengendalikan proses bisnisnya menuju tingkat kematangan. Hasil perhitungan disajikan pada tabel 4.15 sebagai berikut.

Tabel 4.15. Tingkat Kematangan Proses Bisnis Keempat UMKM

No.	UMKM	ASPEK KEMATANGAN PROSES BISNIS									Nilai Rata-Rata Akhir
		SV	PDD	MMP	POS	PM	POK	TU	SO	IPS	
1.	Salakilo	6.6	6.5	6.6	6.7	6.6	6.7	6	6.7	6.3	6.5
2.	Bontings	6	6	5.6	5.6	6	6	5.7	6.3	5.1	5.8
3.	Kampoeng Timur	4.6	6.2	5.6	5.7	5	4.7	5.9	6.3	5	5.4
4.	Abon Ikan Asin Layur	4.8	4.3	5.3	4.7	4.8	4.2	4.4	6	3.6	4.7
Nilai Rata-Rata Akhir		5.5	5.8	5.8	5.7	5.6	5.4	5.5	6.3	5	



Gambar 4.5. Nilai Tingkat Kematangan Proses Bisnis Keempat UMKM

Hasil yang ditampilkan pada tabel 4.6 dan gambar 4.5 menunjukkan nilai kematangan tiap-tiap aspek yang bervariasi. Dari hasil ini diperoleh gambaran tentang posisi kematangan proses bisnis keempat UMKM berdasarkan tiap-tiap aspek kematangan proses bisnis. Jika dilihat dari perolehan nilai per UMKM, UMKM Salakilo mendapatkan nilai paling tinggi keseluruhan aspek dibandingkan ketiga UMKM lainnya

yaitu rata-rata nilai sebesar **6.5**. Disusul UMKM Bontings dengan nilai rata-rata sebesar **5.8**, UMKM Kampoeng Timur dengan nilai rata-rata sebesar **5.4** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur dengan nilai rata-rata sebesar **4.7**. Selain itu, dari hasil yang diperoleh, rata-rata nilai untuk delapan aspek kematangan proses bisnis memiliki nilai dikisaran **5** sampai **5.8** untuk keempat UMKM. hanya 1 aspek yang memiliki nilai rata-rata akhir sebesar **6,3** yaitu terdapat pada aspek pandangan pemasok untuk keempat UMKM.

4.5. Perbandingan Kematangan Proses Bisnis UMKM

Pada bagian ini di jelaskan perbandingan kematangan proses bisnis berdasarkan hasil perhitungan sebelum-sebelumnya. Parameter yang digunakan untuk perbandingan antar UMKM adalah aspek penilaian tertinggi dan terendah yang diperoleh. Seperti yang terlihat pada tabel 4.16 didapatkan aspek penilaian tertinggi kematangan proses bisnis untuk UMKM Salakilo adalah aspek struktur proses organisasi, proses budaya organisasi dan pandangan pemasok dengan nilai masing-masing yaitu **6.7**, **6.7** dan **6.7**. aspek pandangan pemasok untuk UMKM Bontings, Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur dengan perolahan nilai masing-masing sebesar **6.3**, **6.3** dan **6**. Sementara aspek penilaian terendah untuk keempat UMKM diantaranya yaitu UMKM Salakilo pada aspek orientasi pasar dengan nilai sebesar **6**, UMKM Bontings pada aspek dukungan sistem informasi dengan nilai sebesar **5.1**, UMKM Kampoeng Timur pada aspek pandangan strategis dengan nilai sebesar **4.6** dan terakhir yaitu UMKM Abon Ikan Asin Layur pada aspek dukungan sistem informasi dengan nilai perolah sebesar **3.6**.

Tabel 4.16. Perbandingan Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM

No	Aspek Penilaian	UMKM			
		Salakilo	Bontings	Kampoeng Timur	Abon Ikan Asin Layur
1.	Aspek Penilaian Tertinggi	Struktur Proses Organisasi (POS); Proses Budaya Organisasi (POK) & Pandangan Pemasok (SO)	Pandangan Pemasok (SO)	Pandangan Pemasok (SO)	Pandangan Pemasok (SO)
2.	Aspek Penilaian Terendah	Orientasi Pasar (TU)	Dukungan Sistem Informasi (IPS)	Pandangan Strategis (SV)	Dukungan Sistem Informasi (IPS)

BAB V

PEMBAHASAN

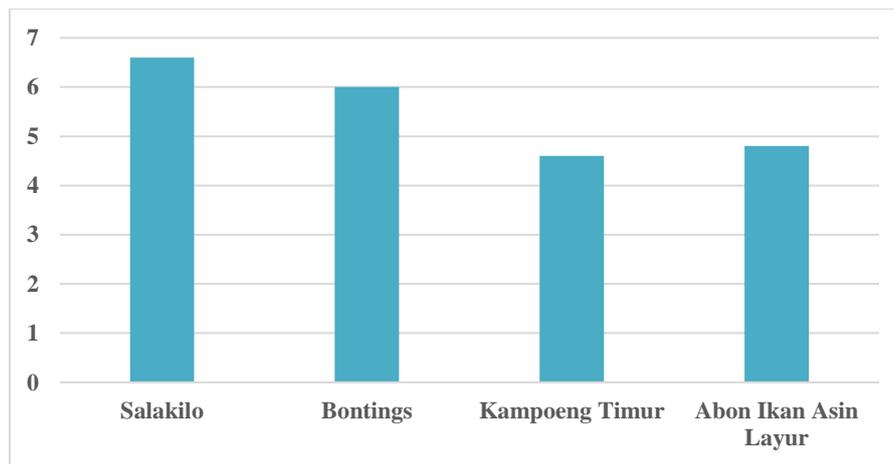
5.1. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM Berdasarkan Tiap-Tiap Aspek Penilaian

Semakin tinggi tingkat kematangan suatu organisasi bisnis maka semakin banyak pula aktivitas yang harus dilakukan oleh organisasi tersebut untuk meningkatkan kualitas proses bisnisnya. Kematangan proses bisnis pada penelitian ini menggunakan model *Business Process Orientatation Maturity Model* (BPOMM) yang mana tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi diukur kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Melalui model ini pula organisasi perusahaan dapat mengetahui dan menentukan prioritas peningkatan luaran dan mengembangkan kapasitas kebutuhan strategis yang dibutuhkan terkhusus bagian proses bisnis. BPOMM ditinjau berdasarkan 9 aspek diantaranya yaitu pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Berdasarkan hasil pengolahan yang ditunjukkan pada bab 4 sebelumnya, didapatkan nilai rata-rata terakhir 9 aspek kematangan proses bisnis untuk keempat UMKM yaitu UMKM Salakilo, UMKM Bontings, UMKM Kampoeng Timur dan UMKM Abon Ikan Asin Layur.

5.1.1. Pandangan Strategis (SV)

Aspek pandangan strategis merupakan bagian yang menggambarkan keterlibatan manajemen puncak terhadap peningkatan dan perbaikan proses bisnis baik yang sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, aspek ini pula yang menentukan bagaimana strategis pengelolaan organisasi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui perancangan ulang proses bisnis, kebijakan dan strategis manajemen puncak yang dapat dipahami oleh level bawah organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan pada bab sebelumnya, UMKM Salakilo memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan ketiga UMKM yang lain, yaitu sebesar **6.6**. Diikuti UMKM Bontings sebesar **6**, UMKM Kampoeng Timur sebesar **4.6** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.8**. Keterlibatan manajemen puncak dalam mendukung peningkatan proses bisnis dapat dilihat dari sampai sejauh mana kebijakan yang diambil, keaktifan dan

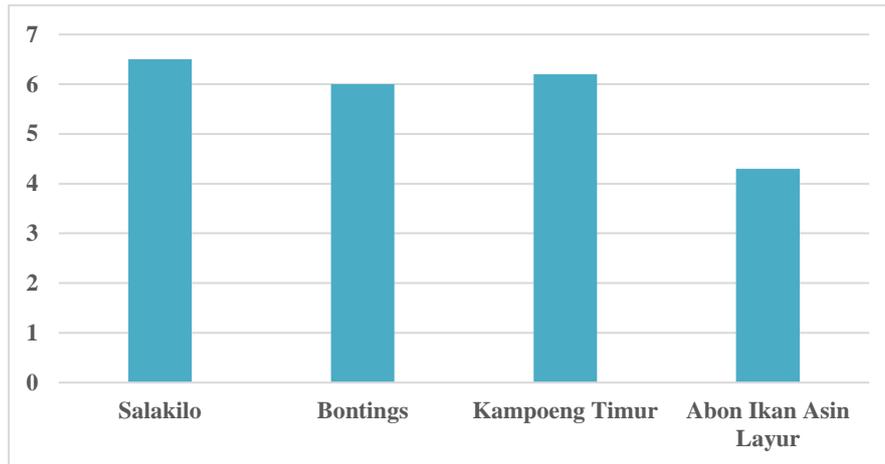
komunikasi yang terbangun diantara karyawan. Hasil yang diperoleh, khususnya UMKM Salakilo dan Bontings sejalan dengan apa yang disampaikan oleh pemilik masing-masing UMKM. Bahwa manajemen puncak dalam hal ini, pemilik UMKM pun turut terlibat secara aktif dalam membangun dan merancang peningkatan proses bisnis dan terlibat aktif dalam memonitoring pekerjaan karyawan.



Gambar 5.1. Aspek Penilaian Pandangan Strategis

5.1.2. Definisi dan Dokumentasi Proses

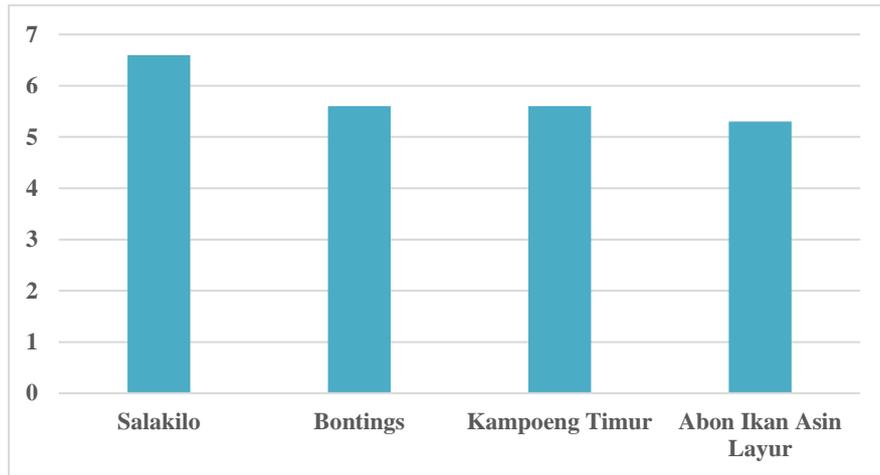
Aspek definisi dan dokumentasi proses untuk keempat UMKM rata-rata nilai yang diperoleh beragam. 3 (tiga) UMKM yaitu UMKM Salakilo, Bontings dan Kampoeng Timur mendapatkan nilai rata-rata lebih tinggi yaitu sebesar **6.5**, **5** dan **6.2** dibandingkan UMKM Abon Ikan Asin Layur yaitu sebesar **4.3**. Perbedaan perolehan nilai akhir ini didasarkan atas praktek manajemen proses yang diterapkan tiap-tiap UMKM. Nilai aspek definisi dan dokumentasi proses yang didapatkan oleh Abon Ikan Layur lebih rendah disebabkan karena kurangnya model proses bisnis yang disediakan untuk setiap karyawan dalam perusahaan dan pihak perusahaan dalam menggunakan metodologi standar dalam menggambarkan proses bisnis dianggap kurang. Sementara ketiga UMKM yang lain yaitu UMKM Salakilo, UMKM Bontings dan UMKM Kampoeng Timur memandang aspek definisi dan dokumentasi penting bagi pengembangan dan peningkatan proses bisnis. Hal ini terlihat dari penilaian yang diberikan. Proses bisnis dapat berjalan dengan baik apabila mampu didefinisikan dan didokumentasikan setiap proses, peran dan tanggungjawab, alur pembuatan produk dan penggunaan peralatan produksi secara terperinci dan mampu dipahami oleh semua orang di area pekerjaan.



Gambar 5.2. Aspek Penilaian Definisi dan Dokumentasi Proses

5.1.3. Proses Pengukuran dan Pengelolaan

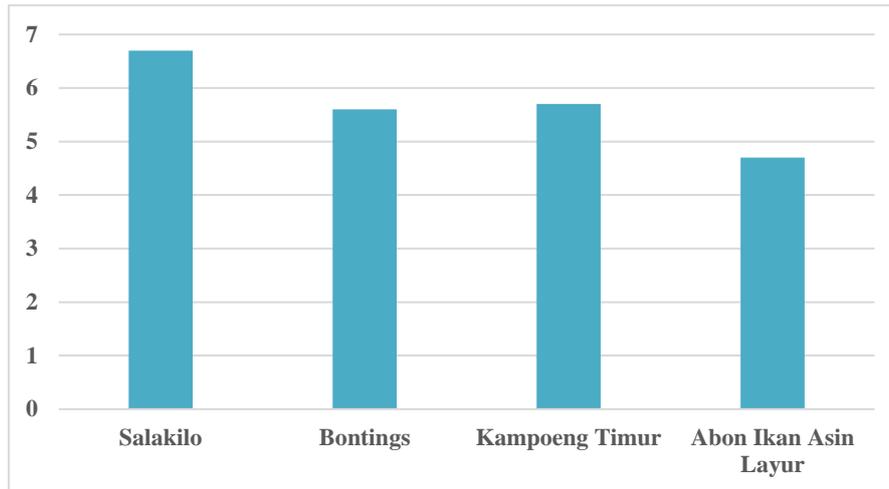
Aspek proses pengukuran dan pengolahan merupakan salah satu aspek dalam menilai atau mengukur tingkat kematangan proses bisnis. Aspek ini menggambarkan bagaimana UMKM melakukan pengukuran, pendokumentasian dan pengolahan disetiap proses bisnis yang terjadi. Setiap perubahan yang mengarah kepada inovasi dan produktivitas proses bisnis didokumentasikan dengan baik kemudian dijadikan sebagai bahan evaluasi bersama karyawan serta menetapkan hasil pengukuran dan evaluasi sebagai target peningkatan kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada bab sebelumnya, aspek proses pengukuran dan pengolahan dalam menilai kematangan proses bisnis keempat UMKM menunjukkan nilai rata-rata akhir yang cukup baik, nilai yang diperoleh berada dikisaran 5 sampai 6. UMKM Salakilo mendapatkan nilai rata-rata tertinggi untuk aspek ini yaitu sebesar 6.6, kemudian diikuti UMKM Bontings dan Kampoeng Timur dengan nilai perolehan yang sama yaitu sebesar 5.6 dan UMKM Abon Ikan Asin Layur merupakan UMKM dengan perolahan nilai rata-rata akhir paling rendah dibandingkan ketiga UMKM lain, yaitu sebesar 5.3. Selaras dengan apa yang diungkapkan oleh masing-masing pemilik UMKM bahwa aspek proses pengukuran dan pengolahan merupakan aspek penting dalam melakukan aktivitas bisnis. Tanpa pengukuran dan pengolahan setiap aktivitas bisnis yang kemudian didefinisikan secara jelas, didokumentasikan setiap hasil pengukuran dari tiap-tiap proses produksi maupun pengolahan bahan baku menjadi produk jadi, maka perusahaan akan kesulitan dalam menstandarisasi suatu produk. Karena produk yang diproduksi bukan hanya sekali atau dua kali, tetapi berulang kali maka penting aspek ini dianggap penting.



Gambar 5.3. Aspek Pengukuran dan Pengelolaan

5.1.4. Struktur Proses Organisasi

Hasil perhitungan yang terdapat pada bab sebelumnya terkait nilai rata-rata akhir aspek struktur proses organisasi untuk keempat UMKM menunjukkan hasil yang beragam. UMKM Salakilo memperoleh nilai rata-rata akhir sebesar **6.7**, paling tinggi diantara ketiga UMKM yang lain. UMKM Bontings dan Kampoeng Timur perolahan nilai rata-rata hampir sama, hanya selisih 0.01 yaitu **5.6** dan **5.7**. Sementara UMKM Abon Ikan Asin Layur untuk aspek ini mendapatkan nilai rata-rata akhir paling rendah yaitu sebesar **4.7**. hal ini disebabkan karena tanggungjawab atas manajemen proses seperti dokumentasi proses, pengaturan dalam meningkatkan proses, dokumentasi setiap perubahan yang terjadi masih belum jelas kepada siapa yang bertanggungjawab atau memiliki wewenang penuh atas hal ini. Belum ada unit khusus yang dibentuk untuk bertugas dalam manajemen proses. Semuanya masih dibawah tanggungjawab pemilik UMKM. Namun secara keseluruhan, struktur proses organisasi yang diterapkan pada keempat UMKM dapat dikatakan cukup baik. struktur organisasi yang sederhana dan jelas pembagian tugas dan tanggungjawab mendukung kelancaran pelaksanaan proses antar unit organisasi.



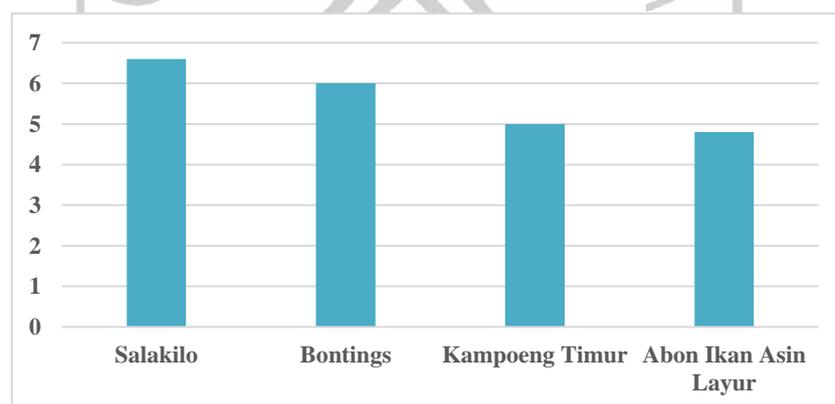
Gambar 5.4. Aspek Struktur Proses Organisasi

5.1.5. Manajemen Manusia

Manajemen manusia merupakan salah satu aspek penilaian kematangan proses bisnis yang ditinjau berdasarkan bagaimana perusahaan memperdayakan karyawan, memberikan pelatihan dan pendidikan secara tepat, memberikan kesempatan kepada karyawan mengembangkan potensi diri, bakat dan kreativitas melalui kondusifitas lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan hasil perhitungan yang terdapat pada bab sebelumnya, UMKM mendapatkan nilai pada aspek yaitu rata-rata akhir sebesar **6.6**. nilai ini paling tinggi diantara ketiga UMKM yang lain. UMKM salakilo memandang penting aspek manajemen manusia untuk mendukung kematangan proses bisnisnya. Terlihat dari nilai yang diperoleh, karyawan UMKM salakilo pada akhirnya bertanggungjawab setiap pekerjaan yang diberikan untuk mencapai tujuan bisnis Salakilo. Sementara UMKM dengan perolehan nilai rata-rata akhir terendah adalah UMKM Abon Ikan Asin Layur. UMKM mendapatkan nilai sebesar **4.8**. indikator penilaian paling rendah terdapat pada PM1 yaitu karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya mendapat nilai **2**, artinya bahwa karyawannya baru memulai mempelajari hal baru.

Sementara hasil yang dapat diperoleh dari penerapan manajemen manusia terdapat pada indikator penilaian ke empat yaitu karyawan bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan bisnis. UMKM Abon Ikan Asin Layur mendapat nilai **4**, artinya urusan tanggungjawab dari karyawan kadang-kadang dilakukan. Belum terdapat konsistensi tanggungjawab secara kontinyu dari karyawan. Sementara tujuan bisnis bukan hanya urusan CEO atau pemilik bisnis, karyawan pun harus menyadari dan menjalankan tujuan

tersebut. Hal ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemilik atau CEO bisnis dalam menciptakan kondisi kerja dengan mengedepankan manajemen manusia dalam peningkatan proses bisnis. Selanjutnya UMKM dengan perolahan nilai rata-rata akhir terendah kedua adalah UMKM Kampoeng Timur. nilai yang diperoleh sebesar **5**. Pada aspek ini, indikator penilaian paling rendah dibandingkan indikator yang lain terdapat pada indikator kelima dengan nilai sebesar **3** yaitu bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan dan indikator kedua yaitu karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis. Artinya bahwa UMKM Kampoeng Timur jarang melakukan kedua hal tersebut. Padahal memberikan pelatihan dan pendidikan demi peningkatan proses bisnis serta membangkitkan motivasi melalui penciptakan terobosan mutakhir merupakan indikator penting meningkatkan manajemen manusia dalam mencapai tujuan bisnis. Sementara UMKM Bonting mendapatkan nilai rata-rata akhir sebesar **6**. Nilai yang diperoleh tergolong tinggi, selisih **0.6** dengan nilai yang diperoleh oleh UMKM Salakilo. Hampir semua indikator tergolong sering dilakukan oleh pihak manajemen. Indikator ketiga dari aspek ini yang selalu dilakukan oleh UMKM Bontings yaitu karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan. Gambar 5.5 menampilkan nilai rata-rata akhir aspek manajemen manusia keempat UMKM dalam menilai kematangan proses bisnis.



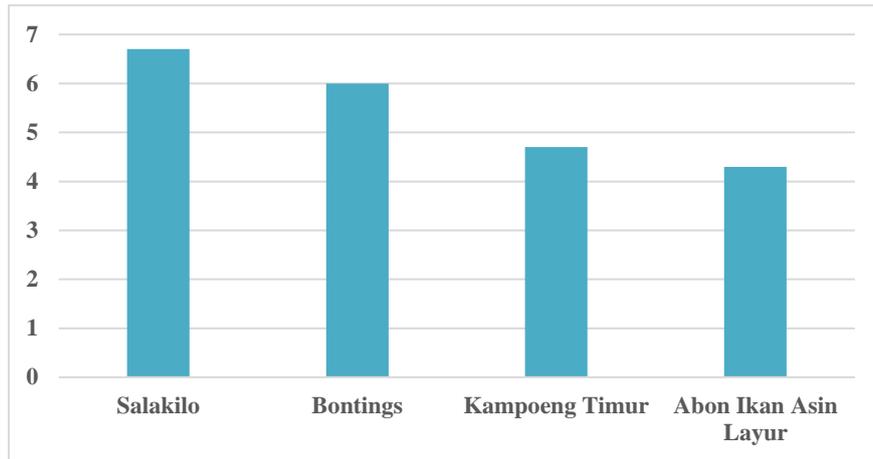
Gambar 5.5. Aspek Manajemen Manusia

5.1.6. Proses Budaya Organisasi

Aspek proses budaya organisasi dalam penilaian kematangan proses bisnis berkaitan dengan kepercayaan dan nilai-nilai yang mampu memberikan arti penting atas

prilaku anggota organisasinya. Budaya menggambarkan pola atau gaya prilaku suatu organisasi, sehingga karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti prilaku sejawatnya. Budaya organisasi tidak serta merta terbentuk dengan sendirinya. Pembentukan proses budaya organisasi perusahaan tergantung pada lingkungan kerja, penanaman nilai-nilai positif, kepemimpinan sebagai figur yang dapat memberikan contoh atau tauladan kepada karyawannya dan *network* atau jaringan komunikasi informal antar perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan terkait aspek proses budaya organisasi untuk keempat UMKM dalam menilai kematangan proses bisnis didapatkan UMKM Salakilo memiliki nilai rata-rata akhir tertinggi yaitu sebesar **6.7**. Hampir semua indikator penilaian untuk aspek ini selalu diterapkan pada budaya organisasi UMKM salakilo. Selanjutnya, UMKM Bontings mendapatkan nilai rata-rata akhir sebesar **6**. Hanya satu indikator penilaian dari aspek ini mendapatkan nilai terendah yaitu sebesar **5**. Indikator tersebut adalah karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait satu sama lain. Dari nilai atas indikator tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memahami terkait hal tersebut. Kemudian, UMKM Kampoeng Timur mendapatkan nilai rata-rata akhir sebesar **4.7**. Tiga indikator penilaian aspek ini untuk UMKM Kampoeng Timur tergolong hampir selalu dilakukan yaitu indikator 4, 5 dan 6. Dari 6 indikator penilaian, indikator ketiga yaitu antar karyawan dari berbagai department bertukar pikiran tentang pekerjaan saat berkumpul mendapatkan nilai 1. Artinya karyawan di UMKM kampoeng timur tidak pernah bertukar pikiran satu dengan yang lain. Kemudian UMKM Abon Ikan Asin Layur mendapatkan nilai rata-rata akhir sebesar **4.2**, penilaian tergolong rendah terdapat pada indikator kelima dan ketiga. Masing-masing mendapatkan nilai sebesar 2 dan 3. Manajer dari berbagai departemen baru mulai mengadakan pertemuan secara regular dan antar karyawan saat berkumpul melakukan diskusi satu dengan yang lain walau jarang dilakukan. Gambar 5.6 menampilkan nilai rata-rata akhir aspek proses budaya organisasi keempat UMKM dalam menilai kematangan proses bisnis.



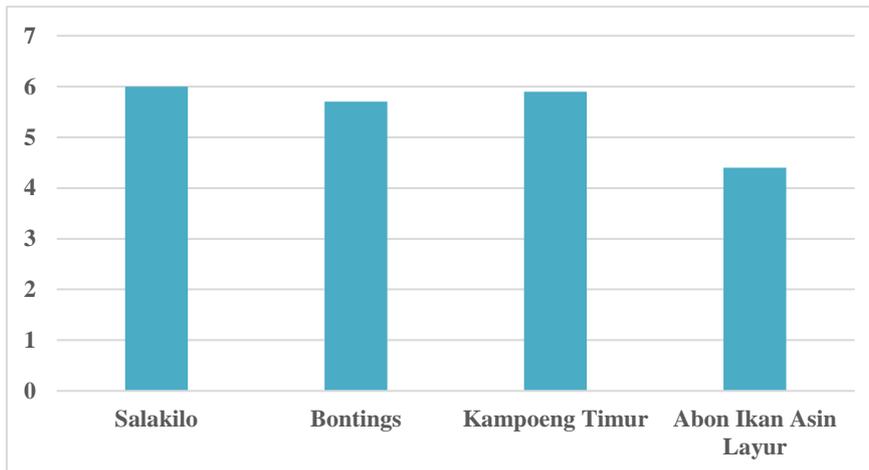
Gambar 5.6. Aspek Proses Budaya Organisasi

5.1.7. Orientasi Pasar

Kematangan proses bisnis suatu perusahaan tidak terlepas dari aspek orientasi pasar. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus mampu menerapkan strategi bisnis yang berfokus kepada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui produknya. Aspek ini juga menjelaskan bahwa proses dan aktivitas perusahaan dalam menciptakan nilai tambah bagi kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai inti dari proses bisnis yaitu fokus kepada kepuasan pelanggan. Aspek ini terkadang menjadi faktor penting memungkinkan perusahaan dalam hal ini keempat UMKM memahami pasar dan bagaimana mengembangkan strategi pengembangan produk untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan pasar. Tanpa perencanaan dan tindak lanjut orientasi pasar secara tepat maka perusahaan kemungkinan kehilangan pasar sangat besar.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai dari aspek orientasi pasar keempat UMKM, UMKM Salakilo mendapatkan nilai rata-rata akhir sebesar **6**, UMKM Bontings sebesar **5.7**, UMKM Kampoeng Timur sebesar **5.9**, dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **4.4**. secara konsisten UMKM Salakilo mendapatkan nilai tergolong memuaskan hampir diseluruh aspek penilaian kematangan proses bisnis, termasuk aspek orientasi pasar. Mulai dari melakukan studi pasar, memahami karakteristik produk yang disukai pelanggan, merespon pelanggan untuk peningkatan proses internal, mengukur kepuasan pelanggan memantau dan merespon competitor. Ketujuh indikator penilaian dari aspek ini tergolong sering dan selalalu dilakukan baik UMKM Salakilo, Bontings maupun UMKM Kampoeng Timur. sementara UMKM Abon Ikan Asing Layur dinilai jarang memantau aktivitas dan merespon tindakan competitor dengan cepat. Hal ini disebabkan

keberadaan bisnis yang digeluti oleh UMKM tersebut tergolong baru. Jadi masih baru beradaptasi dan mengenali pangsa pasarnya. Pada gambar 5.7 menampilkan nilai rata-rata akhir keempat UMKM untuk aspek orientasi pasar penilaian kematangan proses bisnis.



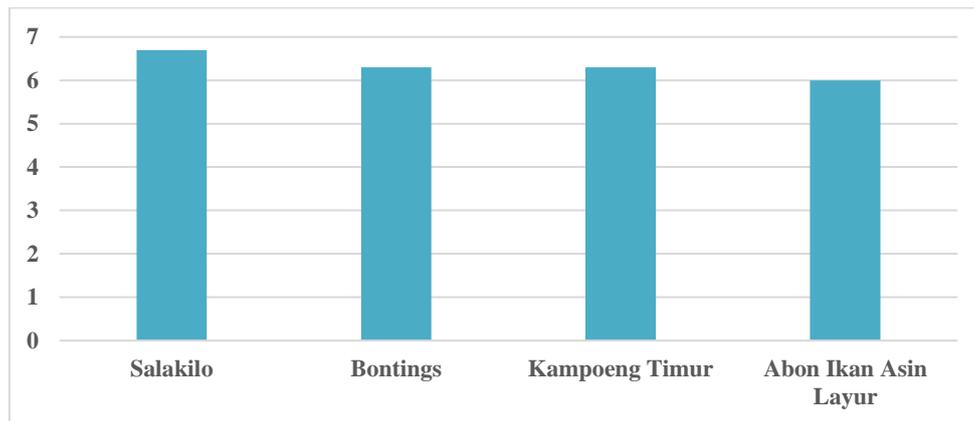
Gambar 5.7. Aspek Orientasi Pasar

5.1.8. Pandangan Pemasok

Faktor penting penunjang aktivitas proses bisnis perusahaan adalah menjaga hubungan baik dengan pemasok. Nyamasege dan Biraomi (2015) mengungkapkan bahwa terdapat korelasi positif antara pemasok dengan perusahaan dalam menciptakan peningkatan efektifitas manajemen organisasi. Perusahaan dan pemasok memiliki hubungan yang sangat erat. Pemasok berperan sebagai penyedia dan penyuplai bahan baku maupun bahan penunjang produksi perusahaan, sementara perusahaan sebagai konsumen atas pembelian bahan baku maupun bahan penunjang yang disediakan oleh pemasok. Indikator penilaian yang digunakan dalam menilai aspek pandangan pemasok terdiri dari: (1) organisasi bermitra (misal, membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci, (2) organisasi bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses dan; (3) perubahan proses bisnis secara formal disampaikan kepada pemasok.

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan nilai rata-rata akhir yang menunjukkan hasil yang hampir sama antara satu dengan yang lain untuk aspek pandangan pemasok penilaian tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM seperti yang terlihat pada gambar 5.8. UMKM salakilo mendapatkan nilai rata-rata akhir sebesar **6.7**, UMKM Bontings dan Kampoeng Timur besaran nilai rata-rata akhir sama yaitu **6.3** dan UMKM

Abon Ikan Asin Layur sebesar 6. Keempat UMKM memandang bahwa peran yang dimainkan oleh pemasok cukup penting bagi kestabilan proses bisnis maka kerjasama jangka panjang antar perusahaan dengan pemasok penting dilakukan. Hampir semua indikator penilaian mendapatkan hasil yang sangat memuaskan (sering dan selalu dilakukan). Dengan demikian, aspek penilaian pandangan pemasok merupakan salah satu aspek kematangan proses bisnis yang telah berhasil diterapkan oleh keempat UMKM.



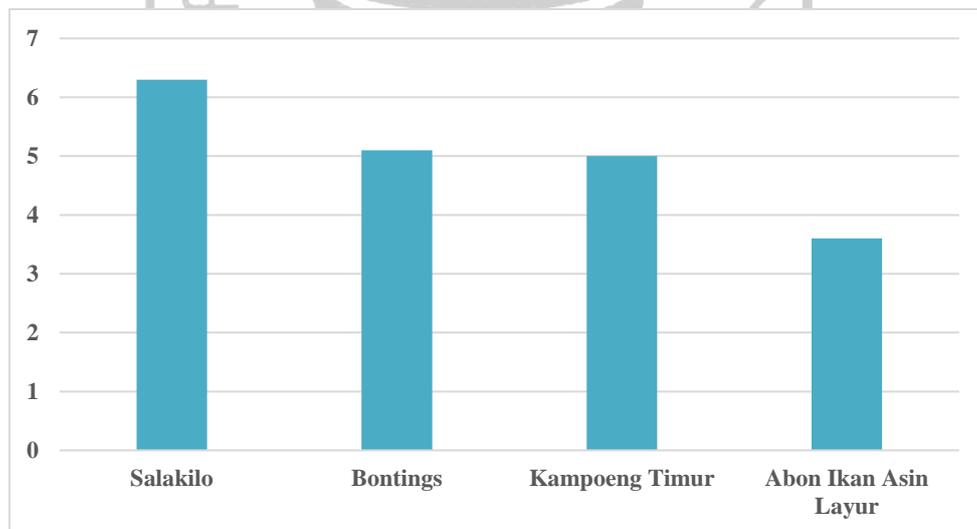
Gambar 5.8. Aspek Pandangan Pemasok

5.1.9. Dukungan Sistem Informasi

Kematangan proses bisnis UMKM dapat menciptakan daya saing tinggi. Salah satu aspek dalam mencapai kematangan proses bisnis adalah melalui pemanfaatan dukungan sistem informasi. Dengan adanya sistem informasi dan teknologi yang dimanfaatkan oleh UMKM untuk peningkatan transformasi bisnis, ketepatan dan kecepatan pertukaran informasi, memperluas jaringan dan market *share*. Selain mengikuti perkembangan tren pasar, perkembangan teknologi dan sistem informasi pun penting diadopsi pada proses bisnis UMKM. Untuk mengetahui kematangan proses bisnis keempat UMKM melalui aspek dukungan informasi, digunakan 7 indikator penilaian, diantaranya yaitu: (1) perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada; (2) sistem informasi menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi; (3) sistem teknologi informasi cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan-kebutuhan proses; (4) organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan dengan pelanggan; (5) *e-procurement*, EDI atau SCM diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok; (6) organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen

yang lengkap dan; (7) organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap.

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan nilai rata-rata akhir untuk keempat UMKM terkait aspek dukungan sistem informasi yaitu UMKM Salakilo sebesar **6.3**, UMKM Bontings sebesar **5.1**, UMKM Kampoeng Timur sebesar **5** dan UMKM Abon Ikan Asin Layur sebesar **3.6**. Dari hasil itu, dapat diketahui bahwa UMKM Salakilo, Bontings dan Kampoeng Timur telah memanfaatkan dengan baik sistem informasi dan teknologi dalam mendukung proses bisnisnya. Sedangkan UMKM Abon Ikan Asin Layur terlihat belum maksimal memanfaatkan sistem informasi dan teknologi untuk proses bisnisnya. Faktor yang paling berpengaruh adalah kesulitan mengakses dan mendapatkan sistem informasi yang tepat untuk model bisnis Abon Ikan Asin Layur. Selain itu, faktor kestabilan bisnis dan tergolong bisnis baru. Sedikit berbeda dengan ketiga UMKM yang lain yang mana proses bisnisnya tergolong cukup lama eksis, telah banyak mengetahui ketepatan untuk model bisnis yang dibutuhkan dalam hal pemanfaatan sistem informasi.



Gambar 5.9. Dukungan Sistem Informasi

5.2. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM

Pada bagian ini memuat penjelasan dari hasil penilaian dan perhitungan terkait tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM, yaitu UMKM Salakilo, UMKM Bontings, UMKM Kampoeng Timur dan UMKM Abon Ikan Asin Layur. Selain itu, dari hasil ini pula dapat diketahui kategori tingkat kematangan proses bisnis tiap-tiap UMKM yang diteliti.

5.2.1. UMKM Salakilo

Berdasarkan hasil pengolahan data pada bab sebelumnya, didapatkan nilai rata-rata akhir, yang mana nilai tersebut merupakan nilai yang menunjukkan tingkat kematangan proses bisnis UMKM Salakilo yaitu sebesar **6.5**. Nilai ini menunjukkan bahwa kematangan proses bisnis UMKM Salakilo masuk kedalam katagori *Linked*. Artinya bahwa level/tingkatan proses bisnis UMKM Salakilo saat ini tergolong maju, dimana manager atau pemilik usaha telah mengimplementasikan manajemen proses secara baik. manager atau pemilik usaha telah mampu menempatkan pekerjaan dan struktur organisasi diluar area fungsi tradisional. Walau belum mencakup keseluruhan bisnis berbasis proses namun proses bisnis yang ditunjukan tergolong matang. Faktor yang paling dominan adalah pemilik UMKM memang telah mengetahui pentingnya tiap-tiap aspek kematangan proses bisnis seperti pemanfaatan informasi dan teknologi untuk kelancaran aktivitas bisnis, kerjasama jangka panjang secara baik dengan pemasok, pengukuran dan pengolahan yang senantiasa didokumentasikan dan aspek-aspek penting lainnya, sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan telah merata.

5.2.2. UMKM Bontings

Berdasarkan hasil pengolahan data pada bab sebelumnya, tingkat kematangan proses bisnis UMKM Bontings yaitu sebesar **5.8**. Nilai ini merupakan nilai rata-rata akhir yang diperoleh. Berdasarkan hasil ini pula, dapat diketahui katagori tingkat kematangan proses bisnis UMKM Bontings yaitu *Linked*. Jika diinterpretasikan, maka dapat diketahui bahwa proses bisnis UMKM Bontings hampir sama dengan UMKM Salakilo. Namun dibebberapa aspek terlihat nilainya lebih rendah dibandingkan UMKM Salakilo walau secara nilai rata-rata akhir, proses bisnis UMKM Bontings tergolong *Linked*. Aspek yang dimaksud yaitu proses pengukuran dan pengolahan, struktur proses organisasi, orientasi pasar dan dukungan sistem informasi. Keterlibatan pemilik UMKM dalam menerapkan manajemen proses tergolong cukup baik dan aktif dalam peningkatan proses bisnis. Walau nilainya lebih rendah dibandingkan UMKM Salakilo, UMKM Bontings cukup berhasil mengimplementasikan manajemen proses untuk peningkatan proses bisnisnya.

5.2.3. UMKM Kampoeng Timur

Berdasarkan hasil pengolahan data, tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur sebesar **5.4**. nilai ini tergolong kedalam level *Defined*. Jika merujuk

kepada penjelasan McCormack dan Johnson (2001) bahwa proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dan tersedia dalam *flow chart*. Perubahan yang terjadi pada proses harus melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasi mulai memasukkan aspek proses, namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (penjualan, manufaktur, dan lain-lain) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya. Hal ini dapat diketahui dari beberapa aspek yang terlihat lemah, seperti aspek pandangan strategis (manajemen puncak tidak terlalu aktif, kebijakan dan strategi kurang didokumentasikan dan dikomunikasikan ke seluruh elemen organisasi), aspek proses budaya organisasi (hampir tidak ada budaya diskusi/bertukar pikiran tentang pekerjaan antar karyawan ketika pertemuan dan istilah-istilah proses seperti input, proses dan output kurang familiar dilingkungan proses bisnis) dan aspek dukungan sistem informasi (pemanfaatan sistem informasi belum maksimal dalam mendukung dan meningkatkan produktivitas proses bisnis).

5.2.4. UMKM Abon Ikan Asin Layur

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan nilai rata-rata akhir yang mana nilai tersebut merupakan nilai yang menunjukkan tingkat kematangan proses bisnis UMKM Abon Ikan Asin Layur yaitu sebesar **4.7**. Jika dilihat dari perolahan nilai rata-rata akhir, UMKM Abon Ikan Asin Layur mendapatkan nilai paling rendah dibandingkan ketiga UMKM yang lain. Dari nilai tersebut dapat diketahui tingkat kematangan proses bisnis UMKM Abon Ikan Asin Layur berada pada level *Defined*. Artinya proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dan tersedia dalam *flow chart*. Perubahan yang terjadi pada proses harus melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasi mulai memasukkan aspek proses, namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (penjualan, manufaktur, dan lain-lain) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya. Sementara jika ditinjau dari aspek penilaian, hanya 2 aspek yang tergolong memuaskan yaitu aspek pandangan pemasok dengan nilai **6** dan aspek proses pengukuran dan pengolahan dengan nilai **5.3**. Aspek yang lain mendapatkan nilai kurang dari **5**. Hal ini menunjukkan belum ketidakkonsistensi dan belum optimal pencapaian aspek-aspek penting kematangan proses bisnis UMKM Abon Ikan Asin Layur seperti 2 aspek paling rendah dari 9 aspek penilaian yaitu aspek dukungan sistem informasi (belum ada sistem

CRM untuk mengelola hubungan dengan pelanggan dan sistem informasi antara perusahaan dengan pemasok belum ada) dan aspek proses budaya organisasi (manajer dari berbagai departemen sangat jarang mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis dan jarang dipraktekkan budaya diskusi/bertukar pikiran tentang pekerjaan antar karyawan disela-sela pertemuan atau perkumpulan).

5.3. Perbandingan Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM berdasarkan Nilai Aspek Tertinggi dan Terendah

Parameter yang digunakan untuk perbandingan proses bisnis antar UMKM adalah aspek penilaian tertinggi dan terendah. Seperti yang terlihat pada tabel 4.16 pada bab 4, didapatkan aspek penilaian tertinggi kematangan proses bisnis untuk UMKM Salakilo adalah aspek struktur proses organisasi, proses budaya organisasi dan pandangan pemasok dengan nilai masing-masing yaitu **6.7**, **6.7** dan **6.7**. aspek pandangan pemasok untuk UMKM Bontings, Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur dengan perolahan nilai masing-masing sebesar **6.3**, **6.3** dan **6**. Sementara aspek penilaian terendah untuk keempat UMKM diantaranya yaitu UMKM Salakilo pada aspek orientasi pasar dengan nilai sebesar **6**, UMKM Bontings pada aspek dukungan sistem informasi dengan nilai sebesar **5.1**, UMKM Kampoeng Timur pada aspek pandangan strategis dengan nilai sebesar **4.6** dan terakhir yaitu UMKM Abon Ikan Asin Layur pada aspek dukungan sistem informasi dengan nilai perolah sebesar **3.6**.

5.4. Usulan Perbaikan Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis terkait tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM yaitu Salakilo, Bontings, Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur, didapat hanya 2 UMKM dengan tingkat kematangan katagori *linked* yaitu UMKM Salakilo dan UMKM Bontings dengan skor masing-masing yaitu 6,5 dan 5,8. Sementara tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur hanya berada pada level kedua atau masuk katagori *defined*. Sementara tingkat kematangan proses bisnis level tertinggi harus berada pada level kelima atau masuk katagori *integrated* yaitu level yang mana seluruh proses bisnis perusahaan telah terintegrasi dari hulu hingga hilir dengan struktur organisasi dan seluruh aktor yang berperan telah terstandar dan terkontrol berdasarkan sistem manajemen yang berorientasi

kepada proses bisnis. Artinya semakin tinggi level kematangan proses bisnis suatu perusahaan maka semakin baik kualitas proses bisnis yang ditampilkan sehingga, peningkatan kinerja perusahaan dan mampu memenangkan persaingan secara kompetitif dapat tercapai.

Merujuk pada hasil yang diperoleh yaitu UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur dengan level kematangan proses bisnis yang masih berada pada level kedua (*defined*) dibutuhkan konsistensi perbaikan dan peningkatan secara terus menerus pada proses bisnis. Terutama pada aspek pandangan pandangan strategis dan dukungan sistem informasi dengan perolahan skor paling rendah. Dibutuhkan perhatian khusus terhadap aspek-aspek dengan skor rendah. Sementara pada aspek penilaian yang lain yang memiliki skor yang cukup baik tentu harus konsisten dan bahkan sangat perlu peningkatan pengawasan sehingga tidak mengalami kemunduran kinerja. Sedangkan UMKM Salakilo dan Bontings yang menunjukkan level kematangan proses bisnis yang cukup baik atau berada pada level keempat masih tetap perlu perbaikan pada aspek yang mendapatkan skor rendah yaitu aspek orientasi pasar dan dukungan sistem informasi. Maka dengan demikian, peningkatkan kualitas diseluruh aspek penting kematangan proses bisnis sangat dibutuhkan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dan tentu saja dibutuhkan konsistensi untuk menjalankan perbaikan manajemen bisnis yang berorientasi terhadap proses.

البعثة الإسلامية الأندلسية

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

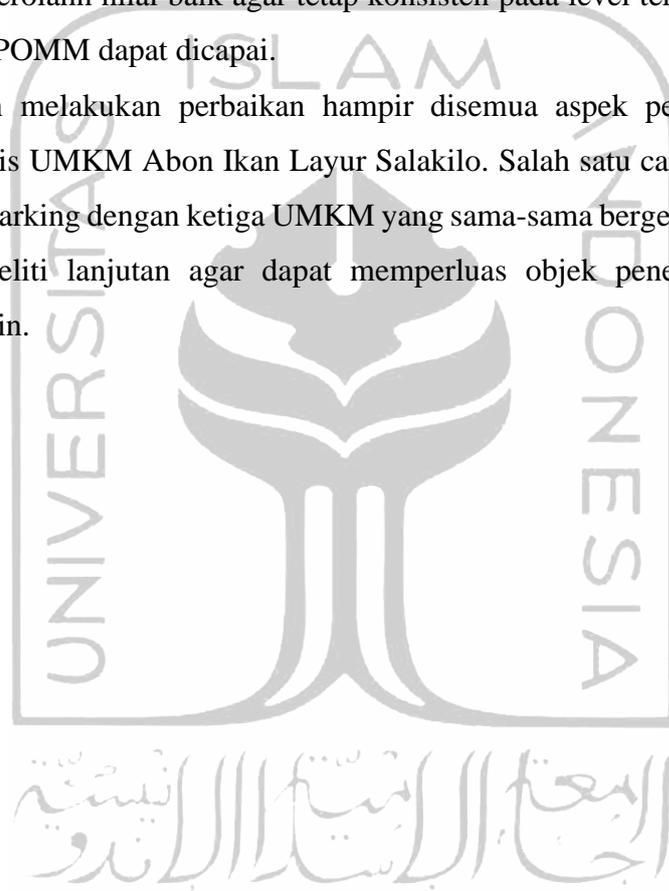
Berdasarkan hasil yang didapatkan, maka yang menjadi kesimpulan pada penelitian ini adalah tingkat kematangan proses bisnis keempat UMKM kuliner cukup beragam. Pertama, Tingkat kematangan bisnis UMKM Salakilo masuk kedalam katagori *Linked* (level keempat) dengan nilai akhir yaitu **6.5**. Artinya bahwa level/tingkatan proses bisnis UMKM Salakilo saat ini tergolong maju, dimana manajer atau pemilik usaha telah mengimplementasikan manajemen proses secara baik. manager atau pemilik usaha telah mampu menempatkan pekerjaan dan struktur organisasi diluar area fungsi tradisional. Kedua, Tingkat kematangan UMKM Bontings masuk kedalam katagori *Linked* (level keempat) dengan nilai akhir yaitu **5.8**. level ini sama dengan UMKM Salakilo namun, pada beberapa aspek seperti aspek pengukuran dan pengolahan, struktur proses organisasi, orientasi pasar dan dukungan sistem informasi lebih rendah.

Ketiga, tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dapat digolongkan kedalam level *Defined* (level kedua) dengan nilai akhir yaitu **5.4**. aspek yang paling mempengaruhi perolehan tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur adalah aspek pandangan strategis, aspek proses budaya organisasi dan aspek dukungan sistem informasi. Dan keempat, tingkat kematangan proses bisnis UMKM Abon Ikan Asin Layur tergolong kedalam level *Defined* (level kedua) dengan nilai akhir yaitu **4.7**. level ini menjelaskan bahwa proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dan tersedia dalam *flow chart*. Perubahan yang terjadi pada proses harus melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasi mulai memasukkan aspek proses, namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (penjualan, manufaktur, dan lain-lain) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya. sama dengan UMKM Kampoeng Timur, namun perbedaannya terdapat pada nilai akhir dan nilai dari aspek penilaian tingkat kematangan. Terdapat 2 aspek penilaian yang mendapatkan nilai paling rendah dengan nilai rata-rata akhir yaitu masing-masing sebesar **3.6** untuk aspek dukungan sistem informasi dan **4.2** untuk aspek proses budaya organisasi.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil yang penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada keempat UMKM dan peneliti lanjutan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan agar kematangan proses bisnis keempat UMKM yang dinilai berdasarkan Sembilan aspek agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan lagi ke level paling tinggi untuk aspek-aspek penilaian rendah, sementara aspek penilaian katagori baik atau perolahn nilai baik agar tetap konsisten pada level tersebut sehingga level tertinggi BPOMM dapat dicapai.
2. Diharapkan melakukan perbaikan hampir disemua aspek penilaian kematangan proses bisnis UMKM Abon Ikan Layur Salakilo. Salah satu caranya adalah dengan cara bancmarking dengan ketiga UMKM yang sama-sama bergerak dibidang kuliner.
3. Untuk peneliti lanjutan agar dapat memperluas objek penelitian atau UMKM dibidang lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ayyubi, M. F. R. (2020). *Desain maturity model 5S pada industri kecil menengah Kabupaten Sleman*. Skripsi. Fakultas Teknologi Industri. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Alshathry, O. (2016). BPM: a Maturity Check of Saudi Arabian Organizations. *BPM Journal*, 22(3), pp.
- Andriani, M., Samadhi, T. M. A. A., Siswanto, J & Suryadi, K. 2018. Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesian fashion industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), pp. 709-727.
- Backlund, F., Chroneer, D & Sundqvist, E. (2014). Project management maturity models – a critical review: A case study within Swedish engineering and construction organizations. *Procedia - Sosial and Behavioral Sciences*, 119, pp. 837-846.
- Balocco, R., R. Mogre & G. Toletti. (2009). Mobile internet and MSMEs: A focus on the adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2): 245-261.
- Bank Indonesia. (2016). *Pemetaan dan strategi peningkatan daya saing umkm dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) 2015 dan pasca MEA 2025*. Jakarta: Bank Indonesia
- Basl, J., Tůma, M & Glasl. V. (2002). *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Západočeská univerzita: Plzeň.
- Becker, J., Knackstedt, R & Poepplbuss, J. (2009). Developing maturity models for IT management - a procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), pp. 213-222.
- Bititci, U., Ackermann, F., Ates A., Davies, J. D., Gibb, S & Macbryde, J. (2011). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control*, 22(2), pp. 157-173.
- Britsch, J., Bulander, R & Morelli, F. (2012). Evaluation of maturity models for business process management-maturity models for small and medium-sized enterprises. *Proceedings of the International Conference on Data Communication Networking, e-Business and Optical Communication Systems*, SCITEPRESS, Lisbon, pp. 180-186.
- Cronemyr, P & Danielsson, M. (2013). Process management 1-2-3: A maturity model and diagnostic tool. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24 (7/8), pp. 933-944.
- dan Inovasi Pada UMKM Subsektor Kuliner
- Dewi, F & ER, M. (2019). Business process maturity level of MSMEs in East Java, Indonesia. *Procedia Computer Science*, 161, pp. 1098-1105.
- Ellefsen, A. P. T., Oleskow-Szlapka, J., Pawlowski, G & Tobola, A. (2019). Striving for excellence in Ai implementation: AI maturity model framework and preliminary research results. *Logforum*, 15, pp. 363-376.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y & Bruner. C. (1995). Business process management: Survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 24(2), pp. 119-128.
- Fatimah, F. (2019). *Analisis tingkat kematangan proses bisnis usaha mikro kecil menengah berbasis agroindustry di Kabupaten Jember menggunakan business*

- process orientation maturity model (BPOMM)*. Skripsi. Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer. Universitas Jember.
- Gandhi, H. N. (2017). *Analisis tingkat kematangan proses bisnis perusahaan garmen kelas menengah*. Skripsi. Fakultas Teknologi Informasi. Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya.
- Hamdani, J & Wirawan, C. (2012). Open innovation implementation to sustain Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4(1), pp. 223-233.
- Hammer, H & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HapperCollins.
- Hammer, M & Champy, J. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press.
- Hammer, M. (2010). *What is business process management? [in:] vom Brocke, J., Rosemann, M. (Eds.), Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems*. Berlin: Springer.
- Handayani, S. F & ER, M. (2019). Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model. *Procedia Computer Science*, 161, pp. 1114-1121.
- Harmon, P. (2003). *Business process change*. United States: Morgan Kaufmann Publishers.
- Harmon, P. (2007). *Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. 2nd Edition. Burlington, USA: Morgan Kaufmann Publisher.
- Harter D. E., Krishnan M. S & Slaughter S. (2000). Effects of process maturity on quality, cycle time, and effort in software product development. *Management Science*, 46(4), pp. 451-466.
- Hartono, J. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, H., Hayati, A. F., Miranda., Sasmita, F. A & Shafar, M. H. (2021). Ekonomi kreatif di masa adaptasi kebiasaan baru: kajian kreativitas. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi*, 11(2), pp. 148-162.
- Hrůza, T. (2007). *Jak poznat vyspělé procesy, IT Systems*.
- Ibbs, C. W & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), pp. 32-43.
- Indarti, N & M. Langenberg. (2004). *Factors affecting business success among MSMEs: empirical evidence from Indonesia*. The Second Bi-annual European Summer University, University of Twente.
- Izzati, L. N. (2018). *Analisis tingkat kematangan manajemen proses bisnis studi kasus PT. XYZ Indonesia*. Skripsi. Departemen Sistem Informasi Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Kaganski, S., Karjust, K & Majak, J. (2016). *Prioritization of key performance indicators for small and medium enterprices*. In: Proceedings of 11 the International DAAAM Baltic Conference Industrial Engineering. Departement of Machinery, Tallinn University of Technology.
- Kartika, M & Hendramin. (2018). Pemetaan ekonomi kreatif subsektor kuliner di kota Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(1), pp. 58-71.

- Kristiningrum, E., Ayundyahrini, M., Susanto, D. A., Setyoko, A. T., Kresiani, R. H & Suparmanto, N. (2021). Quantifying the economic benefit of standard on auto-electric stove for Batik small medium enterprises in Indonesia. *Heliyon*, 7(6), pp. 1-9.
- Lacerda, T. C & Wangenheim, C. G. V. (2018). Systematic literature review of usability capability/maturity models. *Computer Standards & Interfaces*, 55, pp. 95-105.
- Lee, J., Lee, D & Kang, S. (2007). An overview of the business process maturity model, [in:] “advances in web and network technologies, and information management”. *APWeb/WAIM 2007 International Workshops*. June 2007, Huang Shan, China.
- Lee, R & Dale, B. (1998). Business process management: A review and evaluation, “*Business Process Management Journal*, 4(3), pp. 214-225.
- Lindermulder, M. (2015). *Development of a continuous improvement maturity model assessment instrument*. 5th IBA Bachelor Thesis Conference.
- Łobaziewicz, M. (2013). Effectiveness of business process management in B2B model. *Polish Journal of Management Studies*, 8, pp. 179-190.
- Looy, A. V., de Backer, M & Poels, G. (2011). Defining business process maturity: A journey towards excellence. *Total Quality Management*, 22(11), pp. 1119-1137.
- McCormack, K & Johnson, W. (2001). *History of business process orientation*. Chapter II. Business Process Orientation: Gaining the e-Business Competitive Advantage.
- McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., Trkman, P., Bronzo Ladeira, M., Paulo Valadares de Oliveira, M., Bosilj Vuksic, V & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key business turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), pp. 792-815.
- Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D & Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, pp. 194-214.
- Moradi-Moghadam, M Safari, H and Maleki, M. (2013). A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004:2009. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 6(2), pp. 167-184.
- Object Management Group. (2008). <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>
- Ockręglicka, M., Mynarzová, M & Kanõa, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1), pp. 121-131.
- Phalitatyasetri., Fahma, F & Sutopo, W. (2020). The economic benefits of the implementation of batik Indonesian National Standard (SNI) by ISO methodology - economic benefit standard (EBS) approach. *The 5Th International Conference on Industrial, Mechanical, Electrical, and Chemical Engineering 2019 (Icimece 2019)*, 2217(1), pp. 1-7.
- Praditya, R. A. (2021). *Perancangan risk maturity model berdasarkan ISO 31000:2018 pada perusahaan di Indonesia*. Tesis. Program Magister Teknologi Industri. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Putri, N. A. (2014). Analisis proses bisnis pada percetakan bhinikea riyant. *Universitas Dian Nuswantoro Semarang*, pp. 1-15.

- Rachma, V. A., Sutari, W & Salma, S. A. (2021). Evaluasi dan usulan perbaikan area proses OPM pada proses produksi minuman tradisional 'Hanjuang' di CV Cihanjuang Inti Teknik (CINTEK) untuk meningkatkan tingkat kematangan proses menggunakan business process maturity model (BPMM). *e-Proceeding of Engineering*, 8(5), pp. 7040-7047.
- Rendon, R. G. (2008). Procurement process maturity: key to performance measurement. *Journal of Public Procurement*, 8(2), pp. 200-214.
- Roeglinger, M., Poppelbub, J & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), pp. 328-346.
- 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), pp. A264-A269.
- Rudjito. (2003). Peranan lembaga keuangan mikro dalam otonomi daerah guna menggerakkan ekonomi rakyat dan penanggulangan kemiskinan. *Jurnal Ekonomi Rakyat*.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J & Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51(1), pp. 43-65.
- Schulte, S., Janiesch, C., Venugopal, S., Weber, I & Hoenisch, P. (2015). Elastic business process management: state of the art and open challenges for BPM in the cloud. *Future Generation Computer Systems*, 46, pp. 36-50.
- Setiadi, F. P. (2014). *Penerapan overall equipment effectiveness (OEE) dalam implementasi total productive maintenance (TPM) pada filling machine di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Shafiei, A & Hajiheydari, N. (2014). Developing a business process management maturity model: A study of 300 Iranian superior companies. *International Journal of Engineering and Technical Research*, 2(10), pp. 231-242.
- Shi, X., Baba, T., Osagawa, D., Fujishima, M & Ito, T. (2019). A maturity model for sustainable system implementation in the era of smart manufacturing. *019 24th IEEE International Conference on Emerging Technologies and Factory Automation (ETFA)*, 1649-1652.
- Sibarani, P. H. G. (2018). *Analisis tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi studi kasus usaha makanan dan minuman mikro, kecil dan menengah di Jawa Timur*. Skripsi. Departemen Sistem Informasi Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Singh, P. K. (2012). Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International Management Review*, 8(2), pp. 19-26
- Šmída, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Smith, H & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*: Meghan-Kiffer Press.
- Tambunan, T. (2021). Micro, small and medium enterprises in times of crisis: Evidence from Indonesia. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(4), pp. 278-302.

- Tarhan, A., Turetken, O & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, pp. 122-134.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), pp. 125-134.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM.
- Urbánek, J. (2002). *Teorie procesů – management environment*. Cerm: Brno.
- Vasquez, J., Aquirre, S., Puertas, E., Bruno, G., Priarone, P. C & Settineri, L. (2021). A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, 311, pp. 1-13.
- Wardani, D., Velayati, V., Nadhifah, R. A & Yaqin, M. A. (2020). Pengukuran kematangan proses bisnis pada organisasi sekolah menggunakan business process maturity model (BPMM). *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics*. 2(3), pp. 329-348.
- Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54(12), pp. 1317-1339.
- Yezhebay, A., Sengirova, V., Igali, D., Abdallah, Y. O & Shehab, E. (2020). Digital maturity and readiness model for Kazakhstan SMEs. *IEEE Smart Information Systems and Technologies (SIST) 9-11 September 2020*, pp. 1-6.
- Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), pp. 64-80.
- zur Muehlen, M & Indulska, M. (2010). Modeling languages for business processes and business rules: A representational analysis. *Information Systems*, 35(4), pp. 379-390.
- <https://kalimantan.bisnis.com/read/20190910/408/1146678/sektor-umkm-topang-perekonomian-balikpapan>
- <http://web.balikipapan.go.id/berita/read/8532>
- <https://www.kompas.com/food/read/2021/08/11/210300375/sektor-kuliner-penyumbang-terbesar-pdb-ekonomi-kreatif-indonesia?page=all>

LAMPIRAN

Lampiran I

RUBRIK PENILAIAN KEMATANGAN PROSES BISNIS

SV	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
SV1	Tidak pernah aktif terlibat	Jarang aktif	Kadang-kadang aktif terlibat	Cukup aktif terlibat	Aktif terlibat tetapi tidak langsung	Aktif secara langsung namun tidak keseluruhan proses	Aktif keseluruhan pada seluruh bagian proses
SV2	Tidak terkait sama sekali	Sedikit terkait	Cukup terkait	Sebagian kecil terkait	Sebagian besar terkait	Hampir semua terkait	Semua terkait dan jelas peta keterkaitannya
SV3	Tidak ada agenda	Jarang ada agenda	kadang-kadang ada agenda	Ada agenda, tetapi tidak selalu	Cukup sering ada agenda	Sering ada agenda (rutin)	Sangat sering ada agenda dan dijadikan prioritas
SV4	Tidak ada sama sekali	Mulai ada komunikasi	Jarang komunikasi	Kadang-kadang	Sebagian besar ada	Hampir semua dikomunikasikan	Semua dikomunikasikan
SV5	Tidak ada	Sedikit didorong	cukup	Sebagian kecil	sebagian besar	Hampir semua didorong oleh pelanggan	Semua didorong oleh pelanggan
PDD1	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
PDD1	Tidak didefinisikan sama sekali	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil didefinisikan	Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	Semua didefinisikan dan ada buktinya
PDD2	Tidak terdokumentasikan sama sekali	Sedikit terdokumentasikan	Cukup terdokumentasikan	Sebagian kecil terdokumentasikan	Sebagian besar terdokumentasikan	Hampir semua terdokumentasikan	Semua terdokumentasikan dan ada buktinya

PDD3	Tidak didefinisikan dan Didokumentasikan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan didokumentasikan	Cukup didefinisikan Dan didokumentasikan	Sebagian kecil didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian besar didefinisikan dan didokumentasikan	Hampir semua didefinisikan Dan didokumentasikan	Semua didefinisikan dan didokumentasikan
PDD4	Tidak didefinisikan sama sekali	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil didefinisikan	Sebagian besar Didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	Semua didefinisikan dan ada buktinya
PDD5	Tidak tersedia sama sekali	Sedikit tersedia	Cukup tersedia	Sebagian kecil tersedia	Sebagian besar tersedia	Hampir semua tersedia	Tersedia semua dan ada buktinya
PDD6	Tidak sama sekali	Sedikit menggunakan	Cukup menggunakan	Sebagian kecil	Sebagian besar	Hampir semua	Keseluruhan digunakan
MMP	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
MMP1	Tidak didefinisikan sama sekali	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil didefinisikan	Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	Semua didefinisikan dan ada buktinya
MMP2	Tidak sama sekali	Mulai diukur	Jarang diukur	Kadang-kadang	Cukup diukur	Sering diukur	Sangat sering diukur
MMP3	Tidak pernah sama sekali digunakan	Mulai digunakan	Jarang digunakan	Kadang-kadang digunakan	Cukup sering digunakan	selalu digunakan, tetapi tidak untuk semua proses	selalu digunakan dan untuk semua proses
MMP4	Tidak dikomunikasikan sama sekali	Mulai dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Sebagian besar dikomunikasikan	Hampir semua sudah dikomunikasikan	Semua dan selalu dikomunikasikan
MMP5	Tidak ada evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Mulai ada evaluasi untuk menetapkan target peningkata	Ada cukup evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Kadang-kadang dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Sebagian besar dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Hampir semua dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Selalu dilakukan evaluasi untuk menetapkan target
MMP6	Tidak harus formal						Harus melalui perubahan formal

MMP7	Tidak dikomunikasikan sama sekali	Mulai dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Sebagian besar dikomunikasikan	Hampir semua sudah dikomunikasikan	Semua dan selalu dikomunikasikan
POS	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
POS1	Tidak multidimensi sama sekali	Sedikit multidimensi	Cukup multidimensi	Sebagian kecil multidimensi	Sebagian besar multidimensi	Hampir semua multidimensi	Semua multidimensi
POS2	Tidak mendukung sama sekali	Sedikit mendukung	Cukup mendukung	Sebagian kecil mendukung	Sebagian besar mendukung	Hampir semua mendukung	Semua mendukung
POS3	Tidak pernah sama sekali	Jarang dilakukan	Pernah beberapa kali dilakukan	Cukup sering dilakukan	Sering dilakukan, tetapi tidak terjadwalkan	Sering dilakukan, dan terjadwalkan	Selalu dilakukan
POS4	Tidak didefinisikan dan ditetapkan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan ditetapkan	Cukup didefinisikan dan ditetapkan	Sebagian kecil didefinisikan dan ditetapkan	Sebagian besar didefinisikan dan ditetapkan	Hampir semua didefinisikan dan ditetapkan	Semua didefinisikan dan ditetapkan
POS5	Tidak sama dengan manajer fungsional					Hampir semua didefinisikan dan ditetapkan	Benar sama dengan manajer fungsional
POS6					Supervisor / Mandor / Pengawas	General Manager	Manajemen Puncak / Owner / CEO / Direktur
POS7	Tidak ada yang bertanggung jawab dalam struktur			Ada unit yang bertanggung jawab dalam struktur			Tanggung jawab unit atau CEO
PM	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
PM1	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
PM2	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan

PM3	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
PM4	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
PM5	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
POK	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
POK1	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
POK2	Tidak sama sekali	Sedikit memahami	Cukup memahami	Sebagian kecil dipahami	Sebagian besar memahami	Hampir semua	Keseluruhan dipahami
POK3	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
POK4	Tidak sama sekali	Sedikit memahami	Cukup memahami	Sebagian kecil dipahami	Sebagian besar memahami	Hampir semua	Keseluruhan dipahami
POK5	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
POK6	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	cukup	Kadang-kadang	Sebagian besar	Hampir semua	Keseluruhan merasa nyaman
TU	BOBOT						
	1	2	3	4	5	6	7
TU1	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
TU2	Tidak sama sekali	Sedikit memahami	Cukup memahami	Sebagian kecil dipahami	Sebagian besar memahami	Hampir semua	Keseluruhan dipahami
TU3	Tidak sama sekali	Jarang dilakukan	Pernah beberapa kali dilakukan	Cukup sering dilakukan	Sering dilakukan, tetapi tidak terjadwalkan	Sering dilakukan, dan terjadwalkan	Semua didefinisikan dan ditetapkan
TU4	Tidak pernah sama sekali diukur	Mulai diukur	Jarang diukur	Kadang-kadang	Cukup sering diukur	Sering diukur	Selalu diukur

TU5	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
TU6	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
TU7	Tidak pernah sama sekali	Mulai dilakukan	Jarang dilakukan	Kadang-kadang dilakukan	cukup dilakukan	Sering dilakukan	Selalu dilakukan
BOBOT							
SO	1	2	3	4	5	6	7
SO1	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra
SO2	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra
SO3	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra

UNIVERSITY OF ISLAM INDONESIA
 الجامعة الإسلامية الاندونيسية

Lampiran II

KUESIONER PENELITIAN TESIS

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis UMKM di Kota Balikpapan dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM). Disela-sela kesibukan bapak/ibu, saya atas nama Seherdi Siman selaku Mahasiswa tingkat akhir Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta sedang menyusun penelitian tesis mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi kuesioner penelitian ini. Saya menjamin kerahasiaan data yang diberikan untuk kebutuhan penelitian ini. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa memberikan kebaikan dan kemudahan dalam hidup untuk kita semua. Amin

Balikpapan, Januari 2022

Hormat saya,

SEHERDI SIMAN

NIM: 18916125

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Jabatan :
Umur :
Jenis Kelamin :
Nama UMKM :
Tahun berdiri UMKM :
Alamat :
No. Tlp :

NILAI TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS

1 = tidak pernah 5 = sering
2 = jarang 6 = aktif
3 = kadang-kadang 7 = sangat aktif
4 = cukup/sebagian kecil

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon untuk memberikan penilaian tingkat kematangan proses bisnis dengan memberikan centang (✓) pada salah satu kolom yang berisikan angka/nilai 1-7.

KODE	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	7
PANDANGAN STRATEGIS								
SV1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses							
SV2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi							
SV3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak							
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi							
SV5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi							
DEFINISI DAN DOKUMENTASI PROSES								
PDD1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami							
PDD2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas							
PDD3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik							
PDD4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefinisi sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja							
PDD5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan							
PDD6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis							
PROSES PENGUKURAN DAN PENGELOLAAN								
MMP1	Ukuran-ukuran proses terdefinisi dan terdokumentasikan untuk setiap proses							
MMP2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan							
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses							
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin							
MMP5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan							
MMP6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal							
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait							

KODE	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	7
STRUKTUR PROSES ORGANISASI								
POS1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana							
POS2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian							
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda							
POS4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat							
POS5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang samadengan manajer fungsional							
POS6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggungjawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)							
POS7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)							
MANAJEMEN MANUSIA								
PM1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya							
PM2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis							
PM3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan							
PM4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis							
PM5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan							
PROSES BUDAYA ORGANISASI								
POK1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan							
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait							
POK3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan							

KODE	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	7
POK4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras							
POK5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara reguler untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis							
POK6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan							

KODE	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	7
ORIENTASI PASAR								
TU1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan							
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan							
TU3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal							
TU4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan							
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan							
TU6	Kami memantau aktivitas kompetitor							
TU7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat							
PANDANGAN PEMASOK								
SO1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci							
SO2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses							
SO3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier							
DUKUNGAN SISTEM INFORMASI								
IPS1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada							
IPS2	sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami							
IPS3	sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan-kebutuhan proses							
IPS4	organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan dengan pelanggan							
IPS5	e-procurement, EDI atau SCM diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok							

KODE	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	7
IPS6	organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap							
IPS7	organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap							



Lampiran III

DOKUMENTASI PENGUMPULAN DATA



