

TESIS

**PENGUKURAN *BUSINESS PROCESS MATURITY*
DAN *IT READINESS* PADA UMKM KOSMETIK DI YOGYAKARTA**



BELIA AFIFAH

19916024

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

2023

SURAT PERTANYAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

ii

SURAT PERTANYAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang sudah tertulis diacu dalam tugas akhir ini dan disebutkan di daftar pustaka. Adapun informasi dan materi tesis yang terkait hak milik, hak intelektual dan paten merupakan milik bersama antara tiga pihak yaitu, penulis, dosen Pembimbing dan Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 11 Desember 2023

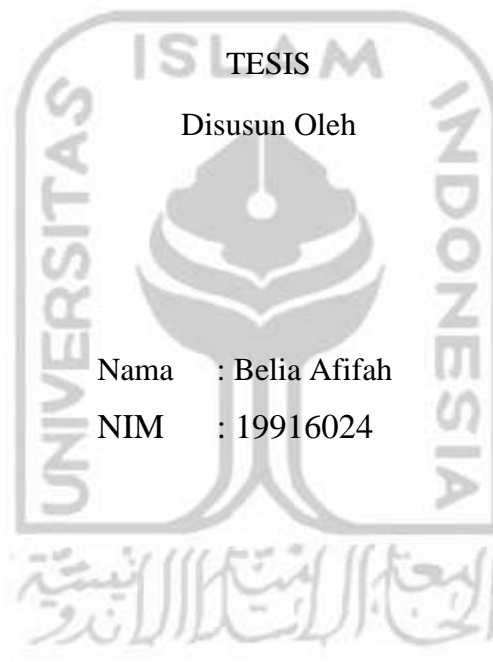


Belia Alifah
19916024



LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**PENGUKURAN *BUSINESS PROCESS MATURITY*
DAN *IT READINESS* PADA UMKM KOSMETIK DI YOGYAKARTA****TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik (M.T)
pada Program Studi Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indoensia



Yogyakarta, 25 Desember 2023

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

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

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PENGUKURAN *BUSINESS PROCESS MATURITY*
DAN *IT READINESS* PADA UMKM KOSMETIK DI YOGYAKARTA
(CV Annauva & Naisa SK)

TESIS

Disusun Oleh

Nama : Belia Afifah

NIM : 19916024

Tesis telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Studi Teknik Industri
Program Magister Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta 19 Januari 2024

Tim Penguji

Prof. Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP

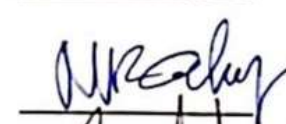
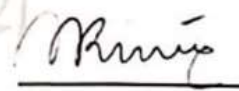
Ketua

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

Anggota I

Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D

Anggota II



Mengetahui

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

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

HALAMAN MOTTO

“Maka sesungguhnya beserta kesulitan itu ada kemudahan”

(QS Al Insyirah: 5)

Karena itu, ingatlah kamu kepada-Ku niscaya Aku ingat (pula) kepadamu, dan bersyukurlah kepada-Ku, dan janganlah kamu mengingkari (nikmat)-Ku”.

(QS Al-Baqarah: 152)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucapkan rasa puji dan syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dari berbagai pihak. Maka dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa syukur dan terima kasih serta penghargaan yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D., IPM, selaku Ketua Program Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, sekaligus Dosen dan anggota panitia penguji tesis penulis.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Elisa Kusri, M.T., CPIM., CSCP., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan meluangkan waktu, tenaga dan arahan selama proses bimbingan pembuatan Tesis ini.
3. Bapak M. Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Dosen Pengampu Mata Kuliah sekaligus anggota panitia penguji tesis penulis.
4. Ibu Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.S.c selaku Manajer Administrasi Keilmuan Program Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Jerri Irigo, S.E., M.M selaku Liaison Officer MTI UII, Bapak Kasiyono, S.Kom., dan Bapak Taufiq Ismail, S.T., selaku staff Administrasi dan Perkuliahan MTI UII, yang telah banyak membantu penulis dalam hal administrasi selama masa perkuliahan.
6. Segenap Dosen dan staff karyawan/wati Program Magister TI FTI UII yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis menempuh studi.
7. Kedua orang tua dan keluarga tercinta yang telah senantiasa memberikan dukungan baik moral, maupun material.
8. Teman seangkatan MTI 28 yang telah kebersamai masa studi penulis.
9. Seluruh pihak yang berperan dan berpartisipasi dalam penyelesaian tesis ini

Semoga Kebaikan yang diberikan menjadi amal sholeh dan senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Subhana wa Ta'ala. Aamiin.

Yogyakarta, 11 Desember 2023



Belia Afifah

ABSTRAK

Sektor usaha kecil dan menengah menjadi salah satu sektor yang diperkirakan akan mengalami surplus proyek implementasi pada tahun-tahun belakangan. Sektor yang mendominasi UMKM adalah sektor industri kreatif, salah satunya yaitu sektor kosmetik. Tingkat pertumbuhan industri kosmetik ini tentu tidak dapat lepas dari ancaman kegagalan proyek akibat dinamika perkembangan pangsa pasar yang terus meningkatkan dengan elemen yang tidak pasti setiap tahunnya. Penelitian ini berfokus pada pengukuran kematangan proses bisnis serta penerapan kesiapan teknologi informasi pada UMKM sektor kosmetik di Yogyakarta. Tujuannya untuk mengetahui elemen apa saja yang mempengaruhi proses bisnis yang dijalankan UMKM saat ini, sehingga dapat dibandingkan satu sama lain antar studi kasus yang ada. Penelitian dilakukan pada UMKM CV Annauva dan UMKM Naisa Sk dengan menggunakan metode pengukuran 8 area *Business Process Management Maturity* (BPMM) teori McCormack dan Johnson yang dikombinasikan dengan *IT Readiness* teori Spinelli dan Haug. Hasil yang diperoleh untuk CV Annauva berada pada level kematangan proses bisnis *Defined* (level 2), sedangkan Naisa Sk berada pada level kematangan proses bisnis *Ad Hoc* (level 1). Berdasarkan hasil analisis dengan variabel *BPM Maturity* dan *IT Readiness*, kedua UMKM memerlukan perbaikan pada alur proses bisnis yang ada. Dalam penelitian ini perbaikan proses bisnis dilakukan dengan merancang dan membandingkan proses bisnis (awal) dengan proses bisnis (rekomendasi) direkomendasikan bagi pemilik usaha untuk terus melakukan peningkatan proses menggunakan model *process business improvement* dan simulasi pada *software* bizagi modeler. Hasil simulasi dan perbandingan proses bisnis (rekomendasi) pada UMKM 1 (CV Annauva) terjadi peningkatan sebesar 30,17% dengan waktu eksekusi awal 52 hari, 4 jam dan 45 menit, berkurang menjadi 22 hari 13 jam dan 21 menit. Sedangkan untuk UMKM 2 (Naisa SK) terjadi peningkatan sebesar 3,35% dengan waktu eksekusi awal 58 hari, 12 jam dan 45 menit, berkurang menjadi 56 hari, 13 jam dan 45 menit.

Kata Kunci: *Business Process Management Maturity, IT Readiness, Business Process Improvement, Usaha Mikro Kecil dan Menengah*

DAFTAR ISI

COVER	
SURAT PERTANYAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	13
1.1 Latar Belakang	13
1.2 Rumusan Masalah.....	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	18
1.4 Manfaat Penelitian.....	19
1.5 Batasan Masalah.....	20
1.6 Sistematika Penulisan	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	22
1.1 Kajian Induktif	22
2.2 Kajian Deduktif	39
2.2.1 Business Process Management.....	39
2.2.2 Business Process Orientation (BPO)	42
2.2.3 Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM).....	42
2.2.4 Tingkat Kematangan Proses Bisnis	44
2.2.5 <i>IT Readiness</i>	46
2.2.6 Penelitian Kualitatif	46
2.2.7 Perencanaan Penelitian	47
2.2.8 <i>Purposive Sampling</i>	47
2.2.9 Klasifikasi Karakter dan Profil UMKM	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian Kualitatif	49
3.2 Objek dan Subjek Penelitian.....	49

3.3 Sampel Penelitian	50
3.4 Perancangan Penelitian	51
3.5 Pengembangan Instrumen Penelitian	52
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	55
3.7 Tahapan Metodologi Penelitian	57
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	63
4.1 Pengumpulan Data	63
4.1.1 Gambaran Umum Studi Kasus	64
4.1.2 Penilaian Data BPM Maturity	65
4.1.3 Penilaian Data Kesiapan Teknologi Informasi.....	67
4.2 Pengolahan Data.....	69
4.3 Hasil Penilaian BPM Maturity	79
4.4 Hasil Penilaian <i>IT Readiness</i>	86
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	90
5.1 Analisis Business Process Maturity Model	90
5.2 Analisis Kesiapan Penerapan Teknologi Informasi	98
5.3 Perbandingan Nilai BPM Maturity dan IT Readiness	101
5.4 Profil Studi Kasus Berdasarkan BPOMM dan <i>IT Readiness</i>	102
5.5 Rekomendasi Perbaikan Proses Bisnis	105
5.5.1 Perbaikan Proses Bisnis pada UMKM 1 (CV Annauva).....	105
5.5.2 Perbaikan Proses Bisnis pada UMKM 2 (Naisa SK)	119
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	126
6.1 Kesimpulan	126
6.2 Saran	127
DAFTAR PUSTAKA	128
LAMPIRAN.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Induktif	24
Tabel 2.2 State of Art.....	30
Tabel 2.3 Kriteria Pengukuran BPM Berdasarkan Kajian Induktif	32
Tabel 2.4 Perbandingan Teori Maturity Model.....	37
Tabel 2.5 Area Penilaian Orientasi Proses Bisnis	44
Tabel 2.6 Kategori Skor BPO	45
Tabel 2.7 Profiling UMKM	48
Tabel 3.1 Variabel Penelitian BPM Maturity dan Kesiapan TI	52
Tabel 3.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis.....	54
Tabel 3.3 Area Penelitian Kesiapan TI	54
Tabel 4.1 Waktu Pengumpulan Data	63
Tabel 4.2 Karakteristik Umum UMKM.....	64
Tabel 4.3 Transkrip Hasil Wawancara Area Pandangan Strategis (sv)	65
Tabel 4.4 Penilaian Kematangan Proses Bisnis Perusahaan	66
Tabel 4.5 Data IT Readiness CV Annauva	67
Tabel 4.6 Data IT Readiness Naisa SK.....	68
Tabel 4.7 Daftar Produk CV Annauva.....	70
Tabel 4.8 Deskripsi Aktivitas Proses Bisnis pada UMKM 1	71
Tabel 4.9 Daftar Produk Naisa Sk	76
Tabel 4.10 Deskripsi Aktivitas Proses Bisnis pada UMKM 2	77
Tabel 4.11 Contoh Rubrik Penilaian.....	81
Tabel 4.12 Contoh Transkrip Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis	82
Tabel 4.13 Penilaian Rata-rata BPM Maturity	83
Tabel 4.14 Data IT Readiness CV Annauva	86
Tabel 4.15 Data IT Readiness Naisa Sk.....	87
Tabel 4.16 Penilaian Rata-rata Data IT Readiness Maturity.....	88
Tabel 4.17 Rangkuman Penilaian IT Readiness.....	89
Tabel 5.1 Area Pandangan Strategis CV Annauva dan Naisa Sk	95
Tabel 5.2 Nilai Kematangan Proses Bisnis CV Annauva.....	95
Tabel 5.3 Kematangan Proses Bisnis Naisa Sk.....	96
Tabel 5.4 Kematangan Proses Bisnis CV Annauva dan Naisa Sk	96
Tabel 5.5 Perbandingan Nilai BPOMM dan Kesiapan TI	102

Tabel 5.6 Perbandingan Akhir Studi Kasus	102
Tabel 5.7 Profiling Studi Kasus.....	103
Tabel 5.8 Deskripsi Proses Bisnis Proses Bisnis pada UMKM 1	105
Tabel 5.9 Permasalahan Proses Bisnis UMKM 1	108
Tabel 5.10 Rancangan Perbaikan Proses Bisnis Pada UMKM 1 (Rekomendasi)...	110
Tabel 5.11 Hasil Simulasi Resource Analysis Proses Bisnis UMKM 1 (CV Annauva)	117
Tabel 5.12 Hasil Simulasi Time Analysis Proses Bisnis UMKM 1 (CV Annauva)	118
Tabel 5.13 Deskripsi Proses Bisnis Proses Bisnis pada UMKM 1	119
Tabel 5.14 Permasalahan Proses Bisnis UMKM 2.....	121
Tabel 5.15 Rancangan Perbaikan Proses Bisnis Pada UMKM 2 (Rekomendasi)...	122
Tabel 5.16 Hasil Simulasi Resource Analysis Proses Bisnis UMKM 2 (Naisa SK)	124
Tabel 5.17 Hasil Simulasi Time Analysis Proses Bisnis UMKM 2 (Naisa SK)	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 BPM Life Cycle.....	40
Gambar 2.2 Model Alur Penelitian Studi Kasus	47
Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian.....	58
Gambar 4.1 Prosedur maklon kosmetik CV Annauva.....	71
Gambar 4.4 Grafik Radar BPM Maturity	85
Gambar 5.1 Perbandingan Nilai antar variabel BPM	97
Gambar 5.2 Perbandingan Nilai antar Variabel IT Readiness	100
Gambar 5.3 Perbandingan Rata-Rata Akhir BPOMM dan Kesiapan TI	103
Gambar 5.4 Proses Bisnis Awal UMKM 1 (CV Annauva)	107
Gambar 5.5 Proses Bisnis Rekomendasi UMKM 1 (CV Annauva)	116
Gambar 5.6 Proses Bisnis Awal UMKM 2 (Naisa SK)	120
Gambar 5.7 Proses Bisnis Rekomendasi UMKM 2 (Naisa Sk)	123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah Indonesia masih bergantung pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai tumpuan perekonomian negara, mengingat untuk saat ini UMKM ialah sektor ekonomi yang mampu menyerap banyak tenaga kerja terbesar di Indonesia. Hal ini disebabkan UMKM berkontribusi besar bagi Produk Domestik Bruto (PDB) nasional (Andirani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2017). Pernyataan kementerian keuangan yang mengatakan unit usaha skala UMKM di Indonesia mencapai 99% dengan kontribusi tenaga kerja sebesar 97% (Kemenkeu, 2021). UMKM juga berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 57% pada tahun 2021. Sehingga berdasarkan angka tersebut, UMKM di Indonesia mampu bersaing dengan ASEAN Plus Three (APT) yang dikuasai oleh China, Korea dan Jepang, bahkan dengan negara-negara Eropa (Kemenkeu, 2021)

Sektor yang mendominasi UMKM Indonesia adalah sektor industri kreatif, salah satunya industri kosmetik. Data terakhir yang disampaikan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (Kemenperin), pada tahun 2018 terdapat 153 industri kosmetik baru skala kecil menengah. Angka itu menambah jumlah industri kosmetik secara keseluruhan menjadi 760 perusahaan, di mana 95 % diisi oleh UMKM dan hanya 5 % yang merupakan industri skala besar (Kemenperin, Industri Kosmetik Nasional Tumbuh 20%, 2018). Kementerian Perindustrian juga telah menempatkan industri kosmetik sebagai sektor andalan sebagaimana tertuang dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) tahun 2015-2035 (Kemenperin, 2018).

Namun dinamika perkembangan pangsa pasar dalam industri kosmetik terus meningkat dengan elemen yang tidak pasti setiap tahunnya. Pertumbuhan pasar kosmetik global misalnya, kontraksi sebesar 8% pada tahun 2020. Persentase tersebut lebih rendah 13,25% dibanding pertumbuhannya pada tahun 2019 yang naik 5,25% (Databoks, 2021). Hal tersebut sejalan dengan fakta bahwa kebanyakan usaha kecil masih banyak menghadapi tantangan, seperti keterbatasan sumber daya,

modal kerja, dan minimnya penguasaan ilmu dan teknologi (Surdayanto, 2002). Di sisi lain, pendapatan pasar kosmetik di Indonesia terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir dan ditargetkan mencapai sekitar 2,3 miliar dollar AS pada tahun 2025 (Statista, 2021). Dinamika pertumbuhan pasar yang tidak pasti seperti yang telah di uraikan sebelumnya, rendahnya tingkat pertumbuhan organisasi dan tingginya tingkat kegagalan bisnis baru sering terjadi karena kurangnya kesadaran manajemen tentang pertumbuhan bisnis (Andirani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2017). Selain itu hambatan terbesar bagi UMKM kosmetik ialah tingginya tingkat persaingan dengan perusahaan skala besar dan produk impor. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM, UMKM mengalami kesulitan meningkatkan pertumbuhan usahanya, baik dari segi pendapatan maupun akses terhadap pangsa pasar (Kemenkeu, 2021). Di mana Indonesia masih menempati peringkat ke-23 dalam hal negara asal impor produk kosmetik terhadap Jepang sebagai importir utama kosmetik dunia yang dengan nilai impor mencapai USD 3,35 miliar di tahun 2020 (Kemenperin, 2021). Oleh karena itu perlu dilakukan penambahan nilai jual usaha, utamanya bagi UMKM agar dapat bersaing dengan kompetitor lain terutama bagi yang bergerak di sentra industri kosmetik yang kian membanjiri industri dan manufaktur di Indonesia (Surdayanto, 2011). Salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing adalah dengan memperbaiki sisi manajemen, aliran informasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (Chandra & Mahendrawathi, 2017).

Dalam beberapa dekade terakhir, penggunaan teknologi informasi (TI) telah mengubah cara bisnis beroperasi secara signifikan. Pemanfaatan TI merupakan strategi penting yang harus dilaksanakan oleh mayoritas perusahaan. Meskipun penggunaan dan investasi TI sudah umum dilakukan oleh perusahaan, proyek TI seringkali tidak sesuai dengan waktu ataupun anggaran yang ditentukan dan tidak berjalan sesuai keinginan perusahaan. Menurut penelitian Clegg (2000), 90% proyek TI tidak dapat mencapai tujuannya dan 80% tidak selesai sesuai waktu dan anggaran yang ditetapkan, dan 40% berakhir diabaikan (Clegg, 1997).

Khusus untuk usaha berskala kecil memiliki implementasi TI yang berbeda dengan usaha berskala besar, karena kebanyakan usaha berskala kecil memiliki sumber daya finansial dan ahli TI lebih sedikit, atau bahkan tidak ada, pemimpin

perusahaan yang terlibat dalam pengambilan keputusan operasional, dan karyawan dengan kemampuan bervariasi karena harus memegang banyak peranan (Fink, 1998).

Bandara dkk (2012) menekankan pentingnya implementasi sistem atau teknologi informasi yang berbasis proses di negara berkembang. Menurut Bandara, mayoritas yang dilakukan perusahaan di negara maju maupun berkembang ialah proses. Perspektif proses bersifat komprehensif dengan mempertimbangkan tugas, status dan pemangku kepentingan serta tujuan-tujuannya, output dan input yang terkait dan penerima dan pemasoknya, regulasi, dan sistem yang tersedia (Bandara, 2012). Dalam hal ini artinya setiap otomatisasi yang diterapkan guna meningkatkan efisiensi operasi, akan membutuhkan biaya dan tidak akan memberi nilai jika kita tidak memfasilitasi proses-proses yang menjadi dasarnya. Fungsi *process management* juga penting bagi organisasi karena memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan bisnis perusahaan, di mana suatu bisnis yang sukses jika memiliki manajemen proses yang baik (Ockręglicka, Mynarzová, & Kaňa, 2015).

Mindset inilah yang mendasari kebanyakan penelitian dalam *Business Process Management* (BPM). Sejak tahun 1980, berbagai metodologi muncul untuk mengelola dan meningkatkan bisnis proses (van der Aalst, 2013). Salah satu alat untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif suatu organisasi adalah *Business Process Management* (BPM) (Porter, 1985). Istilah *Business Process Management* (BPM) pertama kali digunakan pada tahun 2002 dan didukung dengan metode siklus hidup (*life cycle method*) untuk meningkatkan dan mengelola proses bisnis (vom Brocke & Rosemann, 2015). Salah satu aspek penting dalam BPM adalah mengetahui seberapa jauh sebuah organisasi menerapkan aspek-aspek BPM yang dikenal dengan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM). Adapun penelitian seperti yang dilakukan McCormack & Johnson (2001), Skrinjar dan Trkman (2013) yang telah mengembangkan BPOMM untuk menilai kematangan manajemen proses bisnis di perusahaan besar (McCormack K. P., 2001). BPOMM dilihat dari 9 aspek, antara lain pandangan strategis (sv), definisi dan dokumentasi (ddp), proses pengukuran dan pengelolaan (mpp), struktur proses organisasi (pos), manajemen manusia (uk), proses budaya organisasi (pok) orientasi pasar (tu), pandangan pemasok (vd) dan dukungan sistem informasi (8). Selain aspek di atas,

BPOMM memiliki 4 tingkatan kematangan perusahaan yaitu *ad hoc*, *defined*, *linked* dan *integrated* (McCormack K. P., 2001).

Berdasarkan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan Okreglicka (2015), yang meneliti aktivitas bisnis memiliki beberapa fungsi, yaitu management resiko, pemasaran dan penjualan, produksi dan manajemen sumber daya manusia serta keuangan (Ockreglicka, Mynarzová, & Kaňa, 2015). Namun penelitian ini tidak menjelaskan secara rinci indikator apa saja yang digunakan untuk mengukur setiap fungsi dan kriteria yang ada. Penelitian Dewi & Mahendrawathi, ER. (2019), menggunakan BPMM dan *Business Process Orientation* (BPO) sebagai tingkat kematangan yang digunakan dalam meneliti dan mengevaluasi bisnis proses Maturity Level terhadap beberapa UMKM (Dewi & Mahendrawathi, 2019). Penelitian yang dilakukan Piotr (2018), hasilnya merumuskan penelitian kuantitatif menggunakan *Metode Multicriteria Model of Process Maturity Assessment* (MMPM) implementasi mengidentifikasi management proses organisasi (Piotr, 2018). Untuk lebih akurat dalam menilai implementasi solusi bagi manajemen proses dalam suatu organisasi atau kelompok objek yang diteliti, kuesioner penelitian harus disesuaikan dengan spesifikasi sektor organisasi yang diteliti. Dalam hal ini, penelitian sebelumnya belum spesifik meneliti pada suatu sektor industri sehingga hasil tidak dapat menunjukkan standar industri tertentu. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Er dan Chotijah (2016), peneliti berusaha menerapkan model yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis bagi usaha mikro produsen garmen, furnitur dan makanan. Namun, hasil penelitian menunjukkan banyak hal yang sangat berbeda antara perusahaan besar dan perusahaan mikro, antara lain struktur organisasi yang masih sangat rendah (Mahendrawathi, 2016). Selain itu perbedaan yang paling jelas terlihat pada pemanfaatan teknologi dan sistem informasi dalam mendukung proses bisnis perusahaan. Penelitian BPOMM ada perusahaan besar menganggap penerapan teknologi informasi yang berbasis sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kematangan proses bisnis (Mahendrawathi, 2016).

Menurut Brocke (2014), praktik BPM yang baik seharusnya mempertimbangkan konteks perusahaan, dalam hal ini yaitu karakteristik perusahaan yang berbeda-beda (Mahendrawathi, 2016). Hal ini dibuktikan oleh

Andelkovic (2012) dengan penelitiannya yang menyatakan bahwa dari setiap area pada BPM yang diterapkan pada perusahaan, area sistem informasinya berada pada level rendah (Pešić, 2012). Hasil tersebut didapatkan berdasarkan kondisi mayoritas perusahaan yang belum mengimplementasikan sistem informasi untuk tujuan-tujuan spesifik seperti CRM, SCM dan lain-lain. Oleh karena itu, aspek BPOMM yang kesembilan yaitu dukungan sistem informasi tidak bisa diterapkan pada perusahaan kecil dan menengah karena perbedaan kemampuan dalam sisi manajemen dan teknologinya (Pešić, 2012), karena mayoritas perusahaan kecil dan menengah belum banyak yang menerapkan teknologi dan sistem informasi.

Untuk itu pengukuran aspek Teknologi Informasi dalam penelitian ini diarahkan kepada pengukuran tingkat kesiapan penerapan Teknologi Informasi (*IT readiness*). Terdapat beberapa penelitian tentang *IT readiness* yang menilai kesiapan TI UMKM dari segi visi strategis, seperti Premkumar (2003), di mana dalam penelitiannya menyatakan meskipun perusahaan kecil cenderung heterogen, ada banyak bukti yang menyatakan bahwa pemilik usaha memiliki peran penting dalam penentu keputusan terkait TI (Premkumar, 2003). Selaras dengan visi strategis TI, kemampuan untuk melaksanakan tujuan visi tersebut penting untuk mendapatkan manfaat dari investasi TI (Brocke, 2014). Meski perusahaan kecil cenderung memiliki proses informal, UMKM dengan kemampuan manajemen cenderung lebih baik memanfaatkan TI daripada perusahaan yang tidak memiliki kemampuan tersebut (Andelkovic, 2012). Dan penelitian lain, tingkat aplikasi infrastruktur teknologi informasi memiliki lima tingkatan, yaitu sistem komunikasi dasar, sistem administratif, sistem manufaktur, sistem bisnis dan manufaktur terintegrasi, dan integrasi sistem eksternal dengan pelanggan atau pemasok (Spinelli, Dyerson, & Harindranath, 2013).

Oleh karena itu pada penelitian mengangkat masalah *business process* pada UMKM sektor kosmetik dengan studi kasus CV Annauva (UMKM 1) dan Naisa Sk (UMKM 2). Pada kedua UMKM diketahui belum ditetapkan model *business process* yang pasti dan jelas, serta belum diketahui tingkat kematangan proses bisnisnya. Hal ini jika tidak dilakukan pengukuran atau tidak tindaklanjuti akan mengakibatkan waktu eksekusi proses bisnis yang semakin lama serta tidak optimalnya penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Maka, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model penelitian berupa *business process maturity model* (BPMM) dengan mempertimbangkan *business process orientation* serta kesiapan teknologi informasi pada UMKM dengan kriteria pengukuran kematangan proses bisnis menurut McCormack dan Johnson. Pada hasil analisis juga dilakukan improvisasi dan perbaikan pada proses bisnis. Di mana optimasi *business process* dilakukan dengan merancang *business proses improvement* untuk mempersingkat waktu eksekusi proses bisnis dengan simulasi proses bisnis menggunakan *software Bizagi Modeler*.

Pada penelitian ini tidak dilakukan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis lebih lanjut setelah tahap pemberian rekomendasi perbaikan proses bisnis, sehingga hasil rekomendasi yang ditunjukkan hanya sampai pada proses efisiensi waktu proses bisnis dengan menggunakan metode *Business Process Improvement*. Simulasi dilakukan untuk mengetahui dan menghilangkan hambatan yang tak terduga, sehingga dapat mencegah kelebihan maupun kekurangan pada waktu eksekusi yang ada dalam proses bisnis secara keseluruhan. Hasil rekomendasi proses bisnis yang baru dapat diharapkan dapat menggambarkan waktu eksekusi keseluruhan proses bisnis dengan waktu yang lebih singkat dari pada proses bisnis awalnya, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja sistem atau proses bisnis tiap UMKM.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah sebagai berikut; “Bagaimana hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan BPMM dan kesiapan teknologi informasi serta bagaimana hasil usulan model proses bisnis yang optimal pada CV Annauva dan Naisa Sk?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut; “Mengetahui hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis

berdasarkan BPMM dan kesiapan teknologi informasinya serta memberikan usulan model proses bisnis dengan waktu eksekusi yang optimal pada CV Annauva dan Naisa Sk”

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dapat tercapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagi penulis:

1. Media pembelajaran dalam penggalian informasi terkait proses bisnis usaha berskala kecil, khususnya pada sektor kosmetik.
2. Menambah referensi penulis terkait metode pengukuran tingkat kematangan proses bisnis

Bagi perusahaan:

1. Pengukuran kematangan proses bisnis BPM Maturity yang dibuat dapat menjadi satu alat pengukur *business process maturity level* bagi perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam menjalankan dan mengoptimalkan *business process* perusahaan.
2. Perusahaan mengetahui bagian proses apa saja yang perlu dievaluasi dan diperbaiki untuk meningkatkan *business process maturity level*-nya.
3. Dengan adanya usulan rekomendasi model *business process* dapat membantu perusahaan untuk mengetahui proses apa saja yang dapat di-upgrade atau dihilangkan untuk mengoptimalkan waktu eksekusi *business process* secara keseluruhan.

Bagi Pembaca:

1. Penelitian ini memberikan informasi yang dapat menjadi referensi bagi pembaca atau penelitian yang akan datang. Pembaca juga dapat mengaplikasikan hasil penelitian ini di dunia profesional dalam mendukung kinerja usaha atau organisasi.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada dua UKM yang menjadi studi kasus dalam penelitian yaitu CV Annauva dan Naisa Sk.
2. Studi kasus yang ditampilkan dalam penelitian bertujuan untuk memberikan contoh pengukuran BPM dan kesiapan penerapan TI serta implementasi model proses bisnis yang baru menggunakan software Bizagi Modeler.
3. Penelitian ini dibatasi hanya pada proses pra-implementasi dengan rancangan proses bisnis yang mempertimbangkan pemanfaatan sumber daya dan lama waktu eksekusi menggunakan *software* Bizagi Modeler, sehingga peneliti tidak melakukan pengukuran lanjutan pada tahap implementasi usulan strategi maupun setelahnya.
4. Pengukuran tingkat kematangan didasarkan pada hasil wawancara dan observasi perusahaan
5. Jumlah sumber daya dan waktu eksekusi tiap proses bisnis ditentukan oleh perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstruktur penulisan tugas akhir ini maka selanjutnya sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini mengkaji mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan secara singkat.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi mengenai kajian deduktif dan induktif yang menjadi landasan dari penelitian yang dilakukan. Serta menjelaskan mengenai konsep dan prinsip dasar yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai uraian kerangka dan bagan alur penelitian, teknik yang dilakukan dan data yang akan dikaji berikut cara analisis yang akan dipakai.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana mengelola data tersebut sesuai dengan metode yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang hasil yang diperoleh dalam penelitian dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini disajikan kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan juga saran yang diajukan peneliti untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1 Kajian Induktif

Pada sub-bab ini, dilakukan penguraian penelitian-penelitian terdahulu yang akan dijadikan sebagai acuan dari pengembangan penelitian. Penelitian yang digunakan merupakan penelitian yang memiliki keterkaitan dengan topik maupun konsep permasalahan. Dengan dilakukannya kajian induktif ini, diharapkan ada pengembangan metode dan kebaruan penelitian yang dapat dilakukan pada penelitian ini.

Kosieradzka (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Maturity model for production management*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kematangan proses bisnis pada manajemen produksi perusahaan. Objek penelitian ialah usaha kecil, menengah maupun besar yang merepresentasikan berbagai industri berbeda seperti *automotive*, *food-processing* dan *electromechanical engineering*. Tujuannya ialah untuk merancang proses implementasi konsep-konsep kontemporer manajemen produksi dan produktivitas agar efektif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Penelitian selanjutnya ialah penelitian yang dilaksanakan oleh Glavan (2020) dengan judul “*An Investigation of Business Process Maturity: Report on Croatian Companies*”. Penelitian dilakukan pada 1200 multi-sektor perusahaan besar maupun UMKM di Kroasia dan mengacu pada teori kematangan proses bisnis menurut McCormack dan Johnson, yaitu menggunakan sudut pandang *Business Process Maturity Model* (BPMM). Tujuannya untuk memberikan gambaran kematangan proses bisnis di perusahaan-perusahaan yang terdapat di Kroasia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan berada di antara level *defined* dan *linked*. Artinya sebagian pekerjaan dan struktur perusahaan terdefiniskan dengan baik namun proses bisnis tidak saling terkait satu sama lain.

Penelitian serupa dilakukan oleh Dewi dan Mahendrawathi (2019), dengan judul prosiding “*Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java*,”

Indonesia". Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi *Business Process Operation Maturity Model* (BPOMM) terhadap multi-sektor UMKM (yang terdapat di Jawa Timur menggunakan kriteria BPMM menurut McCormark dan Johnson dan Kesiapan Penerapan TI pada UMKM menurut. Adapun kerangka kerja BPO menurut Skrinjar dan Trkman digunakan untuk pengembangan kuesioner. Khusus untuk area kesembilan BPOMM yaitu Dukungan Sistem Informasi (pip), peneliti mencoba menyesuaikan item kuesioner berdasarkan kondisi UMKM di Indonesia yang mayoritas masih tertinggal penerapan TI, sehingga penilaian pada area ini diarahkan pada konsep kesiapan TI pada UMKM berdasarkan kerangka yang dikemukakan oleh Spinelli (2013) dan Haug (2011).

Total terdapat 20 penelitian yang dikaji pada sub-bab ini yang dirangkum pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kajian Induktif

No	Judul	Tipe Publikasi	Peneliti	Deskripsi
1	<i>To assess smart manufacturing readiness by maturity model: a case study on Taiwan enterprises</i>	Jurnal	(Tzu-Chieh Lin et al., 2020)	Penelitian dilakukan terhadap usaha kecil dan menengah maupun korporasi multi-nasional pada 80 perusahaan di Taiwan, bertujuan untuk mengukur kombinasi proses, organisasi dan teknologi maturity level perusahaan menggunakan Singapore Smart Industry Maturity Model.
2	<i>Business process maturity in SMEs</i>	Jurnal	(Ockręglicka, Mynarzová, & Kaňa, 2015)	Penelitian ini dilakukan terhadap 138 buah usaha kecil dan menengah di Polandia, tujuannya untuk mengidentifikasi dan menganalisis proses bisnis <i>maturity</i> di perusahaan terkait 9 area BPMM
3	<i>Maturity model for production management</i>	Prosiding	(Kosieradzka, 2017)	Penelitian dilakukan terhadap usaha kecil, menengah maupun besar yang merepresentasikan berbagai industri berbeda seperti automotif, food-processing dan electromechanical engineering. Tujuannya ialah untuk merancang proses implementasi konsep-konsep kontemporer management produksi dan produktivitas agar efektif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

No	Judul	Tipe Publikasi	Peneliti	Deskripsi
4	<i>A business continuity management maturity model for the UAE banking sector</i>	Jurnal	(Randeree, K et al., 2012)	Penelitian ini dilakukan di sektor keuangan yang terdapat di UAE, tujuannya untuk mengukur maturity level terhadap proses BCM yang terdapat di organisasi terkait menggunakan BCM maturity model.
5	<i>A non-linear Business Process Management Maturity Framework to apprehend future challenges</i>	Jurnal	(Froger & et al., 2019)	Penelitian ini dilakukan terhadap sebuah start up bernama Iterop yang bergerak di bidang <i>software</i> editing, tujuannya tidak hanya untuk mengukur maturity perusahaan secara komprehensif tapi juga melacak sampai mana implementasi tiap proses, pekerjaan dan data yang terdapat di perusahaan dengan merancang sebuah BPMMM Framework baru yang disebut Three Axis of Development.
6	<i>Aligning Enterprise Analytics to Business Process Capability Maturity</i>	Jurnal	(Huffman, J et al., 2015)	Penelitian ini dibangun berdasarkan capability maturity model untuk Enterprise Intelligence system. Penelitian ini menyajikan bagaimana cara melakukan analisis terhadap enterprise analytic maturity di mana jika maturity meningkat maka kecakapan analitis perusahaan juga akan meningkat.
7	<i>The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization</i>	Jurnal	(Fisher, D M et al., 2004)	Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan <i>Business Process Maturity Model</i> (BPMM) dengan mengkombinasikan dua kriteria pengukuran yang terdiri dari <i>the State of Maturity</i> dan <i>Levers of Change</i> . Model yang diusulkan berisi detail pengetahuan dan

No	Judul	Tipe Publikasi	Peneliti	Deskripsi
8	<i>An Investigation of Business Process Maturity: Report on Croatian Companies</i>	Jurnal	(Glavan, An Investigation of Business Process Maturity: Report on Croatian Companies, 2020)	tindakan khusus yang dapat berguna bagi organisasi yang ingin meningkatkan <i>value chain</i> . Penelitian ini dilakukan berdasarkan sudut pandang Business Process Orientation, tujuannya untuk memberikan gambaran BPO maturity di perusahaan-perusahaan yang terdapat di Kroasia, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan berada di level linked (3).
9	<i>Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices</i>	Jurnal	(de Boer, F G et al., 2015)	Penelitian ini dilakukan dan difokuskan pada perusahaan berskala besar, tujuannya untuk merancang sebuah model pengukuran menggunakan BPMM.
10	<i>Business Process Maturity Models Research – A Systematic Literature Review</i>	Prosiding	(Kalinowski, T Bartosz, 2018)	Penelitian dilakukan melalui literature review terhadap 152 jurnal penelitian tentang Business Process Maturity Model, tujuannya untuk mengidentifikasi sistem tinjauan pustaka tentang BPMM dengan transparan.

No	Judul	Tipe Publikasi	Peneliti	Deskripsi
11	<i>Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java, Indonesia</i>	Prosiding	(Dewi & Mahendrawathi, 2019)	Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi maturity terhadap multi-sektor UMKM yang terdapat di Jawa Timur menggunakan kriteria BPMM menurut McCormark dan Johnson.
12	<i>Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia</i>	Jurnal	(Mahendrawathi, ER et al., 2018)	Tujuan penelitin ini adalah untuk mengusulkan model yang menggabungkan <i>BPM life cycle, project implementation framework</i> pada perusahaan yang menerapkan ERP dengan praktik BPM yang berbeda-beda. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang telah menerapkan ERP lebih dari lima tahun memperoleh nilai tinggi dalam implementasi BPM. Tetapi perusahaan-perusahaan tersebut masih kurang optimal dalam menggunakan alat khusus untuk pemodelan proses.
13	<i>Choosing the right business process maturity model</i>	Jurnal	(Looy, Amy Van et al, 2013)	Penelitian ini terdiri menggunakan kuesioner kriteria keputusan untuk menyeleksi BPMM dari 69 total data perusahaan yang ada, kemudian didapatkan 14 kriteria terpilih yang selanjutnya akan diukur dan diberi bobot AHP. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan kriteria yang memungkinkan model BPMM terbaik sebagai alat pengambilan keputusan.

No	Judul	Tipe Publikasi	Peneliti	Deskripsi
14	<i>Concept of the organization process maturity assessment</i>	Jurnal	(Piotr, 2018)	Tujuan penelitian ini ialah untuk menggambarkan konsep model of process maturity assessment (MMPM) yang memungkinkan untuk menilai suatu proses operasi dengan tiga dimensi yaitu, <i>short-term</i> , <i>long-term</i> dan <i>systemic</i> .
15	<i>Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia</i>	Jurnal	(Glavan & Vukšić, 2017)	Tujuan penelitian adalah untuk memeriksa bagaimana <i>business process orientation</i> (BPO) terhadap organisasi keuangan dan non-keuangan menggunakan data dari beberapa perusahaan di Kroasia. Hasilnya BPO berdampak positif bagi organisasi non-financial.
16	<i>The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy</i>	Jurnal	(Szelagowski & Berniak-Woźny, 2019)	Tujuan penelitian ini ialah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi BPM pada suatu organisasi yang berhubungan dengan <i>knowledge economy</i> (KE).
17	<i>Utilization of the Business Process Maturity Model as a Proposed Architectural Planning of Business Model Concept</i>	Jurnal	(Wahyu & Sastramihardja, 2020)	Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan model bisnis dan model pengukuran BP maturity sebagai <i>architecture planning</i> .

No	Judul	Tipe Publikasi	Peneliti	Deskripsi
18	<i>Industry 4.0: Business Process Management Maturity Model for the digitalized interorganizational value chain</i>	Prosiding	(Nottbrock, 2021)	Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan BPM model dan <i>assessment tool</i> (AT) untuk meningkatkan kinerja <i>value chain</i> antarorganisasi.
19	<i>Business process orientation in the Slovenian power supply</i>	Jurnal	(Novak & Janeš, 2017)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi BPO dari bisnis <i>power supply</i> yang terdapat di Slovenia. Dalam penelitiannya, BPO <i>maturity</i> diukur dan difokus pada struktur tingkat atas organisasi dan para manager menggunakan kriteria pengukuran berisi 9 elemen dari BPO.
20	<i>An Experiment for Measuring Business Process Maturity with Different Maturity Models</i>	Prosiding	(Looy, 2015)	Dalam penelitian ini dilakukan komperasi <i>maturity level</i> dari 3 teori McCormack, Rumler dan Hammer. Tidak ada perbedaan yang signifikan dari ketiga teori tersebut, kecuali bagian tingkat kematangan, di mana teori McCormack mengklasifikasikan kematangan proses bisnis menjadi empat (4). Sedangkan kedua teori lainnya menunjukkan penilaian hanya berdasarkan skor akhir.

Tabel 2.2 *State of Art*

No	<i>Basic Model (1)</i>					<i>Assessment Objects (2)</i>	<i>Research Objects (3)</i>	<i>Standard for improvement (4)</i>	<i>Industry standard (5)</i>	<i>Metode (6)</i>
	BPMM	BPMM-OMG	BPO	PMM	Lain-lain					
1					√	Kombinasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next level</i>	<i>No</i>	Survei
2		√				Proses	UMKM	<i>Enterprise scale</i>	<i>No</i>	Survei
3				√		Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Target</i>	<i>No</i>	Survei
4	√					Organisasi	UMKM	<i>Next level</i>	<i>Yes</i>	Survei
5					√	Organisasi	UMKM	<i>Target</i>	<i>No</i>	Studi kasus
6					√	Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next level</i>	<i>No</i>	Survei
7	√					Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next Level</i>	<i>No</i>	Survei
8						Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next level</i>	<i>No</i>	Survei
9	√					Organisasi	<i>Large Company</i>	<i>Next level</i>	<i>Yes</i>	Studi kasus
10	√					Tidak disebutkan	tidak disebutkan	<i>Next level</i>	<i>No</i>	<i>Literature review</i>

No	<i>Basic Model (1)</i>					<i>Assessment Objects (2)</i>	<i>Research Objects (3)</i>	<i>Standard for improvement (4)</i>	<i>Industry standard (5)</i>	<i>Metode (6)</i>
	BPMM	BPMM-OMG	BPO	PMM	Lain-lain					
11	√					Organisasi	Multi sector UMKM	<i>Next level</i>	<i>No</i>	Survei
12	√					Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next level</i>	<i>No</i>	Survei
13	√					Organisasi	<i>non-profit and academic application</i>	<i>Next level</i>	<i>Yes</i>	Studi kasus
14					√	Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next level</i>	<i>No</i>	survei
15						Organisasi	<i>Financial and non-financial</i>	<i>Next level</i>	<i>Yes</i>	Survei
16		√				Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	tidak disebutkan	<i>No</i>	<i>Literature review</i>
17					√	Proses dan IT Readiness Organisasi	<i>Large Company</i>	<i>Next level</i>		Studi kasus
18	√					Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	tidak disebutkan	<i>No</i>	Survei
19						Organisasi	<i>Cross-scale Company</i>	<i>Next level</i>	<i>No</i>	Survei
20	√					-	<i>Artikel review</i>	tidak disebutkan	<i>No</i>	<i>Literature review</i>

Tabel 2.3 Kriteria Pengukuran BPM Berdasarkan Kajian Induktif

No Publikasi	Kriteria Pengukuran <i>Advancement along BPM Cycle</i>	Kriteria Lain dalam Pengukuran BPM Maturity
1	<i>Singapore Smart Industry Readiness Index: terdapat 16 index dan korelasinya dengan process, technology and organisation dalam mengevaluasi transformasi sektor industri terkait menghadapi Industri 4.0.</i>	<i>The Guideline Industry 4.0: kombinasi dari faktor policy (P), economy (E), social (S), technology (T), law (L) dan environmental (E) atau PESTLE.</i> <i>Maturity level for Index: level 0 (Initiated), level 1 (Performed), level 2 (Managed), level 3 (Established), level 4 (Integrated and Interoperated), level 5 (Optimised)</i>
2	<i>BPMM-OMG: Initial, Managed, Standarized, Predictable, Innovating.</i>	<i>Area BPM: Financial management, Human recourse management, production, risk management, marketing and sale.</i>
3	<i>CMII: Level 1 (effectively executed production processes), level 2 (managed production prosesses), level 3 (defined production processes), level 4 (quantitavely managed production processes), level 5 (optimised production procesess).</i>	<i>The model builds by: 5S, LM, TOC, TQM, Six Sigma, TPM, Kaizen and BPR.</i>
4	<i>BCM Quality: Ad hoc, Managed, Defined, Integrated dan Optimized.</i>	<i>BCM Scope: Level 1 (Technology), Level 2 (Facilities, Management), Level 3 (Processes), Level 4 (People), Level 5 (Organizational Soft Issues).</i>
5	<i>BPM Cycle: Design (building models), Enact (using models), Maintain (dianogsing indicator results).</i>	<i>The Field: Culture (psychology and knowledge), Business (projects and programme within the business structure), IT (computerized concepts)</i>

No Publikasi	Kriteria Pengukuran <i>Advancement along BPM Cycle</i>	Kriteria Lain dalam Pengukuran BPM Maturity
6	<i>BCM Quality: Ad hoc, Managed, Defined, Integrated dan Optimized.</i>	<i>The Abstraction Level: Data (material used within Jobs), Jobs (Invisible activity usually expected to produce outputs from inputs), Behavior (sequencing of Jobs).</i>
7	<i>State of Maturity: Siloed, Tactically Integrated, Process Driven, Optimized Enterprise, Intelligent Operating Network.</i>	<i>Enterprise Capability Maturity: (Architect) level 1-Asset Management; (Execute) level 2-Asset Identification, level 3 (Asset readiness) level 4 (Asset Utilization), level 5 (Asset Leverage).</i>
8	<i>BPO maturity model: adhoc, defined, linked dan integrated level.</i>	<i>Five lever of change: Strategy, Controls, People, Technology dan Process.</i> <i>Operational of BPO construct: Process documentation, Process measurement, Computer technology, Strategic perspective, Process organizational structure, Supplier orientation, Employees management; Market perspective and Process culture.</i>

No Publikasi	Kriteria Pengukuran <i>Advancement along BPM Cycle</i>	Kriteria Lain dalam Pengukuran BPM Maturity
9	<i>Performance assessment</i> : level 1 (Organisasi tanpa indikator proses), level 2 (identifikasi proses makro tetapi tidak memiliki indikator kinerja proses), level 3 (organisasi telah memiliki indikator kinerja bagi beberapa proses tertentu), level 4 (organisasi telah mengadopsi suatu alat pengukur indikator bagi tiap proses yang ada), level 5 (semua karakteristik yang terdapat pada level sebelumnya telah terpenuhi, dengan indikator yang ada organisasi dapat memotivasi strategi).	Atribut: <i>Process maturity, Tool used, BPM integration in org management, Performance assessment, Assigning process-related responsibilities, Disseminating the process management culture.</i>
10	tidak disebutkan.	
11	<i>BPO Maturity: Ad hoc, Defined, Linked dan Integrated.</i>	<i>BPO dan IT Readiness Elements: Strategic View, Process Definition and Documentation, Process Organizational Structure, Process Performance Measurement, Culture, Values, and Belief, People Management, Supplier Orientation, Market/Customer Orientation</i>
12	<i>BPM life cycle</i> (Dumas, 2013): identifikasi proses, penemuan dan pembentukan proses, analisis proses, redesign proses, implementasi proses, monitoring dan controlling proses.	<i>BPM project/program implementation framework (Jeston and Neils, 2006) dan Principle of good BPM.</i>
13	Tidak disebutkan.	
14	3 dimensi untuk mengukur <i>process maturity in long term-short term: development, stagnation dan atrophy.</i>	4 dimensi untuk mengukur <i>organization process maturity: specialization, hierarchy, centralization dan formalization.</i>

No Publikasi	Kriteria Pengukuran <i>Advancement along BPM Cycle</i>	Kriteria Lain dalam Pengukuran <i>BPM Maturity</i>
15	<i>BPO maturity model: ad hoc, defined, linked dan integrated level.</i>	9 dimensi kinerja organisasi diusulkan untuk menganalisis BPO: <i>Strategic view, Process identification and documentation, Process measurement and management, Process oriented organizational structure, Human resources management, Process oriented organizational culture, Market orientation, Supplier perspective dan Process oriented information technology.</i>
16	<i>BPMMM-OMG: Initial, Managed, Standarized, Predictable, Innovating.</i>	<i>Enterprise Architecture Planning (EAP) dan IT application readiness.</i>
17	<i>KPA BPMM: Initial, Quantitatively Managed, Defined, Managed, Initial.</i>	<i>Enterprise Architecture Planning (EAP) dan IT application readiness.</i>
18	tidak disebutkan	
19	<i>BPO maturity model: adhoc, defined, linked dan integrated level.</i>	<i>BPO elements: Strategic perspective, Determination and documenting of processes, Measurement and management of processes, Process-oriented organizational structure, HR management, Process-oriented organizational culture, Market orientation, Supplier's perspective, Process-oriented information technology.</i>
20	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan

Berdasarkan kajian induktif terhadap 20 literatur didapatkan *State of Art* sebagaimana tertera pada Tabel 2.2 di atas. Pada kolom (1) “*Basic Model*”, diketahui bahwa metode pengukuran BPM dengan model dasar (*basic model*) yang berbeda-beda, yaitu BPMM, BPMM-OMG, BPOMM, PMM dan beberapa penelitian lain yang

menggabungkan beberapa model. Pada kolom (2), diketahui bahwa objek penilaian (*assessment object*) dibagi menjadi dua yaitu *assessment object* berdasarkan proses dan organisasi. Artinya penelitian difokuskan untuk menghitung *maturity level* dari proses atau aktivitas dari setiap fungsi tertentu yang terdapat dalam BPM. Sebagai contohnya penelitian yang dilakukan Ockręglicka et al., (2015), yang mengukur objek penilaian proses (*business process*) pada beberapa fungsi seperti, *risk management, marketing and sale, production, human resource management, dan financial management*, akan tetapi tidak dijelaskan dengan detail indikator apa saja yang digunakan untuk mengukur setiap fungsi tersebut. Selanjutnya pada kolom (3) yaitu *Research object* atau objek penelitian terbagi menjadi lima kelompok yang berbeda yaitu, *cross-scale company* (berupa kombinasi usaha kecil dan besar serta lintas industri yang berbeda). Dimana sebagian besar sebanyak 9 penelitian dilakukan terhadap *cross-scale company*, dan hanya 4 objek penelitian terhadap UMKM. Pada kolom (4) *Standard for improvement*, menunjukkan bahwa mayoritas penelitian menggunakan indikator *next level* sebagai dasar untuk menjelaskan *business process improvement*. Di sisi lain, penelitian Ockręglicka et al., (2015) menggunakan *enterprise scale* untuk mengukur *business process maturity*, sedangkan penelitian oleh Kosieradzka (2017) dan Froger (2019) menggunakan standar yang berbeda yaitu menjadikan spesifikasi target tertentu oleh perusahaan sebagai dasar untuk meningkatkan *business process maturity*. Pada kolom (5) hanya tiga penelitian yang menggunakan *industry standard* pada penelitiannya, yaitu penelitian oleh Randeree (2012) pada industri otomatis, penelitian oleh Looy (2013) pada organisasi *non-profit and academic application*, dan penelitian oleh Glavan & Vukšić (2017) pada perusahaan berbasis *financial* dan *non-financial*. Sisanya, 14 penelitian tidak menggunakan *industry standard* dalam penelitiannya, padahal organisasi perlu memperhatikan tingkat kematangan (*maturity level*) pada suatu industri sebagai standar untuk mengelola business process yang ada (Andirani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2017). Terakhir, dari sisi pengembangan metode yang terindikasi pada kolom (6), menunjukkan metode yang digunakan merupakan *literatur review*, survei dan studi kasus tertentu.

Maka berdasarkan hasil *review* yang terhadap hasil kajian induktif pada Tabel 2.2 *State of Art* dan Tabel 2.3 Kriteria Pengukuran di atas, diketahui terdapat celah penelitian yang dapat menjadi peluang untuk penelitian selanjutnya. Peluang diperoleh

dari kekurangan dan rekomendasi dari literatur yang ada. Peluang penelitian yang dapat dikembangkan ialah kerangka kerja (*framework*) BPOMM yang difokuskan pada tingkat kematangan pada usaha kecil dan menengah (UMKM). Perbedaan selanjutnya yaitu studi kasus kali ini difokuskan pada UMKM yang termasuk dalam bidang industri kosmetik sebagai *industry standard*-nya. Selanjutnya penelitian ini juga menambahkan *IT Readiness* sebagai area yang digunakan untuk mengukur kematangan dukungan sistem informasi pada usaha kecil sektor kosmetik berdasarkan kerangka kerja menurut Spinelli dan Haugg. Dalam penelitian ini UMKM memiliki implementasi TI yang berbeda dengan usaha berskala besar, karena kebanyakan usaha berskala kecil memiliki sumber daya finansial dan ahli TI lebih sedikit, atau bahkan tidak ada, pemimpin perusahaan yang terlibat dalam pengambilan keputusan operasional, dan karyawan dengan kemampuan bervariasi karena harus memegang banyak peranan (Fink, 1998). Adapun untuk teori *Maturity Model* berdasarkan Tabel 2.1 Kajian Induktif di atas, peneliti mengacu pada teori perbandingan *maturity model* menurut penelitian yang dilakukan oleh Looy (2015), dengan judul “*An Experiment for Measuring Business Process Maturity with Different Maturity Models*”, peneliti melakukan komperasi teori *maturity model* dari 3 teori McCormack, Rumler dan Hammer, yang dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2.4 Perbandingan Teori *Maturity Model*

<i>Maturity Model</i>	McCormack	Rummler	Hammer
Teori	BPM <i>Maturity</i>	<i>Intermediete</i> BPO <i>Maturity</i>	BPO <i>Maturity</i>
Jumlah proses bisnis	Berdasarkan portfolio proses	Berdasarkan portfolio proses	Berdasarkan portfolio proses
Jumlah tingkat kematangan	5	5	5
Skala <i>maturity</i>	1-5	1-5	0-4
Jumlah Skala <i>maturity</i>	4	-	-
Nama skala <i>maturity</i>	Ad Hoc (skor= <2) Defined ($2<$ skor <3)	-	-

<i>Maturity Model</i>	McCormack	Rummler	Hammer
	Linked (3<skor<4)		
	Integrated (>=4)		
Kuesioner <i>maturity</i>	Deskriptif + 5 poin skala likert	Deskriptif + 5 poin skala likert	Deskriptif + kode warna
Kalkulasi <i>maturity</i>	Agregat dan menghitung rata-rata	Agregat	Agregat
Saran untuk kemajuan	Mengutamakan perbaikan dan improvisasi proses bisnis (contoh: gambaran proses), kemudian baru kapabilitas yang lain	Perbaiki tiap nilai <i>maturity</i>	Perbaiki nilai paling minimum

Berdasarkan tabel di atas diketahui ketiga teori menggunakan 5 skala pengukuran yang dikombinasikan dengan deskripsi untuk masing-masing penilaian. Tidak ada perbedaan yang signifikan dari ketiga teori tersebut, kecuali bagian tingkat kematangan, di mana teori McCormack mengklasifikasikan kematangan proses bisnis menjadi empat (4) dengan mengutamakan perbaikan dan improvisasi pada proses bisnis terlebih dahulu, kemudian baru kapabilitas yang lain. Sedangkan kedua teori lainnya menunjukkan penilaian hanya berdasarkan skor akhir.

Maka pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian untuk menggunakan model penelitian berupa *business process maturity model* (BPMM) dengan mempertimbangkan *business process orientation* serta kesiapan teknologi informasi pada UMKM dengan kriteria pengukuran kematangan proses bisnis menurut McCormack dan Johnson. Pada hasil analisis juga dilakukan improvisasi dan perbaikan pada proses bisnis sesuai berdasarkan hasil pengukuran BPM melalui observasi dan wawancara dengan pemilik masing-masing usaha. Optimasi *business process* dilakukan dengan merancang *business proses improvement* menggunakan sebuah simulasi menggunakan *software Bizagi Modeler*. Simulasi ini dilakukan untuk mengetahui dan menghilangkan hambatan yang tak terduga, sehingga dapat mencegah

kelebihan maupun kekurangan pada penggunaan sumber daya manusia dan waktu eksekusi proses bisnis secara keseluruhan. Hasil rekomendasi proses bisnis yang baru dapat diharapkan dapat menggambarkan waktu eksekusi keseluruhan proses bisnis dengan waktu yang lebih singkat dari pada proses bisnis awalnya sehingga dapat mengoptimalkan kinerja sistem atau proses bisnis tiap UMKM.

2.2 Kajian Deduktif

Kajian deduktif membahas mengenai teori yang dapat menjadi dasar untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Kajian ini diperoleh dari studi literatur melalui jurnal ilmiah, *paper*, publikasi, maupun buku yang berkaitan dengan penelitian.

2.2.1 Business Process Management

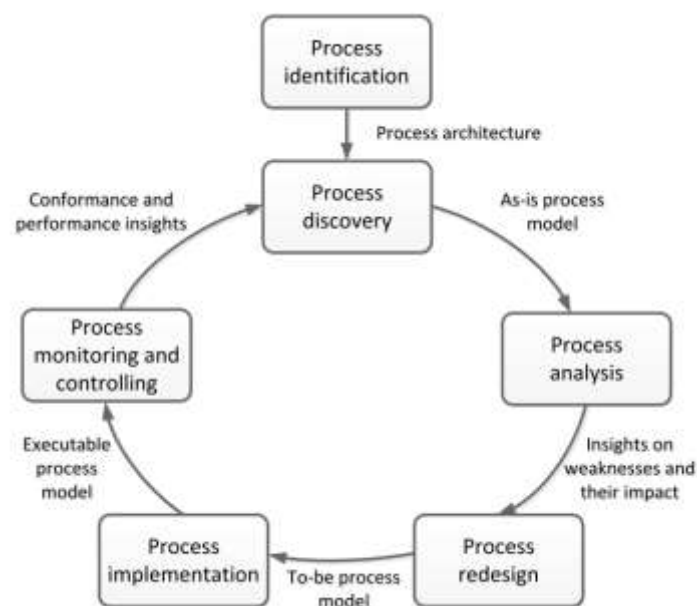
Proses bisnis merupakan kolektivitas kejadian (*event*) yang saling berhubungan, aktivitas, dan point penentuan keputusan yang melibatkan sejumlah aktor dan objek, dimana kolektivitas tersebut menghasilkan keluaran yang bernilai paling tidak untuk satu aktor bisnis (Dumas, et al., 2013).

Konsep *business process* awalnya diprakarsai oleh perubahan organisasi berdasarkan prosesnya. Awalnya organisasi hanya berfokus pada lima fungsi utama produksi, penjualan, produk, pasar dan pesaing (McCormack & Johnson, 2001). Kelima fungsi tersebut dipandang sebagai kunci keberhasilan organisasi (Froger & et al., 2019). Tetapi dengan perubahan dalam cara organisasi dalam melihat fungsi berbasis proses, organisasi tidak hanya memperhatikan hubungan hierarki vertikal, tetapi juga untuk hubungan paralel antara fungsi (Froger & et al., 2019). Oleh karena itu, fokus organisasi tidak hanya pada fungsi utama tetapi juga pada seluruh rangkaian proses di dalamnya. Konsep efisien dalam proses bisnis berpendapat bahwa organisasi diharapkan dapat melaksanakan setiap fungsi. Oleh karena itu, dengan *business process*, pengukuran kinerja organisasi dan penentuan arah perbaikan organisasi menjadi lebih mudah (McCormack & Johnson, 2001)

Sejak 1980-an, berbagai metodologi telah muncul untuk mengelola dan meningkatkan *business process* (van der Aalst, 2013). Istilah *Business Process*

Management pertama kali digunakan pada tahun 2002 dan beberapa penelitian menyarankan metode siklus hidup (*life cycle*) untuk meningkatkan dan mengelola BPM (vom Brocke & Rosemann, 2015). Menurut ter Hofstede dan Weske (2003), BPM ialah seperangkat metode, teknik dan perangkat lunak untuk (i) merancang dan mengkonfigurasi, (ii) mengeksekusi, (iii) mengontrol dan (iv) mendianogsis proses. Dengan kata lain, BPM dibuat dari beberapa siklus yang terdiri dari (i) mengatur operasi dalam bisnis (*design and configuration*), (ii) menjalankan proses seperti yang telah dirancang (*execution*), (iii) mengumpulkan data dan memantau KPI (*control*) dan (iv) menyimpulkan kelemahan proses (*deducing process weakness*) (ter Hofstede & Weske, 2003)

Menurut Dumas (2013) fase-fase dalam BPM *life cycle* harus dilihat sebagai satu lingkaran, yakni; output dari fase pemantauan dan pengendalian (*monitoring and controlling*), fase analisis dan desain ulang (*analysis and redesign*). Singkatnya, kita dapat melihat BPM sebagai siklus berkelanjutan yang terdiri dari fase-fase seperti pada Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2. 1 BPM *Life Cycle*

Sumber: (Dumas, et al., 2013)

Fase-fase dalam BFM *life cycle* dijelaskan sebagai berikut:

1. *Process identification*. Pada fase ini suatu masalah bisnis diajukan, proses yang relevan dengan masalah yang ditangani dan diidentifikasi. Hasil dari identifikasi proses adalah model proses baru atau model lama yang telah diperbarui sehingga dapat memberikan pandangan keseluruhan proses dalam suatu organisasi. Dalam beberapa kasus, identifikasi proses dilakukan secara paralel dengan identifikasi ukuran kinerja.
2. *Process discovery (process modeling)*. Pada fase ini, keadaan dari setiap proses yang relevan didokumentasikan, biasanya dalam bentuk satu atau beberapa model proses yang belum diperbaiki.
3. *Process analysis*. Dalam fase ini, isu-isu yang terkait dengan proses diidentifikasi, didokumentasikan dan bila memungkinkan diukur dengan menggunakan ukuran kinerja. *Output* dari fase ini adalah kumpulan masalah yang terstruktur. Masalah-masalah ini biasanya diprioritaskan dalam hal dampaknya, dan terkadang juga dalam hal perkiraan upaya yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
4. *Process redesign (process improvement)*. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi perubahan pada proses yang akan membantu untuk mengatasi masalah yang diidentifikasi pada fase sebelumnya dan memungkinkan organisasi untuk memenuhi tujuan kerjanya. Untuk tujuan ini, beberapa opsi perubahan dianalisis dan dibandingkan dalam hal ukuran kinerja yang dipilih. *Output* dari fase ini biasanya model proses yang akan datang, yang berfungsi sebagai dasar untuk fase berikutnya.
5. *Process implementation*. Pada fase ini, perubahan yang diperlukan untuk berpindah dari proses apa adanya ke proses yang akan datang disiapkan dan dilakukan. Implementasi proses mencakup dua aspek: manajemen perubahan organisasi dan otomatisasi proses. Manajemen perubahan organisasi mengacu pada serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mengubah cara kerja semua peserta yang terlibat dalam proses. Otomatisasi proses di sisi lain mengacu pada

pengembangan dan penyebaran sistem TI (atau versi yang disempurnakan dari sistem TI yang ada) yang mendukung proses yang akan datang.

6. *Process monitoring and controlling*. Setelah proses yang didesain ulang berjalan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik kinerja proses sehubungan dengan ukuran kinerja dan tujuan kerjanya. Kemacetan, kesalahan berulang atau penyimpangan akan diidentifikasi dan dilakukan tindakan korektif. Isu-isu baru kemudian dapat muncul seiring proses berjalan. Isu tersebut dapat terjadi dalam proses yang sama atau proses lainnya.

2.2.2 Business Process Orientation (BPO)

Seperti yang diketahui pada poin sebelumnya, bahwa BPM merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja BPO. Orientasi proses bisnis atau *business process orientation* (BPO) adalah pendekatan yang *process-oriented*, lebih menekankan pada proses dibandingkan dengan hierarki pada semua area, dengan penekanan khusus pada hasil dan kepuasan pelanggan (McCormack K. , 2007).

2.2.3 Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)

Istilah kata "*Maturity*" atau kematangan pertama kali diajukan oleh Philip Crosby (1979) dan diartikan sebagai suatu kondisi dimana keadaan telah lengkap, sempurna atau siap. Maksudnya konsep ini menyatakan *maturity model* sebagai model konseptual yang terdiri dari urutan tingkatan kematangan untuk proses-proses dalam suatu proses bisnis atau lebih, dan merepresentasikan jejak evolusi yang diinginkan untuk proses-proses tersebut (Becker, 2009).

BPM dalam penerapan manajemen proses bisnis perlu dimulai dari mengidentifikasi suatu orientasi proses. Maka kehadiran *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) dapat menjadi model pengukuran yang dapat menunjukkan tingkat kematangan suatu perusahaan dalam berorientasi bisnis. BPOMM merupakan pengembangan dari *Capability Maturity Model*, yang telah dimodifikasi dan digeneralisasi sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis yang mendukung pengelolaan perusahaan secara komprehensif (Ockręglicka,

Mynarzová, & Kaňa, 2015). Semua bisnis dalam organisasi yang tumbuh harus melalui beberapa tahap, dan masing-masing tahap memiliki karakteristik (Scott & Bruce, 1897).

BPOMM dapat dilihat dari sembilan (9) aspek, 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 (Premkumar, A meta analysis of research on information technology implementation in small business, 2003).

Lebih rinci untuk area penilaian orientasi proses bisnis beserta kodenya pada model ini ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 2.5 Area Penilaian Orientasi Proses Bisnis

Kode	Area
sv	Pandangan strategis
ddp	Definisi dan dokumentasi proses
mmp	Pengukuran dan pengelolaan
pos	Struktur proses organisasi
uk	Manajemen manusia
pok	Proses budaya organisasi
tu	Orientasi pasar
vd	Pandangan pemasok
pip	Dukungan sistem informasi

Sumber: (Skrinjar & Trkman, 2013)

2.2.4 Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Pengukuran *maturity level* ini merupakan bagian dari *process analysis* dalam siklus hidup (*life cycle*) BPM. Secara umum pada tahap pertumbuhan atau pada level 1, dilakukan *monitoring* dan *control* proses disebut *ad hoc*, pada level 2; beberapa proses telah didefinisikan tetapi sebagian besar belum memiliki pengukuran kinerja proses dan pemantauan serta kontrol proses yang jelas; level 3 seluruh proses telah didefinisikan dengan jelas, proses pemantauan dan pengendalian dilakukan untuk seluruh organisasi, dan beberapa data kuantitatif dapat digunakan untuk meningkatkan proses; level 4, ukuran kuantitatif kinerja proses telah ditentukan, dan proses kinerja dapat dipantau secara sistematis; dan level 5, proses pemantauan dan pengendalian dilakukan secara proaktif, dan perbaikan dapat dilakukan secara sistematis dengan memanfaatkan data kuantitatif (Lee, Lee, & Kang, 2007).

Pada penelitian ini konstruksi orientasi proses bisnis mendeskripsikan 4 tingkatan dalam menggambarkan kemajuan proses bisnis secara sistematis dalam satu rangkaian tingkat kematangan berdasarkan (McCormack & Johnson, 2001) sebagai berikut:

a. *Ad hoc*

Proses-proses pada tahap ini masih belum terstruktur dan terdefinisi dengan baik. Pengukuran proses masih berada pada tempat yang tidak sesuai dan struktur organisasional masih berdasarkan fungsi tradisional, bukan proses horizontal.

b. Defined

Proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dan tersedia dalam flow chart. Perubahan yang terjadi pada proses harus melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasional mulai memasukkan aspek proses namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (penjualan, manufaktur, dll.) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya.

c. Linked

Level ini merupakan level penerobosan, dimana manajer mengimplementasikan manajemen proses dengan maksud dan hasil strategis. Pekerjaan dan struktur organisasi diletakkan di luar area fungsi tradisional.

d. Integrated

Perusahaan, vendor, dan pemasoknya bekerjasama ke tingkat proses. Struktur organisasi dan pekerjaan telah berbasis proses, dan fungsi tradisional mulai menjadi setara atau di bawah proses. Pengukuran proses dan sistem manajemen ditanamkan dalam organisasi.

Adapun skor BPO masing-masing level menurut McCormack dan Johnson seperti Tabel 2.7 berikut.

Tabel 2.6 Kategori Skor BPO

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

Sumber: (Skrinjar & Trkman, 2013)

2.2.5 IT Readiness

IT Readiness merupakan sebuah istilah yang diterapkan untuk menilai pengembangan infrastruktur teknologi informasi sebuah perusahaan. Menurut Spinelli et al (2013) *IT Readiness* dapat diartikan sebagai kehadiran seperangkat strategi, fitur organisasi, dan struktural yang menjadi prasyarat bagi UKM untuk dapat memanfaatkan sepenuhnya potensi Teknologi Informasi dan Komunikais (TIK) dalam organisasi terkait. Dalam hal ini *IT Readiness* berfokus pada fitur-fitur strategis dan fungsional yang harus dipenuhi oleh usaha kecil dan menengah agar mampu memanfaatkan potensi teknologi informasi dan komunikasi (Dyerson & Spinelli, 2011). Menurut Dyerson, terdapat tiga (3) elemen *IT Readiness*, yaitu visi strategis, kemampuan manajemen proses, dan penerapan insfrastruktur TI. Pada penelitian ini konsep *IT Readiness* digunakan untuk mengukur kematangan proses bisnis usaha kecil sektor kosmetik. Tingkat kesiapan teknologi informasi di sebuah UMKM memiliki 3 dimensi berupa karakteristik organisasi, karakteristik manajemen dan karakteristik karyawan yang diklasifikasikan dalam tiga (3) tingkatan kesiapan meliputi *Little IT Readiness* (Rendah), *Moderate IT Readiness* (Menengah), dan *High IT Readiness* (Tinggi) (Haug, 2011). Ketiga tingkatan tersebut di atas dianggap dapat menggambarkan suatu UMKM memiliki kesiapan dan kemampuan dalam pemanfaatan IT pada proses bisnis yang dijalankan UMKM.

2.2.6 Penelitian Kualitatif

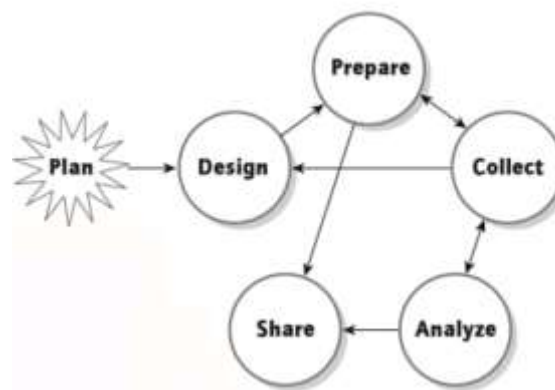
Apapun jenis penelitian, baik kualitatif maupun kuantitatif, perlu melibatkan pendekatan yang jelas dan sistematis untuk menemukan hasil yang diinginkan, dengan menggunakan metode yang paling sesuai sesuai dengan pertanyaan yang ditanyakan. Penelitian kualitatif berfokus pada bagaimana seseorang individu atau kelompok orang memiliki cara pandang yang berbeda dalam sebuah permasalahan. Penelitian ini mengidentifikasi dan mempelajari latar belakang natural dan akuntibilitas seseorang sebagai data dan tidak melakukan manipulasi terhadap hal tersebut (Hancock, 2009).

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan penjelasan dari fenomena sosial yang dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan tertentu untuk

pengumpulan data. Metode ini dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti, wawancara, *focus group discussion*, observasi, pengumpulan dokumentasi, narasi dan pertanyaan terbuka.

2.2.7 Perencanaan Penelitian

Berikut gambar alur penelitian studi kasus berdasarkan penelitian Yin K (1984):



Gambar 2.2 Model Alur Penelitian Studi Kasus

Berdasarkan gambar di atas, tahap awal penelitian ialah perencanaan dan pengumpulan data. Pada tahap ini, ditentukan batasan-batasan yang akan digunakan pada tahap-tahap selanjutnya, yaitu hanya melakukan penyelidikan fenomena saat ini secara mendalam dan pada kehidupan nyata. Dengan kata lain, penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena peneliti membutuhkan pengertian yang lebih terfokus pada penelitian nyata saat ini yang tetap mempertimbangkan kondisi tertentu (Zainal, *Case study as a research method*, 2007).

2.2.8 Purposive Sampling

Purposive sampling merupakan salah satu metode *nonprobability sampling* yang diunsur-unsurnya ditentukan dari target populasi berdasarkan kecocokannya dengan tujuan penelitian serta kriteria inklusi dan eksklusi tertentu (Daniel, 2012). Unsur *purposive sampling* tidak dipilih berdasarkan ketersediaan (*availability*), kenyamanan (*convenience*), atau pemilihan sendiri (*self-selection*), namun berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan. Kelebihan dari metode *purposive sampling*

yaitu sampel yang dipilih relevan dengan desain penelitian sehingga dapat memecahkan permasalahan penelitian serta dapat memberikan nilai yang lebih representatif. Berikut langkah-langkah dalam metode *purposive sampling*:

- a. Mendefinisikan target populasi.
- b. Menentukan kriteria inklusi dan eksklusi.
- c. Memilih sampel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan.

2.2.9 Klasifikasi Karakter dan Profil UMKM

Berdasarkan undang-undang Nomor 20 tahun 2008 dalam penelitian Zurahmin (2016) dan Chandra & Mahendrawathi (2017), profiling UMKM dilakukan berdasarkan Tabel 2.1 di bawah sehingga luaran penelitian dapat digunakan sebagai karakteristik perusahaan yang merupakan usaha mikro, kecil dan menengah

Tabel 2.7 Profiling UMKM

No	Uraian	Kriteria		
		Aset	Omzet	Tenaga Kerja
1	Profil Usaha Mikro	Maks 50 Juta	Maks 300 Juta	1-4
2	Profil Usaha Kecil	>50 Juta - 500 Juta	>300 Juta - 2,5 Miliar	5-19
3	Profil Usaha Menengah	>500 Juta - 10 Miliar	>2,5 Miliar-50 Miliar	20-99 Orang

Sumber: Sumber (Zurahmin, 2016) & (Chandra & Mahendrawathi, 2017)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian Kualitatif

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Jenis penelitian ini dapat menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran) (Strauss & Corbin, 2003).

3.2 Objek dan Subjek Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada dua (2) UMKM sektor kosmetik di Yogyakarta, dimana kedua perusahaan tersebut memiliki karakteristik yang sama, yaitu termasuk UMKM di sektor Kosmetik.

Objek penelitian mengidentifikasi tingkat kematangan atau BPOMM dan *IT Readiness*. Sedangkan untuk subjek penelitian, Andriani (2017) merekomendasikan perusahaan yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Perusahaan merupakan usaha bergerak di bidang industri kosmetik;
2. Perusahaan berkembang dari skala kecil atau didirikan pertama kali sebagai usaha micro, kecil dan menengah (UMKM);
3. Para *owner, manager* atau karyawan bersedia untuk diwawancarai.

Untuk subjek penelitian, studi kasus dilakukan pada UMKM sektor kosmetik. Kosmetik adalah bahan atau sediaan yang dimaksudkan untuk digunakan pada bagian luar tubuh manusia (epidermis, rambut, kuku, bibir dan organ genital bagian luar) atau gigi dan membran mukosa mulut terutama untuk membersihkan, mewangikan, mengubah penampilan dan atau memperbaiki bau badan atau melindungi atau memelihara tubuh pada kondisi baik (Kemenkes, 2010).

Dalam penelitian ini studi kasus pertama dilakukan di UMKM Kosmetik bernama CV An Nauva yang berlokasi Desa Sedayu, Bantul, Yogyakarta. Perusahaan mulanya berdiri tahun 2010 dengan memproduksi deodoran dari talas, yang kini berkembang

menjadi salah satu usaha maklon kosmetik yang berdiri dengan *brand*-nya sendiri. Adapun jenis produk yang diproduksi CV Annauva dapat berupa, *toner*, *facemist*, *make up remover*, serum wajah *day cream* dan *nightcream* serta berbagai produk lainnya.

Studi kasus kedua dilakukan pada Naisa Sk, yaitu perusahaan kosmetik yang menyediakan produk kosmetik dan layanan *beauty treatment*. Naisa Sk berdiri pada tahun 2019, yang mulanya menawarkan dengan menjual berbagai macam produk kecantikan seperti, serum wajah, *toner*, *day cream* dan *nightcream*. Untuk saat ini Naisa Sk belum memiliki pabrik produksi sehingga untuk memenuhi kebutuhan klien dan menyediakan produk *skincare* dengan *merk* dagang sendiri, pemilik bekerja sama dengan suatu maklon kosmetik yang berada di Jakarta.

3.3 Sampel Penelitian

Sampel penelitian ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* dilakukan dengan menentukan kriteria-kriteria yang akan dijadikan responden. Tiap responden dalam penelitian ini antara lain:

a. Kriteria Inklusi

Kriteria inklusi merupakan kriteria yang perlu dipenuhi oleh setiap anggota populasi yang dapat diambil sebagai sampel. Kriteria inklusi dalam penelitian ini ialah:

1. Mengetahui secara keseluruhan proses bisnis yang dalam usaha
2. Bekerja dari awal usaha / UMKM berdiri atau lebih dari 5 tahun
3. Pendidikan terakhis SMA/Sederajat

b. Kriteria Eksklusif

Kriteria Inklusi merupakan kriteria anggota populasi yang tidak dapat diambil sebagai sampel. Kriteria eksklusi dalam penelitian ini untuk setiap kriteria responden ialah:

1. Hanya mengetahui beberapa proses bisnis yang ada
2. Bekerja kurang dari 5 tahun
3. Pendidikan terakhis SMA/Sederajat

Dalam penelitian ini, sampel penelitian telah memenuhi kriteria inklusi dan eksklusif, yaitu para pemilik tiap UMKM sektor kosmetik yang menjadi studi kasus dalam penelitian.

3.4 Perancangan Penelitian

Tahap selanjutnya dalam melakukan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian kualitatif diperlukan untuk memahami kondisi proses bisnis dan kesiapan infrastruktur teknologi informasi perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan wawancara untuk mengetahui pandangan narasumber terhadap proses bisnis dan kesiapan infrastruktur teknologi informasi.

Pengumpulan data dilaksanakan melalui observasi atau pengamatan, wawancara dan studi terhadap dokumen terkait. Adapun proses wawancara dilakukan pada *Top Management* UMKM mengenai informasi umum dan keseluruhan proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu dalam penelitian yang menjadi narasumber penelitian ialah pemilik bisnis atau UMKM terkait.

Selanjutnya metode penelitian studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menampilkan, menganalisis, dan menyimpulkan data secara terstruktur. Langkah pertama dalam penelitian studi kasus adalah melakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan riset penelitian serta tujuan penelitian. Langkah selanjutnya, peneliti diharuskan untuk mengerti batasan dalam melakukan penelitian studi kasus. Tujuan dari tahap ini ialah untuk menjelaskan *unit of analysis*, teori dan mengidentifikasi perancangan penelitian. Selanjutnya, akan dijelaskan prosedur yang digunakan untuk mempertahankan kualitas dari penelitian studi kasus (Yin K. R., 1984).

Berdasarkan penelitian Yin K, R (1984) perancangan penelitian memiliki tiga komponen penting, yaitu sebagai berikut:

a. Pertanyaan penelitian

Pada penelitian ini, pertanyaan fokus untuk menjawab pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” (Zainal, 2007). Penelitian ini menggunakan pertanyaan berdasarkan jurnal karya Skrinjar & Trkman (2013) yaitu *Increasing Process*

Orientation with Business Process Management yang disesuaikan dengan kondisi UMKM di Indonesia.

b. Proporsi penelitian

Penelitian mencakup batasan dalam penelitian tesis dan studi kasus yang dilakukan pada dua UMKM kosmetik yaitu CV Annauva dan Naisha Skincare.

c. *Unit of Analysis*

Komponen ini masuk dalam perancangan penelitian yang berhubungan dengan bagaimana cara menentukan pertanyaan awal pada studi kasus yang dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada suatu subjek penelitian yaitu *Top Level Management* (Pendiri dan Pemilik UMKM) untuk mendapatkan sudut pandang penelitian yang lebih luas dan komprehensif.

3.5 Pengembangan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen penelitian dilakukan pada penelitian ini dengan didasarkan pada jurnal (Skrinjar & Trkman, 2013) mengenai pengukuran tingkat kematangan BPOMM. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Seluruh kriteria akan dinilai kemudian dirata-rata. Rata-rata nilai tersebut akan menghasilkan tingkatan kematangan proses bisnis berdasarkan teori McCormack dan Johnson (2007).

Pada penelitian ini, tahap mendefinisikan variabel didasarkan pada delapan dari delapan area di *Business Process Orientation Maturity Model* serta Kesiapan TI. Adapun elemen penelitian dan pertanyaan menggunakan kode tertentu untuk masing-masing area, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1 Variabel Penelitian BPM *Maturity* dan Kesiapan TI

Elemen		
BPO	sv	<i>Strategic View</i>
	ddp	<i>Process Definition and Documentation</i>
	mpp	<i>Process Organizational Structure</i>
	pos	<i>Process Performance Measurement</i>
	uk	<i>Culture, Values, and Belief</i>
	pok	<i>People Management</i>

	tu	<i>Supplier Orientation</i>
	vd	<i>Market/Customer Orientation</i>
IT	IT1	Infrastruktur TI (<i>ITC Infrastructure</i>)
<i>Readiness</i>	IT2	Aplikasi TI (<i>ITS Application</i>)
	IT3	Sumber Daya TI (<i>ITC Human Resource</i>)

Sumber: (Skrinjar & Trkman, 2013); (Spinelli, Dyerson, & Harindranath, 2013); (Haug, 2011)

Seluruh area di atas akan menjadi bahan pengembangan kuesioner. Area dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktik BPM pada 8 area tersebut. Berikut penjelasan dari tiap area BPM:

1. *Strategic View*

Variabel ini menggambarkan kemampuan manajemen puncak perusahaan dalam mendefinisikan strategi perusahaan guna menyelaraskan antara proses bisnis yang berjalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2. *Process Definition and Documentation*

Variabel ini menggambarkan sistematika proses yang dimiliki oleh unit usaha. Sehingga dapat diketahui apakah suatu unit usaha memiliki proses serta dokumentasi yang jelas atau tidak.

3. *Process Management Measurement*

Variabel ini memperlihatkan kemampuan unit usaha dalam mengelola serta melakukan pengukuran kinerja proses yang dijalankan pada unit usaha terkait.

4. *Process Organizational Structure*

Variabel ini menggambarkan bentuk organisasi yang dimiliki oleh unit usaha terkait. Kaitannya adalah guna mengetahui seberapa terstruktur dan sistematis proses kerja yang dijalankan oleh unit usaha.

5. *People Management*

Variabel ini memperlihatkan komitmen unit usaha dalam mengelola sumber daya manusianya.

6. *Process Organizational Culture*

Variabel ini memperlihatkan sejauh mana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja proses bisnis pada unit usaha.

7. *Market Orientation*

Variabel ini menggambarkan kemampuan unit usaha dalam menentukan target pasar yang disesuaikan dengan strategi bisnis unit usaha.

8. *Supplier Perspective*

Variabel ini memperlihatkan bagaimana unit usaha membangun hubungan dengan pemasok kunci yang mereka miliki.

Tiap sub area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh poin penilaian (Premkumar, 2003). Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana perusahaan memenuhi syarat dalam sub-area. Kemudian dihitung rata-rata hasil penilaian setiap sub-area dan dibagi berdasarkan empat tingkat kematangan menurut McCormack dan Johnson seperti pada Tabel 3.2 di bawah:

Tabel 3.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Rata-rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1: Ad hoc
4 – 5,5	Tingkat 2: Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 – 7	Tingkat 4: Integrated

Terakhir untuk area area sistem informasi. Untuk aspek ini peneliti merangkum dari penelitian Spineli et al (2013); Chandra et al (2017), Haug (2011) yang menghasilkan tiga area penelitian seperti yang digambarkan pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Area Penelitian Kesiapan TI

Area Penelitian	Deskripsi
Infrastruktur TI	Ketersediaan Internet Keterjangkauan Internet Kecepatan dan Kualitas Jaringan
Aplikasi TI	Hardware dan Software yang tersedia

Sumber Daya TI	Inovasi pemilik Perusahaan terkait TI
	Pengetahuan pemilik perusahaan terkait TI
	Pengetahuan pegawai tentang TI

Berikut keterangan tiap area atau variabel ukur Kesiapan TI di atas:

1. Infrastruktur TI

Meliputi perangkat dan layanan TIK, seperti: server, PC, laptop, ponsel, telepon, faks, jaringan, internet, dan lain-lain yang membantu UKM dalam menyimpan, memproses, berkomunikasi, dan mencari informasi. Variabel ini merupakan dasar untuk semua aplikasi TIK lainnya dalam suatu perusahaan.

2. Aplikasi TI

Meliputi perangkat lunak aplikasi yang mengubah proses dan cara melakukan bisnis. Area ini memiliki hubungan timbal balik dengan Infrastruktur TI dan Sumber Daya TI.

3. Sumber Daya TI

Variabel ini merupakan aspek yang saying penting terhadap penggunaan TIK di perusahaan, yang meliputi: literasi staf, keterampilan TIK, keterampilan inovasi, pakar TI, pemimpin TI, pelatihan TIK, kegiatan R&D

3.6 Metode Pengumpulan Data

Tahap berikutnya dalam penelitian studi kasus adalah pengumpulan data. Tahap ini menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian yang berasal dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini berbagai sumber data digunakan untuk mendukung validasi model penelitian (Yin R. , 2014).

1. Data Primer

Berisi informasi yang dikumpulkan dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Data yang dikumpulkan melalui wawancara, eksperimen dan observasi langsung pada studi kasus terkait.

2. Data Sekunder

Data Sekunder pada penelitian ini diperoleh secara tidak langsung berdasarkan buku, jurnal, prosiding, publikasi lainnya serta dokumentasi perusahaan terkait.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Wawancara

Teknik wawancara terbagi menjadi wawancara mendalam (*in depth interview*), wawancara informal dan observasi pada perusahaan terkait. Wawancara mendalam (*in depth interview*) dan wawancara informal dilakukan dengan para *owner, manager* atau karyawan menggunakan *semi-structured interview* (Andriani M. , Suryadi, Samadhi, & Siswanto, 2014).

2. Dokumentasi perusahaan

Dokumentasi perusahaan merupakan pengumpulan data yang telah didokumentasikan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pengukuran tingkat kematangan *business process* perusahaan.

3. Studi Literatur

Studi literatur pada penelitian ini berasal dari buku, jurnal, prosiding dan publikasi lainnya yang digunakan sebagai landasan dan referensi yang mendukung penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus sesuai dengan tujuannya untuk mengumpulkan, menampilkan, menganalisis dan menyimpulkan data secara terstruktur. Langkah pertama yang dilakukan ialah melakukan kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu. Selanjutnya peneliti membuat batasan dalam penelitian studi kasus, di mana pengumpulan data berfokus pada:

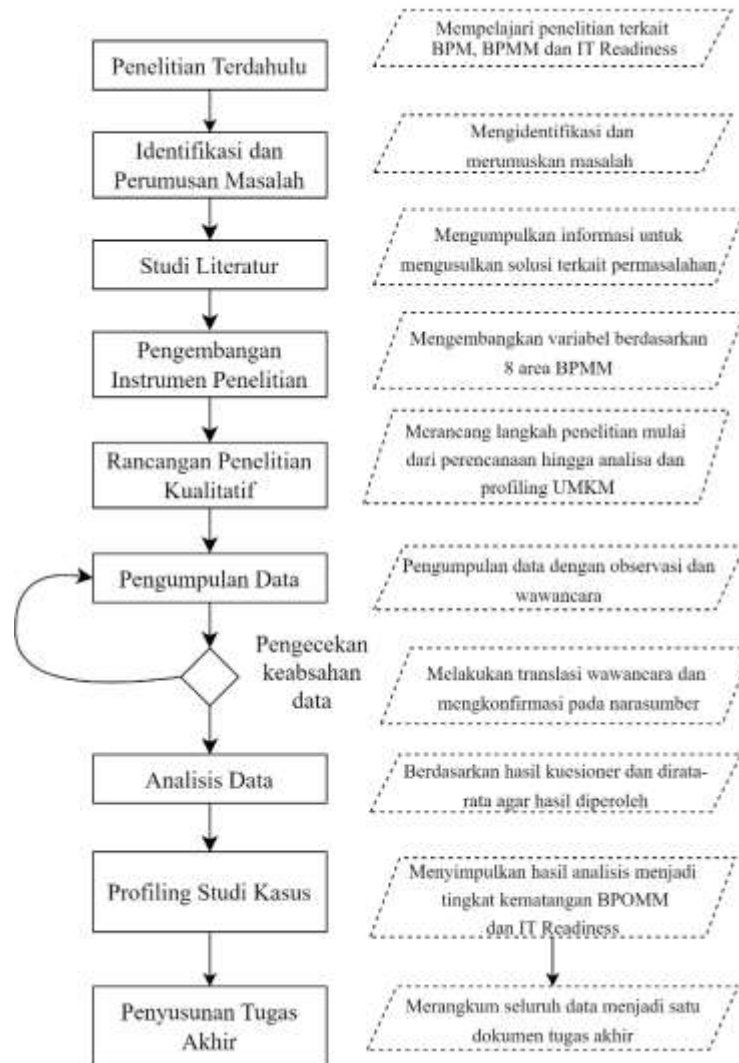
1. Kriteria penelitian yang dibutuhkan dalam menilai BPOMM berdasarkan 8 area BPOMM
2. Kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai kesiapan teknologi informasi berdasarkan tiga (3) area penelitian *IT Readiness* (Infrastruktur TI, Aplikasi TI dan Sumber Daya TI)
3. Bagaimana hasil BPOM yang terdapat pada kedua studi kasus UMKM kosmetik dan perbandingannya?
4. Bagaimana hasil kesiapan teknologi informasi yang terdapat pada kedua studi kasus UMKM kosmetik dan perbandingannya?

Maka berdasarkan fokus pertanyaan di atas, tujuan penelitian ini ialah memperoleh jawaban berdasarkan fakta sesuai dengan keadaan studi kasus yang sebenarnya.

3.7 Tahapan Metodologi Penelitian

Berdasarkan alur penelitian studi kasus berdasarkan buku karangan (Yin R. , 2014) tahap awal dari penelitian studi kasus adalah perencanaan pengumpulan data. Di tahap ini, terdapat batasan-batasan dalam menentukan penelitian studi kasus, yaitu menyelidiki fenomena terkini secara mendalam dan dalam kehidupan nyata. Dengan kata lain, metode studi kasus digunakan untuk menggali pengetahuan yang lebih mendalam terhadap fenomena nyata terkini yang mempertimbangkan kondisi tertentu (Yin K. R., 1984).

Adapun tahapan metodologi penelitian pada pengerjaan tugas akhir kali ini digambarkan pada Gambar berikut:



Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian

a. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi dan perumusan masalah bermula dari pembahasan mengenai penelitian terdahulu mengenai *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model*, dan *IT Readiness*. Sebagaimana pada bagian bab 1 telah dijelaskan mengenai latar belakang pengambilan topik tugas akhir ini beserta dengan identifikasi masalah, rumusan masalah serta relevansinya terhadap penelitian ini.

b. Studi Literatur

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan informasi yang akan digunakan untuk mengusulkan solusi terkait dengan permasalahan yang ada. Proses pengumpulan informasi dilakukan dengan mengadakan kajian pustaka

mengenai *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model*, dan *IT Readiness*. Tujuannya agar penulis memahami dasar teori yang berhubungan dengan permasalahan dan dapat memahami teknik pengukuran tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi pada perusahaan kecil khususnya pada sektor kosmetik. Dalam tahap ini peneliti juga merangkum delapan area penilaian BPOM berdasarkan (8). Dan menambahkan area kesembilan yaitu dukungan sistem informasi untuk UMKM yang disarikan dari penelitian yang dilakukan Spinelli (2013) & Haug (2011). Area penilaian yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 3.1 area BPOM dan Tabel 3.3 Area Kesiapan TI yang ada pada sub bab sebelumnya.

c. Rancangan Penelitian Kualitatif

Manfaat penelitian kualitatif ini untuk menggali pemahaman akan kondisi proses bisnis dan kesiapan infastruktur teknologi informasi perusahaan. Pada penelitian ini, dilakukan wawancara untuk mengetahui pandangan narasumber terhadap proses bisnis dan kesiapan infastruktur teknologi informasi perusahaan, dalam hal ini yaitu UMKM bidang kosmetik. Selain wawancara dilakukan juga studi terhadap dokumen-dokumen yang terkait dengan proses bisnis.

d. Pengembangan Instrumen Penelitian

Awal pengembangan intrumen penelian ialah melakukan proses wawancara. Wawancara dilakukan untuk mengukur tingkat kematangan bisnis pada delapan area bisnis dan kesiapan TI (Tabel 3.1 dan Tabel 3.3) pada UMKM. Selain itu ditambahkan juga beberapa poin di dalam kuesioner wawancara, yaitu berupa:

1. Informasi Umum Perusahaan

Area berisi data-data umum narasumber berupa identitas, perkiraan jumlah aset dan omzet perusahaan per tahun.

2. Industri

Menggali informasi umum seputar UMKM yang ditujukan pada pemilik dan pendiri UMKM, terkait pengalaman bisnis, SOP, proses bisnis dan struktur organisasi.

3. Internal Perusahaan

Wawancara juga dilakukan dengan menggali informasi terkait internal UMKM. Hal ini mengenai cara melatih karyawan baru, target bisnis jangka pendek dan panjang, kesulitan yang dihadapi dan kontrol proses bisnis.

Dalam pengembangan instrumen, setelah mendapatkan hasil wawancara terkait delapan area dalam kuesioner untuk kematangan proses bisnis. Untuk mempermudah dalam melakukan penilaian maka perlu membuat rubrik penilaian, di mana tiap sub-area dinilai menggunakan skala likert yang memiliki delapan area penilaian (Premkumar, 2003). Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana UMKM memenuhi syarat dalam sub-area dengan menghitung nilai rata-rata posisi tingkat kematangan. Rata-rata akhir tersebut dikelompokkan dengan mengacu pada empat tingkat kematangan menurut McCormack dan Johnson, acuan penilaian dapat dilihat pada Tabel 3.2.

e. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi langsung dan wawancara. Wawancara mengenai profil, struktur organisasi, jumlah tenaga kerja, aset, omzet, pemahaman proses bisnis dan penggunaan teknologi informasi pada UMKM terkait. Pada proses wawancara, peneliti melihat langsung bukti-bukti terkait, seperti SOP, struktur organisasi dan proses bisnis UMKM terkait untuk memperkuat jawaban narasumber. Selanjutnya kuesioner dibuat menggunakan skala satu sampai tujuh. Skala ini akan digunakan sebagai acuan penilaian tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. Untuk hasil wawancara dirangkum dan dilampirkan pada Lampiran B.

f. Pengecekan Keabsahan Data

Pada penelitian kualitatif, validasi digunakan untuk memastikan bahwa data yang didapatkan merupakan data yang benar dan akurat. Dalam hal ini peneliti mengkonfirmasi kembali kepada narasumber mengenai jawaban instrumen penelitian dengan merangkum kembali hasil rekaman wawancara. Data yang terbukti valid dapat diproses pada tahap selanjutnya, yaitu analisis data.

Terdapat tiga teknik validasi data dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan merupakan cara yang dilakukan untuk mengecek kembali data yang telah diperoleh dengan kembali ke lapangan.

b. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

c. Triangulasi

Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara. Terdapat beberapa cara mengecek dengan teknik triangulasi yaitu:

1. Triangulasi sumber, yaitu mengecek data yang telah diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.
2. Triangulasi teknik, yaitu dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu diperiksa dengan observasi dan juga kuesioner.
3. Triangulasi waktu, digunakan untuk validitas data yang berkaitan dengan perubahan suatu proses dan perilaku manusia yang berkaitan dengan waktu. Misalnya melakukan wawancara dengan waktu yang berbeda, pagi, siang atau sore.

g. Analisis Data

Setelah pengecekan data tahap selanjutnya ialah menganalisis data sesuai keterterkaitannya dengan BPMM. Teknik analisis data yang akan digunakan penelitian ini adalah *pattern matching*, *explanation building*, dan *cross-case synthesis*. *Pattern matching* merupakan sebuah teknik perbandingan pola berdasarkan pengalaman yang didapatkan dari penemuan, percobaan, dan pengamatan dengan pola yang diprediksi. Apabila terdapat kesamaan dalam pola tersebut, hasil yang didapatkan akan meningkatkan validitas dari penelitian. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh pada satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis* akan dibandingkan. Data akan diolah dengan cara menulis ulang rekaman wawancara (*transcribe*) dan mengolah hasil wawancara dengan *Microsoft Word* dan *Microsoft Excel*. Data yang digunakan berupa skala *likert* dengan skala 1 sampai 7. Data yang sudah diolah akan

divalidasi menggunakan beberapa teknik, antara lain perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, dan triangulasi.

h. Profiling UMKM

Tahap ini dilakukan setelah mendapatkan hasil analisis data dari tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi di perusahaan. Profiling UMKM ini dilakukan untuk memetakan karakteristik yang dimiliki tiap studi kasus, dalam aspek kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan teknologi informasi di perusahaan. Pada tahap ini juga dilakukan analisis data suatu hasil yaitu nilai rata-rata kematangan proses bisnis (berupa level kematangan proses bisnis), serta memberikan solusi peningkatan beberapa variabel jika nilainya kurang, serta memberikan rekomendasi terkait area tertentu yang perlu ditingkatkan.

Adapun improvisasi dan evaluasi dilakukan dengan memberikan rekomendasi perbaikan proses bisnis bagi kedua UMKM menggunakan *software* Bizagi Modeler untuk menggambarkan proses bisnis saat ini (*as-is*) dan proses bisnis rekomendasi (*to-be*) setelah dilakukan perbaikan proses bisnis menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI). Pada penelitian ini tidak dilakukan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis lebih lanjut setelah tahap pemberian rekomendasi perbaikan proses bisnis dilakukan, sehingga hasil rekomendasi yang ditunjukkan hanya sampai pada proses efisiensi waktu proses bisnis dengan menggunakan metode *Business Process Improvement*.

i. Penyusunan Tugas Akhir

Hasil analisis data akan dirangkum menjadi satu kesatuan dokumen. Selanjutnya, kesimpulan dan saran dari pengerjaan tugas akhir ini akan disertakan sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Tahap pertama pelaksanaan penelitian yaitu tahap pengenalan peneliti dengan narasumber masing-masing narasumber dari kedua studi kasus. Wawancara pun dilakukan dengan menyakan pertanyaan-pertanyaan yang tercantum pada kuesioner dari Skrinjar dan McCormack seperti yang terlampir dalam Lampiran A. Kuesioner, yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang Orientasi Proses Bisnis dan kesiapan TI. Jika dibutuhkan, penelitian akan dilakukan kembali untuk melanjutkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada tahap utama.

Penelitian dilakukan lebih kurang selama 5 bulan mulai dari bulan September 2022 hingga Januari 2023. Adapun waktu pengumpulan data salah satunya yaitu dengan wawancara dengan Top Management dicantumkan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Waktu Pengumpulan Data

Waktu	Perusahaan	Nama Narasumber	Keterangan
8 September 2022	CV Annauva	(Owner & Founder)	Wawancara informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis dan kesiapan TI
20 September 2022	Naisha Sk	(Owner & Founder)	Wawancara Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis dan kesiapan TI
10 Januari 2023	Naisha Sk	(Owner & Founder)	Wawancara lanjutan tentang kematangan proses bisnis dan kesiapan TI

Hasil wawancara di atas dibagi menjadi 2 bagian, pertama tentang gambaran umum studi kasus dan kedua tentang analisis tingkat kematangan dan kesiapan penerapan TI yang akan dijelaskan pada bab selanjutnya.

4.1.1 Gambaran Umum Studi Kasus

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara didapatkan gambaran umum kedua UMKM yang menjadi studi kasus pada penelitian ini. Hasilnya didapatkan karakteristik umum tiap UMKM yang dicantumkan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Umum UMKM

Karakteristik	UMKM 1	UMKM 2
Nama UMKM	CV Annauva	Naisa Sk
Tahun Berdiri	2010	2019
Cara Produksi	MTO & MTS	MTS
Jumlah Karyawan	+ 70 orang (termasuk <i>freelance</i>)	5 orang
Aset	+ 2 Milliar Rupiah	150 Juta Rupiah
Omset/tahun	2,5 Miliar – 5 Miliar Rupiah	120 Juta Rupiah
Skala	Menengah	Kecil

Pada Tabel 4.2 di atas telah dijelaskan karakteristik UMKM, di mana UMKM 1 termasuk pada profil usaha menengah, sedangkan UMKM 2 termasuk pada usaha kecil. Omset tahunan UMKM 1 juga lebih besar dibandingkan UMKM 2. Hal ini dapat dihubungkan dengan tahun berdiri perusahaan, di mana CV Annauva telah lebih dulu berdiri pada tahun 2010, sedangkan Naisa Sk baru berdiri pada tahun 2019. Di mana UMKM 1 memiliki cara produksi *make-to-order* dikombinasikan dengan *make-to-stock*, sedangkan UMKM 2 memiliki cara produksi *make-to-stock*.

4.1.2 Penilaian Data BPM Maturity

Berdasarkan hasil wawancara dilakukan translasi hasil wawancara pada 8 area BPOMM, yang terlampir pada **Lampiran B**. Sebagai gambaran translasi hasil wawancara dengan narasumber CV Annauva pada poin Orientasi Proses Bisnis sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Transkrip Hasil Wawancara Area Pandangan Strategis (sv)

No	Kode Proses Bisnis	Kuisisioner	Jawaban	Validasi	Nilai
1	sv1	Pemilik perusahaan aktif terlibat dalam peningkatan proses bisnis	Terlibat pada proses tertentu, misal pada penerimaan karyawan, proses pemesanan bahan baku bahkan untuk marketing juga. Hal ini juga karena saat ini masih banyak orderan yang datang langsung ke <i>owner</i>	Valid	5
2	sv2	Capaian proses bisnis didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi	Tentu, perusahaan memiliki strategi dan tergambar dari tujuan masing-masing proses.	Valid	5
3	sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik usaha	Tentu, rutin mengadakan rapat untuk manajemen puncak maupun dengan karyawan.	Valid	6
4	sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dalam organisasi	Iya, kebijakan dan strategi disampaikan dalam pertemuan rutin	Valid	6
5	sv5	Ada rencana peningkatan untuk proses bisnis dan	Iya, biasanya kami memproduksi dan menjual produk yang paling laris di pasaran. Selain itu karena	Valid	6

dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan	menawarkan jasa amklon kosmetik juga, misalnya pelanggan berhak dalam menentukan kemasan dan formulasi suatu produk. Selama produk masih dalam proses sampling dan belum melakukan produksi masal. Jadi proses memang dipengaruhi oleh customer.
---	--

Translasi yang sama juga dilakukan pada hasil wawancara dengan narasumber terkait 8 area BPOM yang menjadi pertanyaan dalam penelitian. Penilaian dan translasi yang sama juga dilakukan pada studi kasus kedua yaitu UMKM Naisa Sk, sehingga penilaian kematangan pada masing-masing area dapat disimpulkan seperti pada Tabel 4.4 di bawah.

Tabel 4.4 Penilaian Kematangan Proses Bisnis Perusahaan

Area	Praktek	CV Annauva	Naisa Sk
Pandangan strategis	sv1	5	4
	sv2	5	3
	sv3	6	2
	sv4	6	2
	sv5	6	3
Definisi dan Dokumentasi	ddp1	6	3
	ddp2	5	2
	ddp3	4	2
	ddp4	5	2
	ddp5	5	2
	ddp6	3	2
Pengukuran dan Pengelolaan	mmp1	5	3
	mmp2	4	4
	mmp3	5	3
	mmp4	5	3
	mmp5	6	2
	mmp6	5	2
	mmp7	6	6

Area	Praktek	CV Annauva	Naisa Sk
Struktur Proses Organisasi	pos1	5	2
	pos2	6	4
	pos3	3	3
	pos4	6	2
	pos5	5	3
	pos6	5	5
	pos7	4	3
Manajemen Manusia	uk1	3	2
	uk2	4	3
	uk3	5	2
	uk4	6	4
	uk5	2	2
Proses Budaya Organisasi	pok1	6	2
	pok2	5	2
	pok3	2	2
	pok4	6	5
	pok5	6	2
	pok6	4	5
Orientasi Pasar	tu1	5	5
	tu2	4	3
	tu3	5	2
	tu4	2	2
	tu5	6	6
	tu6	5	3
	tu7	4	4
Pandangan Pemasok	vd1	6	5
	vd2	6	3
	vd3	4	2

4.1.3 Penilaian Data Kesiapan Teknologi Informasi

Wawancara dan penilaian pada kesiapan TI dapat dilihat pada **Lampiran B**. Adapun contoh hasil penilaian kesiapan TI pada CV Annauva pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Data *IT Readiness* CV Annauva

Variabel	Kuesioner	CV Annauva
Infrastruktur TI	Perangkat telp/hp	1
	Device komputer/laptop	5 pc
	Jenis akses internet	satelit
	LAN	tidak ada
	Bandwidth	>32
	Hosting	ada
	Wireless LAN/wifi	ada
Aplikasi TI	Software/aplikasi	Ms Office
	Browsing	sering
	Website	ya
	Layanan internet	ya
	Ecommerce / Website	tidak
	Transaksi online	ya
	ecommerce/website safety	tidak
	Email untuk berkomunikasi	ya
	Meeting daring	ya
	MIS	tidak digunakan
		tidak pernah
Sumber Daya TI	ICT Training	tidak pernah
	Pengguna komputer	5
	Pengguna internet	Semua
	Royalti	Tidak
	Anggaran RnD	<15%
	Karyawan TI	1
	Inovasi	ya
	Pelatihan TI	tidak
Basis data sentral	tidak	

Selanjutnya yaitu data penilaian kesiapan TI pada UMKM Naisa Sk sebagai berikut:

Tabel 4.6 Data *IT Readiness* Naisa SK

Variabel	Kuesioner	Naisa Sk
Infrastruktur TI	Perangkat telp/hp	1
	Device komputer/laptop	1 pc
	Jenis akses internet	satelit
	LAN	tidak ada
	Bandwidth	>32

Variabel	Kuesioner	Naisa Sk
	Hosting	tidak ada
	Wireless LAN/wifi	ada
Aplikasi TI	Software/aplikasi	Ms Office
	Browsing	sering
	Website	tidak
	Layanan internet	ya
	Ecommerce / Website	tidak
	Transaksi online	ya
	ecommerce/website safety	tidak
	Email untuk berkomunikasi	tidak
	Meeting daring	ya
	MIS	tidak digunakan
Sumber Daya TI	ICT Training	tidak pernah
	Pengguna komputer	1
	Pengguna internet	Semua
	Royalti	Tidak
	Anggaran RnD	<5%
	Karyawan TI	tidak ada
	Inovasi	ya
	Pelatihan TI	tidak
	Basis data sentral	tidak

4.2 Pengolahan Data

Setelah melakukan pengumpulan data melalui hasil wawancara dan kuesioner yang diberikan kepada narasumber, selanjutnya ialah melakukan pengolahan data sehingga didapatkan profil pada masing-masing studi kasus. Profil pada sub-bab ini berupa data berisi gambaran umum dan alur proses bisnis perusahaan, dan nilai BPM serta Kesiapan TI tiap UMKM. Hasil pengolahan data yang didapatkan dijabarkan pada poin-poin berikut.

1. CV Annauva

a. Gambaran Umum CV Annauva

Latar belakang berdirinya bermula dari penjualan satu produk deodoran alami dari talas yang sempat viral pada awal tahun 2010 hingga 2011. Mulanya produk ini dipasarkan sendiri kepada teman-teman dekat dengan izin P-IRT. Hingga muncul peraturan pemerintah untuk UMKM kosmetik khususnya yang tidak memiliki izin edar atau hanya menggunakan perizinan P-IRT di mana perizinan Sertifikat produksi pangan industri rumah tangga (SPP-IRT) ini hanya untuk produk khusus pangan, sehingga *owner* mulai mengurus perizinan produksi di Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) sesuai dengan Permenkes RI Nomor: 1175/MENKES/PER/VIII/2010 tentang Izin Produksi Kosmetika, bahwa kosmetika yang beredar harus memenuhi persyaratan mutu, keamanan dan kemanfaatan (Kemenkes, 2010). Izin produksi pertama kali keluar pada tahun 2012 dengan sebuah rumah produksi kecil dan masuk pada pabrik kosmetik golongan B. Seiring perkembangan bisnis *owner* berinisiatif untuk menambah kapasitas produksi dengan membangun pabrik baru pada tahun 2013 dan selesai dibangun pada tahun 2016. Dengan itu maka CV Annauva kini telah masuk golongan A, di mana golongan ini memiliki izin produksi untuk industri kosmetika yang dapat membuat semua bentuk dan jenis sediaan kosmetika. Tabel 4.6 di bawah merupakan contoh dan daftar produk CV Annauva.

Tabel 4.7 Daftar Produk CV Annauva

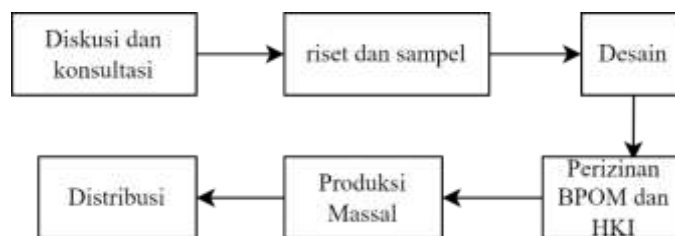
Padat	Semi Padat	Cair
Sabun padat	Krim siang	Toner
Deodoran	Krim malam	<i>Face mist</i>
	Pasta gigi	Serum
	Lotion	<i>Make up remover</i>
	Krim pijat	<i>Facewash</i>

Berdasarkan skala industrinya, CV Annauva kini tergolong unit usaha menengah dengan omset pertahun mencapai 2,5 miliar, jumlah karyawan +-70 orang termasuk *freelance*, dan jenis produksi merupakan kombinasi dari *make-*

to-stock dan *make-to-order*. Selain menjual produk dengan merk dagang sendiri, CV Annauva juga menjadi penyedia jasa maklon untuk beberapa merk kosmetik seperti, Avoskin, Vazella dan Shirami yang kebanyakan distributor berdomisili di Jakarta.

b. Proses Bisnis CV Annauva

Proses bisnis CV Annauva menggunakan metode *make-to-order* dikombinasikan dengan *make-to-stock* untuk merk jual pribadi dan untuk disuplai ke perusahaan lain sebagai pemaklon kosmetik. CV Annauva memiliki dua bentuk alur proses bisnis karena selain melakukan produksi atas merk sendiri, CV Annauva juga menyediakan jasa maklon bagi pelanggan yang ingin memiliki produk kosmetik dengan merk sendiri (pemaklon). Maka dalam hal ini pelanggan CV Annauva dikelompokkan menjadi 2, yaitu pelanggan maklon/pemaklon dan pelanggan reguler. Adapun prosedur melakukan maklon kosmetik pada CV Annauva dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 4.1 Prosedur maklon kosmetik CV Annauva

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha diketahui aktivitas apa saja yang ada dalam proses bisnis beserta aktor yang menjalankannya. Deskripsi aktivitas proses bisnis pada UMKM 1 (CV Annauva) disusun dalam Tabel berikut:

Tabel Tabel 4.8 Deskripsi Aktivitas Proses Bisnis pada UMKM 1

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
1	Melakukan pesanan	30 menit	Pelanggan	-	Manual Task

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
2	Menerima Pesanan	5 menit	CS dan Admin	-	Manual Task
3	Menyiapkan dan menyampaikan formulir pemesanan	10 menit	CS dan Admin	-	Manual Task
4	Mengisi formulir pemesanan	1 jam	Pelanggan	-	Manual Task
5	Menerima formulir pemesanan	5 menit	CS dan Admin	-	Manual Task
6	Diskusi dan konsultasi	4 hari	Pelanggan	-	Manual Task
7	Menyampaikan permintaan pelanggan	30 jam	CS dan Admin	Formulir pemesanan	Manual Task
8	Cek Ketersediaan bahan baku	2 jam	Produksi	-	Manual Task
9	Membuat notifikasi pembelian bahan baku	3 jam	Produksi	-	Manual Task
10	Menerima notifikasi pembelian bahan baku	5 menit	Owner	-	Manual Task
11	Pembelian bahan baku	7 hari	Owner	-	Manual Task

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
12	Penerimaan bahan baku	2 jam	Produksi	-	Manual Task
13	Mencatat biaya operasional dan BB	2 jam	Finance	-	Manual Task
14	Menyiapkan BB dan Uji Formula	2 hari	Produksi	-	Manual Task
15	Pembuatan sampel produk	7 hari	Produksi	-	Manual Task
16	Mengirim sampel	1 jam	CS dan Admin	-	Manual Task
17	Menerima sampel	7 hari	Pelanggan	-	Manual Task
18	Meminta invoice	5 menit	Pelanggan	-	
19	Membuat Invoice	3 jam	CS dan Admin	-	Manual Task
20	Pembayaran	2 hari	Pelanggan	Bukti pembayaran	Manual Task
21	Konfirmasi Pembayaran	10 menit	CS dan Admin	-	Manual Task
22	Mencatat uang masuk	2 jam	Finance	-	Manual Task
23	Menyiapkan dokumen perizinan	3 hari	CS dan Admin	Berkas syarat BPOM	Manual Task
24	Urus Izin BPOM	14 hari	Owner	-	Manual Task
25	Membuat surat produksi	8 jam	CS dan Admin	SPK Produksi	Manual Task

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
26	Tanda tangan SPK produksi	10 menit	Owner	-	Manual Task
27	Menerima SPK produksi	10 menit	Produksi	-	Manual Task
28	Produksi Massal	3 minggu	Produksi	-	Manual Task
29	Pengemasan dan pengiriman	7 hari	Produksi	Resi Pengiriman	Manual Task
30	Menerima pesanan	10 menit		-	Manual Task

Pelanggan dan pemaklon maupun reguler CV Annauva sebagian besar berasal dari media sosial melalui penjualan secara online di *marketplace*. Untuk pemaklon mulanya menghubungi admin atau owner untuk berdiskusi dan konsultasi tentang produk yang akan dibuat. Hasil dari konsultasi yaitu penentuan merk dan kebutuhan produk yang diinginkan. Tahap selanjutnya ialah melakukan riset, dengan uji laboratorium untuk penentuan formula produk kosmetik sesuai ide awal, dan membuat sampelnya. Jika sampel telah disetujui selanjutnya ialah melakukan desain logo dan kemasan produk yang sesuai dengan nilai jual sesuai persyaratan. Tahap selanjutnya yaitu melakukan pembayaran untuk pengurusan perizinan hak cipta dan kekayaan industri (HKI) dan Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM). Kedua perizinan ini penting sebagai bentuk perlindungan terhadap ide dari pelaku industri serta sebagai izin edar meliputi evaluasi terhadap keamanan, manfaat, dan mutu kosmetik yang akan dipasarkan. Setelah izin didapatkan selanjutnya ialah melakukan produksi massal untuk produk terkait sesuai formula dan standar produksi. Sedangkan untuk alur proses terhadap pelanggan reguler, proses diskusi hingga produksi (proses bisnis internal) tidak berkaitan langsung dengan pelanggan. Dalam hal ini pelanggan yang melakukan pemesanan dan

pembayaran produk reguler merk Annauva, untuk kemudian akan langsung diproses distribusi atau pengirimannya kepada pelanggan secara langsung.

Secara umum proses bisnis Annauva belum dibatasi oleh struktur fungsional. Di mana alur proses dilakukan dalam beberapa alur berkelanjutan yang melibatkan seluruh divisi yang ada dalam unit usaha secara bersamaan. Pemecahan tugas hanya terjadi saat proses produksi akan dilakukan, di mana pemisahan dilakukan sesuai dengan jenis produk yang berpengaruh pada rumah produksi yang bekerja. Pada CV Annauva customer melakukan *first order* minimal produksi ialah 5000 pcs. Selanjutnya jika melakukan *repeat order* dengan minimal order 1000 pcs.

Ditinjau berdasarkan alur proses CV Annauva, dapat dilihat bahwa proses bisnis dipicu oleh adanya aktivitas pembelian oleh pelanggan. Aktivitas tersebut kemudian akan mempengaruhi terjadinya pengadaan bahan baku, proses produksi yang berhubungan dengan finansial perusahaan secara berurutan. Sebagian proses masih dijalankan dengan sistem pembayaran manual, namun seiring dengan perkembangan usaha dan teknologi, model transaksi juga berkembang melalui aplikasi digital seperti *e-commerce*, dan aplikasi komunikasi dan pembayaran dengan transfer bank dan *e-wallet*.

2. Naisa Sk (UMKM 2)

a. Gambaran Umum Naisha Sk (UMKM 2)

Bermula dari minat *owner* terhadap dunia *skincare* atau perawatan kulit hingga mengikuti *course* khusus *medical aesthetic*. Didukung dengan latar belakang *owner* yang juga merupakan dokter umum, sehingga selain menjual produk *skincare*, beliau juga melakukan jasa *treatment* seperti *botox*, *meso* dan banyak *treatment* lainnya. Adapun kelas *medical aesthetic* yang diikuti mulai dari *basic* hingga *intermediate* dengan sertifikat dan SPK yang terakreditasi IDI (Ikatan Dokter Indonesia). Ketertarikan *owner* pada bisnis kecantikan dan setelah melakukan beberapa kelas khusus akhirnya berdirilah Naisa Sk pada tahun 2019. Untuk saat ini, berdasarkan peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 1175 tentang izin produksi

kosmetika, Naisa Sk termasuk golongan B, artinya izin produksi untuk industri kosmetika yang dapat membuat bentuk dan jenis sediaan kosmetika tertentu dengan menggunakan teknologi sederhana. Usaha golongan B ini memiliki izin produksi dengan syarat, setidaknya memiliki apoteker penanggung jawab, fasilitas produksi sesuai produk yang dibuat, fasilitas laboratorium, dan wajib menerapkan Cara Pembuatan Kosmetika yang Baik (CPKB) sesuai peraturan Kemenkes No. 1175 tahun 2010 (Kemenkes, 2010)

Produk Naisa Sk terbagi menjadi dua jenis kosmetik yaitu kosmetik dekoratif dan kosmetik perawatan. Seluruh produk kosmetik telah terdaftar di BPOM oleh jasa maklon yang bekerja sama dengan Naisa Sk. Adapun kosmetik dekoratif berupa bedak padat, dan kosmetik perawatan berupa krim siang, krim malam, serum, *toner* dan *facial wash* seperti yang dirincikan pada Tabel 4.9 di bawah:

Tabel 4.9 Daftar Produk Naisa Sk

Padat	Semi Padat	Cair
Bedak padat	Krim siang	Toner
	Krim malam	<i>Facial wash</i>
		Serum

b. Proses Bisnis Naisha Sk (UMKM 2)

Naisa Sk menerapkan metode *make-to-stock*. Awalnya penjualan produk dimulai dari promosi di media sosial dan orang-orang terdekat. Bermula dari menawarkan produk krim wajah, hingga kini sudah banyak yang mengenal dan memberikan testimoni dari mulut-ke mulut semakin banyak pula customer yang membeli produk Naisa Sk. Mulai banyaknya permintaan pasar akan produk skincare lainnya, akhirnya *owner* berinisiatif untuk menambah jenis produk perawatan wajah lainnya dengan bekerja bersama sebuah jasa maklon. Di mana izin edar, izin BPOM dan mengikuti prosedur dari jasa maklon terkait. Untuk menghasilkan produk yang sesuai baik dari segi formula dan khasiat *owner* merekrut seorang apoteker dalam menentukan komposisi perawatan wajah yang pas. Diskusi tentang formula produk juga dilakukan bersama penyedia jasa maklon termasuk bentuk desain dan kemasan produk. Setelah mendapatkan izin BPOM, dan

menyetujui komposisi, desain dan kemasan produk maka selanjutnya ialah melakukan produksi massal. Alur proses dimulai dengan aktivitas pemesanan oleh Naisa Sk kepada Jasa Maklon (pemasok kunci). Di mana dalam hal ini pihak Naisa Sk aktivitasnya terbatas pada diskusi dan formulasi produk yang akan diproduksi. Sedangkan yang melakukan *sampling*, proses perizinan, produksi ialah pihak eksternal atau jasa maklon. Sesuai strategi produksi dilakukan untuk menyediakan stok sebelum dijual (*make-to-stock*) kepada pelanggan secara langsung. Untuk pemesanan oleh pelanggan dilakukan dan diproses secara manual oleh Naisa Sk. Transaksi berupa pembayaran tunai (*cash*) maupun transfer bank dan *e-wallet*. Untuk saat ini Naisa Sk hanya memasarkan produk secara tradisional (langsung) kepada pelanggan melalui promosi di media sosial seperti *instagram* dan *whatsapp*.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha diketahui aktivitas apa saja yang ada dalam proses bisnis beserta aktor yang menjalankannya. Deskripsi aktivitas proses bisnis pada UMKM 2 (Naisa SK) disusun dalam Tabel berikut:

Tabel 4.10 Deskripsi Aktivitas Proses Bisnis pada UMKM 2

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
1	Melakukan pemesanan produk pada pabrik jasa maklon	1 jam	Owner	-	Manual Task
2	Menerima pesanan	10 menit	Jasa Maklon	-	Manual Task
3	Menyiapkan formulir pemesanan	10 menit	Jasa Maklon	-	Manual Task
4	Mengisi formulir pemesanan	1 jam	Owner	Data identitas & rincian pesanan	Manual Task
5	Menerima formulir pemesanan	5 menit	Jasa Maklon	-	Manual Task

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
6	Diskusi dan konsultasi	4 hari	Owner	-	Manual Task
7	Pembuatan sampel	7 hari	Jasa Maklon	-	Manual Task
8	Pengiriman sampel	4 hari	Jasa Maklon	-	Manual Task
9	Menerima sampel	1 hari	Owner	-	Manual Task
10	Meminta invoice	5 menit	Owner	-	Manual Task
11	Mengirim invoice	2 jam	Jasa Maklon	-	Manual Task
12	Pembayaran	5 menit	Owner	Bukti pembayaran	Manual Task
13	Konfirmasi pembayaran	5 menit	Jasa Maklon	-	Manual Task
14	Menyerahkan GDP	10 menit	Owner	FC Sertifikat GDP	Manual Task
15	Menyiapkan dokumen perizinan	2 hari	Jasa Maklon	-	Manual Task
16	Urus izin BPOM	14 hari	Jasa Maklon	-	Manual Task
17	Aktivitas produksi	2 minggu	Jasa Maklon	-	Manual Task
18	Pengiriman	5 hari	Jasa Maklon	Resi pengiriman	Manual Task
19	Menerima resi pengiriman	5 menit	Owner	-	Manual Task
20	Barang sampai di toko	5 menit	Karyawan	-	Manual Task

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
21	Menyusun produk dalam etalase	1 jam	Karyawan	-	Manual Task
22	Pembelian oleh pelanggan	5 menit	Pelanggan	-	Manual Task
23	Konsultasi masalah dan produk yang sesuai	10 menit	Pelanggan	-	Manual Task
24	Memberikan saran produk yang sesuai	5 menit	Karyawan	-	Manual Task
25	Pembayaran	1 menit	Pelanggan	-	Manual Task
26	Konfirmasi pembayaran	1 menit	Karyawan	-	Manual Task
27	Menerima produk	1 menit	Pelanggan	-	Manual Task
28	Mencatat produk terjual	5 menit	Karyawan	-	Manual Task
29	Mencatat biaya maklon	1 hari	Owner	-	Manual Task
30	Membuat laporan keuangan	1 hari	Owner	-	Manual Task

4.3 Hasil Penilaian BPM Maturity

Pada sub bab ini akan ditampilkan hasil penilaian delapan area kematangan proses bisnis yang terdiri dari, pandangan strategis (sv), proses definisi dan dokumentasi (ddp), proses pengukuran dan pengelolaan (mpp), struktur proses organisasi (pos), manajemen manusia (uk), proses budaya organisasi (pok) orientasi pasar (tu), dan pandangan pemasok (vd) untuk kedua perusahaan yang ada dalam penelitian ini.

Penilaian BPMM dilakukan dengan mengintrepetasikan jawaban dari wawancara dengan narasumber dari kedua perusahaan Kuesioner BPM *Maturity* terdiri dari 8 area BPM, yang dinilai dengan mengajukan 46 pertanyaan terkait seluruh area

proses bisnis yang dapat dilihat pada **Lampiran A.III**. Interpretasi dilakukan untuk masing-masing poin pertanyaan pada delapan (8) area tingkat kematangan BPOMM. Selanjutnya rubrik penilaian disiapkan untuk membantu proses penilaian yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 di bawah. Setiap jawaban narasumber diperiksa ulang dengan mengkonfirmasi jawabannya dengan kedua narasumber serta dengan observasi di lapangan dan bukti-bukti dokumen yang ada.

Tabel 4.11 Contoh Rubrik Penilaian

Kode	Kuisiонер	1	2	3	4	5	6	7
sv1	Pemilik perusahaan aktif terlibat dalam peningkatan proses bisnis	tidak pernah	jarang	ada usaha	cukup aktif	aktif namun tidak langsung	aktif langsung	sangat aktif & selalu memonitor
sv2	Capaian proses bisnis didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi	tidak terkait	sedikit terkait	cukup	sebagian terkait	sebagian besar terkait	hampir	jelas ada peta keterkaitan
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik usaha	tidak ada agenda	jarang	ada agenda tapi tidak teratur	cukup sering tapi tidak teratur (min 1 x sebulan)	cukup sering dilaksanakan (> 1x/bln)	sering, ada agenda rutin	sangat sering, prioritas dengan top management maupun dengan karyawan
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dalam organisasi	tidak dikomunikasikan	jarang	ada usaha	cukup dikomunikasikan	cukup sering dikomunikasikan	sering dikomunikasikan	sangat sering dikomunikasikan, alur jelas
sv5	Ada rencana peningkatan untuk proses bisnis dan dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan	belum ada rencana	ada dorongan sebagian	didorong sebagian besar	didorong oleh request pelanggan saja	didorong dengan adanya strategi operasi	didorong oleh pelanggan dan adanya strategi operasi	Sudah ada bukti operasi peningkatan proses bisnis

Selanjutnya hasil wawancara dengan narasumber CV Annauva ditranslasi seperti pada Tabel di bawah.

Tabel 4.12 Contoh Transkrip Hasil Wawancara Orientasi Proses Bisnis

No	Kode Proses Bisnis	Kuisisioner	Jawaban	Validasi	Nilai
1	sv1	Pemilik perusahaan aktif terlibat dalam peningkatan proses bisnis	Terlibat pada proses tertentu, misal pada penerimaan karyawan, proses pemesanan bahan baku bahkan untuk marketing juga. Hal ini juga karena saat ini masih banyak orderan yang datang langsung ke <i>owner</i>	Valid	5
2	sv2	Capaian proses bisnis didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi	Tentu, perusahaan memiliki strategi dan tergambar dari tujuan masing-masing proses.	Valid	5
3	sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik usaha	Tentu, rutin mengadakan rapat untuk manajemen puncak maupun dengan karyawan.	Valid	6
4	sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dalam organisasi	Iya, kebijakan dan strategi disampaikan dalam pertemuan rutin	Valid	6
5	sv5	Ada rencana peningkatan untuk proses bisnis dan dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan	Iya, biasanya kami memproduksi dan menjual produk yang paling laris di pasaran. Selain itu karena menawarkan jasa amklon kosmetik juga, misalnya pelanggan berhak dalam menentukan kemasan dan formulasi suatu produk. Selama produk masih	Valid	6

dalam proses sampling dan belum melakukan produksi masal. Jadi proses memang dipengaruhi oleh customer.

Setelah membuat tabel transkrip di atas dan didapatkan nilai untuk keseluruhan area proses bisnis UMKM, langkah selanjutnya ialah menghitung rata-rata tiap area proses bisnis tiap area dan rata-rata keseluruhan. Tabel di bawah menunjukkan hasil penilaian BPM Maturity pada CV Annauva dan Naisa Sk, yaitu sebagai berikut.

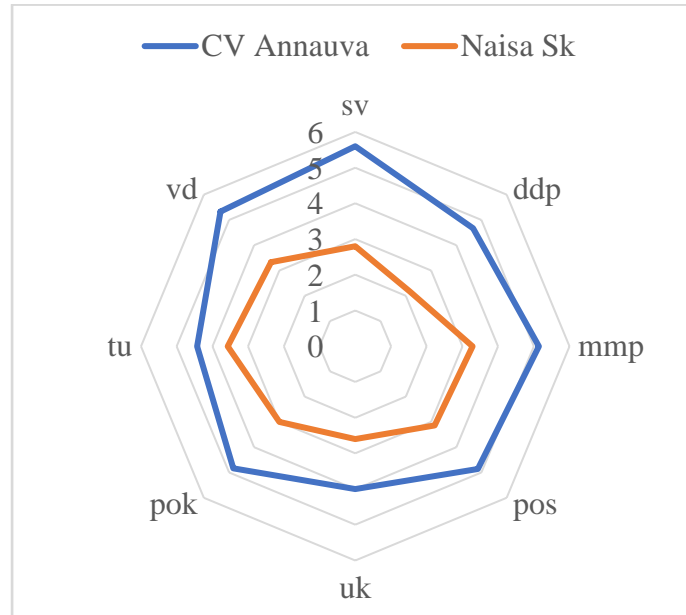
Tabel 4.13 Penilaian Rata-rata *BPM Maturity*

	Praktek	CV Annauva	Naisa Sk
Pandangan Strategis	sv1	5	4
	sv2	5	3
	sv3	6	2
	sv4	6	2
	sv5	6	3
Rata-rata		5,6	2,8
Definisi dan Dokumentasi	ddp1	6	3
	ddp2	5	2
	ddp3	4	2
	ddp4	5	2
	ddp5	5	2
	ddp6	3	2
Rata-rata		4,7	2,1
Pengukuran dan Pengelolaan	mmp1	5	3
	mmp2	4	4
	mmp3	5	3
	mmp4	5	3
	mmp5	6	2
	mmp6	5	2
	mmp7	6	6

	Praktek	CV Annauva	Naisa Sk
Rata-rata		5,1	3,2
Struktur Proses	pos1	5	2
Organisasi	pos2	6	4
	pos3	3	3
	pos4	6	2
	pos5	5	3
	pos6	5	5
	pos7	4	3
Rata-rata		4,8	3,1
Manajemen	uk1	3	2
Manusia	uk2	4	3
	uk3	5	2
	uk4	6	4
	uk5	2	2
Rata-rata		4	2,6
Proses Budaya	pok1	6	2
organisasi	pok2	5	2
	pok3	2	2
	pok4	6	5
	pok5	6	2
	pok6	4	5
Rata-rata		4,8	3
Orientasi pasar	tu1	5	5
	tu2	4	3
	tu3	5	2
	tu4	2	2
	tu5	6	6
	tu6	5	3
	tu7	4	4
Rata-rata		4,4	3,5
	vd1	6	5

	Praktek	CV Annauva	Naisa Sk
Pandangan	vd2	6	3
Pemasok	vd3	4	2
Rata-rata		5,3	3,3
Total		220	140
Rata-rata Akhir		4,8	3

Total perhitungan seluruh area atau variabel pada CV Annauva berdasarkan skala likert 1-7 ialah 220 dengan rata-rata akhir **4,8**. Dari 8 variabel yang ada, variabel **Pandangan Strategis** (*sv*) merupakan area dengan nilai tertinggi dengan rata-rata 5,6, sedangkan variabel dengan nilai terendah adalah area **Manajemen Manusia** (*uk*) dengan rata-rata 4. Kemudian untuk UMKM Naisa Sk, total perhitungan yang didapatkan berdasarkan skala likert 1-7 ialah 140 dengan rata-rata akhir sebesar **3**. Dari 8 variabel yang ada, variabel **Orientasi Pasar** (*tu*) merupakan area dengan nilai tertinggi, sedangkan variabel dengan nilai terendah adalah area **Definisi dan Dokumentasi** (*ddp*). Hal tersebut tergambar pada grafik radar berikut ini.



Gambar 4.2 Grafik Radar *BPM Maturity*

4.4 Hasil Penilaian *IT Readiness*

Hasil penilaian Kesiapan TI pada kedua UMKM dijabarkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.14 Data *IT Readiness* CV Annauva

Variabel	Kuesioner	CV Annauva	Level	Check
Infrastruktur TI	Perangkat telp/hp	1	3	
	Device komputer/laptop	5 pc	3	v
	Jenis akses internet	satelit	3	v
	LAN	tidak ada	1	
	Bandwidth	>32	3	
	Hosting	ada	3	
	Wireless LAN/wifi	ada	3	v
Aplikasi TI	Software/aplikasi	Ms Office	3	
	Browsing	sering	3	
	Website	ya	3	v
	Layanan internet	ya	3	
	Ecommerce / Website	tidak	3	
	Transaksi online	ya	2	
	ecommerce/website safety	tidak	1	
	Email untuk berkomunikasi	ya	3	
	Meeting daring	ya	1	
	MIS	tidak digunakan	1	
		tidak pernah	1	
Sumber Daya TI	ICT Training	tidak pernah	1	
	Pengguna komputer	5	3	
	Pengguna internet	Semua	3	
	Royalti	Tidak	1	
	Anggaran RnD	<15%	3	
	Karyawan TI	1	3	
	Inovasi	ya	3	
	Pelatihan TI	tidak	1	v
Basis data sentral	tidak	1		

Tabel 4.15 Data IT Readiness Naisa Sk

Variabel	Kuesioner	Naisa Sk	Level	Check
Infrastruktur TI	Perangkat telp/hp	1	3	
	Device komputer/laptop	1 pc	3	v
	Jenis akses internet	satelit	3	v
	LAN	tidak ada	1	
	Bandwidth	>32	3	
	Hosting	tidak ada	1	
	Wireless LAN/wifi	ada	3	v
Aplikasi TI	Software/aplikasi	Ms Office	3	v
	Browsing	sering	3	
	Website	tidak	1	v
	Layanan internet	ya	3	
	Ecommerce / Website	tidak	1	
	Transaksi online	ya	2	
	ecommerce/website safety	tidak	1	
	Email untuk berkomunikasi	tidak	1	
	Meeting daring	ya	1	
	MIS	tidak digunakan	1	
Sumber Daya TI	ICT Training	tidak pernah	1	
	Pengguna komputer	1	3	
	Pengguna internet	Semua	3	
	Royalti	Tidak	1	
	Anggaran RnD	<5%	2	
	Karyawan TI	tidak ada	1	
	Inovasi	ya	3	
	Pelatihan TI	tidak	1	v
Basis data sentral	tidak	1		

Berdasarkan data yang terdapat pada kedua tabel 4.11 dan 4.12 di atas, maka diperoleh nilai kematangan IT *Readiness* atau Kesiapan TI sebagai berikut.

Tabel 4.16 Penilaian Rata-rata Data *IT Readiness Maturity*

Variabel	Kuesioner	CV Annauva	Naisa Sk
Infrastruktur TI	Perangkat telp/hp	3	3
	Device komputer/laptop	3	3
	Jenis akses internet	3	3
	LAN	1	1
	Bandwidth	3	3
	Hosting	3	1
	Wireless LAN/wifi	3	3
Rata-rata		2,7	2,4
Aplikasi TI	Software/aplikasi	3	3
	Browsing	3	3
	Website	3	1
	Layanan internet	3	3
	Ecommerce / Website	3	1
	Transaksi online	2	2
	ecommerce/website safety	1	1
	Email untuk berkomunikasi	3	1
	Meeting daring	1	1
	MIS	1	1
Rata-rata		2,3	1,7
Sumber Daya TI	ICT Training	1	1
	Pengguna komputer	3	3
	Pengguna internet	3	3
	Royalti	1	1
	Anggaran RnD	3	2
	Karyawan TI	3	1
	Inovasi	3	3
	Pelatihan TI	1	1
	Basis data sentral	1	1
Rata-rata		2,1	1,8

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai penerapan Kesiapan TI tertinggi pada CV Annauva, ialah aspek Infrastruktur TI sebesar **2,7**, dilanjutkan dengan nilai dari aspek Aplikasi TI sebesar **2,3** dan nilai terendah ialah aspek Sumber Daya TI sebesar **2,1**. Untuk UMKM Naisa Sk juga memiliki nilai penerapan Kesiapan TI tertinggi pada aspek Infrastruktur TI sebesar **2,4**, dilanjutkan dengan nilai dari aspek Sumber Daya TI sebesar **1,8** dan nilai terendah ialah aspek Aplikasi TI sebesar **1,7**.

Rangkuman hasil penilaian IT Readiness dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 17 Rangkuman Penilaian IT Readiness

	CV annauva	Naisa Sk
Infrastruktur TI	2,7	2,4
Aplikasi TI	2,3	1,7
Sumber Daya TI	2,1	1,8
Rata-rata akhir	2,4	1,9

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan hasil dan pembahasan seluruh penelitian dan tahap selanjutnya akan dilakukan analisa hasil terkait penilaian BPMM dan Kesiapan Teknologi Informasi pada tiap studi kasus.

5.1 Analisis Business Process Maturity Model

Pada bagian ini kematangan proses bisnis atau BPM Maturity menggambarkan sejauh mana proses bisnis yang berlangsung memiliki keseimbangan yang baik dalam memenuhi tujuan bisnis. BPM Maturity ditentukan dengan 8 variabel berbeda yang telah diukur pada bab sebelumnya, dengan level kematangan menurut McCormack yaitu *ad hoc*, *defined*, *linked* dan *integrated*.

Penilaian BPM yang dilakukan terhadap kedua studi kasus menunjukkan rata-rata skor 4,8 untuk UKM CV Annauva, dan rata-rata skor 3 untuk UKM Naisa Sk. Berdasarkan kelas tingkat kematangan CV Annauva masuk kategori *Defined*, sedangkan Naisa Sk masuk kategori *Ad Hoc*.

Artinya proses bisnis UKM CV Annauva sebagian sudah terstruktur dan terdefiniskan dan didokumentasikan dan dapat dibuktikan dengan tersedia dalam *flow chart*. Perubahan proses yang terjadi sudah melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasi juga mulai memasukkan aspek proses namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (*top management*, *marketing*, *produksi*, dan *distribusi*) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya. Sedangkan proses bisnis UKM Naisa Sk belum terstruktur dan masih mengedepankan fungsi tradisional. Pengukuran proses masih berada pada tempat yang tidak sesuai dan struktur organisasional masih berdasarkan fungsi tradisional, bukan proses horizontal. Hasil ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan pada tiap UMKM. Sebagai contoh, pada pertanyaan di area pandangan strategis, sebagai berikut.

Pertanyaan pertama pada area sv1 adalah **“apakah pemilik perusahaan secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses?”**

Untuk pertanyaan ini narasumber dari studi kasus 1 (CV Annauva) memberikan jawaban,

“Kami terlibat tapi pada proses tertentu. Misal untuk penerimaan karyawan baru, freelance, proses pemesanan bahan baku bahkan sale marketing saya ikut terlibat secara langsung. Apalagi untuk sekarang banyak orderan yang masuk lewat saya langsung, biasanya dari teman-teman sendiri.”

Jawaban narasumber CV Annauva terhadap pertanyaan area sv1 di atas, menunjukkan bahwa manajemen puncak CV Annauva tidak terlibat secara keseluruhan terhadap seluruh usaha peningkatan proses yang ada, karena sudah ada manager fungsional yang bertanggung jawab untuk proses bisnis yang berjalan. Berdasarkan jawaban tersebut dan dibandingkan dengan rubrik yang telah dibuat, maka diberikan skor 5 (lima) untuk jawaban sv1.

Sebagai perbandingan untuk menjawab pertanyaan yang sama, narasumber dari studi kasus 2 (Naisa Sk) memberikan jawaban sebagai berikut,

“Tidak selalu Mbak, terutama untuk proses formulasi itu yang lebih mengetahui ya apoteker yang bekerja. Biasanya saya aktif memberikan masukan saja, misalnya untuk produk daycream dengan formulasi DNA Salmon yang sedang viral, selanjutnya yang mengeksekusi ya pihak apoteker. Sedangkan untuk produksinya saya serahkan seluruhnya pada jasa maklon.”

Jawaban di atas menggambarkan bahwa manajemen puncak Naisa Sk cukup aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses, namun untuk hal-hal yang bersifat operasional diserahkan kepada ahli yang dipercaya. Berdasarkan jawaban tersebut diberikan skor 4 (empat).

Pertanyaan kedua pada area sv2 adalah, **“Tujuan sub proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi.”**

Untuk pertanyaan ini, narasumber dari studi kasus 1 (CV Annauva) memberikan jawaban,

“Tentu, kami memiliki strategi dan tergambar dari tujuan masing-masing proses.”

Jawaban narasumber terhadap pertanyaan area sv1 di atas, menunjukkan bahwa tujuan sub proses yang dijalankan CV Annauva diturunkan dan terkait strategi organisasi yang dimiliki. Namun belum ada bukti terkait tujuan sub-proses dengan strategi yang terdokumentasi, sehingga berdasarkan jawaban tersebut diberikan skor 5 (lima) untuk jawaban area sv2.

Sebagai perbandingan untuk menjawab pertanyaan sv2, narasumber dari studi kasus 2 (Naisa Sk) memberikan jawaban sebagai berikut,

“Tentang strategi terkait agar diterima pasar, saya selalu lihat dulu siapa target pasarnya. Kalau pasar remaja saya harus memperhatikan formulasi yang bersahabat untuk kulit remaja. Kalau untuk pasar dewasa, dan ini pasarnya lebih luas sih dan kebanyakan langganan kami sekarang ya para pekerja dan ibu-ibu, untuk mereka kami formulasikan produk yang anti-aging misalnya. Untuk bahan, mutu produksi dan kreasi packaging juga kami perhatikan. Dengan formulasi yang lebih komplit tentu harga jual juga lebih tinggi dan untuk pelanggan kalangan dewasa atau pekerja tentu ini bukan masalah.”

Jawaban di atas menggambarkan bahwa Naisa Sk untuk saat baru menerapkan strategi untuk pemasaran dan produksi, sehingga hanya sebagian proses yang memiliki keterkaitan dengan strategi. Berdasarkan jawaban tersebut diberikan skor 3 (tiga).

Pertanyaan ketiga pada area sv3 adalah **“Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak.”**

Untuk pertanyaan ini, narasumber dari studi kasus 1 (CV Annauva) memberikan jawaban,

“Tentu, misal ada pemaklon yang minta produk tertentu, nah itu kami rutin melakukan meeting Dek, mulai dari pra produksi sampai pengiriman barang ke customer itu ada SPKnya. Dalam pertemuan selain merencanakan agar proses berjalan lancar, kami juga mengevaluasi kinerja, dan perbaikan jika terdapat

kekurangan pada beberapa proses. Selain itu meeting seluruh karyawan juga rutin di adakan.”

Jawaban narasumber terhadap pertanyaan area sv3 di atas, menunjukkan bahwa manajemen puncak CV Annauva dan manajer operasional rutin dilakukan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kekurangan proses bisnis yang terjadi. Selain itu, manajemen puncak juga mengadakan pertemuan dengan seluruh karyawan lainnya untuk mengkomunikasikan strategi-strategi organisasi. Berdasarkan jawaban tersebut, diberikan skor 6 (enam) untuk jawaban sv3.

Sebagai perbandingan untuk menjawab pertanyaan sv3, narasumber dari studi kasus 2 (Naisa Sk) memberikan jawaban sebagai berikut,

“Tidak ada agenda khusus seperti rapat begitu, seringnya saya sampaikan secara langsung dengan waktu yang tidak ditentukan. Ya informal saja.”

Jawaban narasumber menunjukkan adanya pertemuan antar *owner* dan karyawan tidak dilakukan secara resmi dalam rapat, sehingga hal-hal yang ingin disampaikan hanya melalui percakapan sehari-hari. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 2 (dua).

Pertanyaan keempat pada area sv4 adalah **“Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebar ke seluruh organisasi”**.

Untuk pertanyaan ini, narasumber dari studi kasus 1 (CV Annauva) memberikan jawaban,

“Iya, seperti pertanyaan sebelumnya, kebijakan dan strategi disampaikan dalam pertemuan rutin kami”

Jawaban narasumber terhadap pertanyaan area sv3 di atas, menunjukkan bahwa kebijakan dan strategi perusahaan dikomunikasikan dan disebar ke seluruh organisasi, baik kepala divisi maupun karyawan lainnya dalam kurun waktu tertentu, untuk itu diberi skor 6 (enam) untuk sv4.

Sebagai perbandingan untuk menjawab pertanyaan sv4, narasumber dari studi kasus 2 (Naisa Sk) memberikan jawaban sebagai berikut,

“Karena belum ada agenda khusus seperti rapat tadi, seringnya saya memikirkan kebijakan dan strategi sendiri. Untuk hal-hal seperti pengetahuan tentang produk yang jual baru saya sampaikan ke karyawan yang lain”

Jawaban narasumber menunjukkan bahwa karyawan hanya fokus pada pekerjaan masing-masing dan tidak memiliki kepentingan dalam penentuan kebijakan dan strategi dalam organisasi. Berdasarkan jawaban di atas diberi skor 2 (dua).

Pertanyaan kelima pada area sv5 adalah **“Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi”**

Untuk pertanyaan ini, narasumber dari studi kasus 1 (CV Annauva) memberikan jawaban,

“Iya, kami menawarkan jasa maklon kepada customer. Misalnya dalam hal ini customer berhak menentukan kemasan dan formulasi apa yang diinginkannya didalam produknya. Jika ada perubahan permintaan dari pihak customer selagi itu masih dalam proses sampling belum produksi masal maka tentu akan ada perubahan proses. Jadi lebih dipengaruhi oleh kebutuhan customer”

Jawaban narasumber mengidentifikasi bahwa permintaan pelanggan berpengaruh pada peningkatan proses dan strategi operasi perusahaan, oleh karena itu diberikan skor 6 (enam) untuk sv5.

Sebagai perbandingan untuk menjawab pertanyaan sv5, narasumber dari studi kasus 2 (Naisa Sk) memberikan jawaban sebagai berikut,

“Kebanyakan customer membeli produk skincare setelah konsultasi kondisi kulit mereka. Setelah itu baru saya sarankan menggunakan produk tertentu. Namun ada juga produk yang saya sediakan karena maraknya formulasi itu di pasaran, seperti day cream dengan kandungan DNA Salmon misalnya”

Jawaban narasumber menunjukkan bahwa sebagian strategi operasi ada yang dilakukan atas permintaan customer, sebagian lagi merupakan inisiatif owner sendiri. Oleh karena sv5 diberikan skor 3 (tiga).

Setelah seluruh area pandangan strategis (sv) dinilai dan dijumlahkan, selanjutnya ialah menghitung rata-rata, sehingga didapatkan nilai 5,6 untuk area pandangan strategis CV Annauva (UMKM 1) seperti ditunjukkan pada Tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1 Area Pandangan Strategis CV Annauva dan Naisa Sk

No	Kode	Praktek Pandangan Strategis	UMKM	UMKM
			1	2
1	sv1	Pemilik perusahaan aktif terlibat dalam peningkatan proses bisnis	5	4
2	sv2	Capaian sub proses bisnis diturunkan dengan strategi organisasi	5	3
3	sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik usaha	6	2
4	sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dalam organisasi	6	2
5	sv5	Ada rencana peningkatan untuk proses bisnis dan dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan	6	3
SUB TOTAL			28	14
RATA-RATA			5,6	2,8

Penilaian yang sama juga dilakukan pada area proses bisnis lainnya, yaitu proses definisi dan dokumentasi (ddp), proses pengukuran dan pengelolaan (mpp), struktur proses organisasi (pos), manajemen manusia (uk), proses budaya organisasi (pok) orientasi pasar (tu), dan pandangan pemasok (vd), sehingga didapatkan hasil keseluruhan nilai kematangan proses bisnis untuk CV Annauva pada tiap area. Langkah terakhir adalah melakukan perhitungan rata-rata bagi keseluruhan area, dalam hal ini CV Annauva mendapat nilai sebesar **4.8** seperti dijabarkan pada Tabel 5.2 di bawah.

Tabel 5.2 Nilai Kematangan Proses Bisnis CV Annauva

Perusahaan	Area	sv	ddp	mmp	pos	uk	pok	tu	vd
CV Annauva	Total	28	28	36	34	20	29	31	16
	Rata-rata	5,6	4,7	5,1	4,9	4	4,8	4,4	5,3

Rata-rata keseluruhan	4,8
------------------------------	------------

Tahap yang sama juga dilakukan pada studi kasus kedua yaitu Naisa Sk. Sehingga didapatkan hasil keseluruhan nilai kematangan proses bisnis untuk Naisa Sk dengan rata-rata akhir keseluruhan area sebesar **3** seperti dijabarkan pada Tabel di bawah.

Tabel 5.3 Kematangan Proses Bisnis Naisa Sk

Perusahaan	Area	sv	ddp	mmp	pos	uk	pok	tu	vd
Naisa Sk	Total	14	13	23	22	13	18	25	10
	Rata-rata	2,8	2,2	3,3	3,1	2,6	3	3,6	3,3
Rata-rata keseluruhan									3

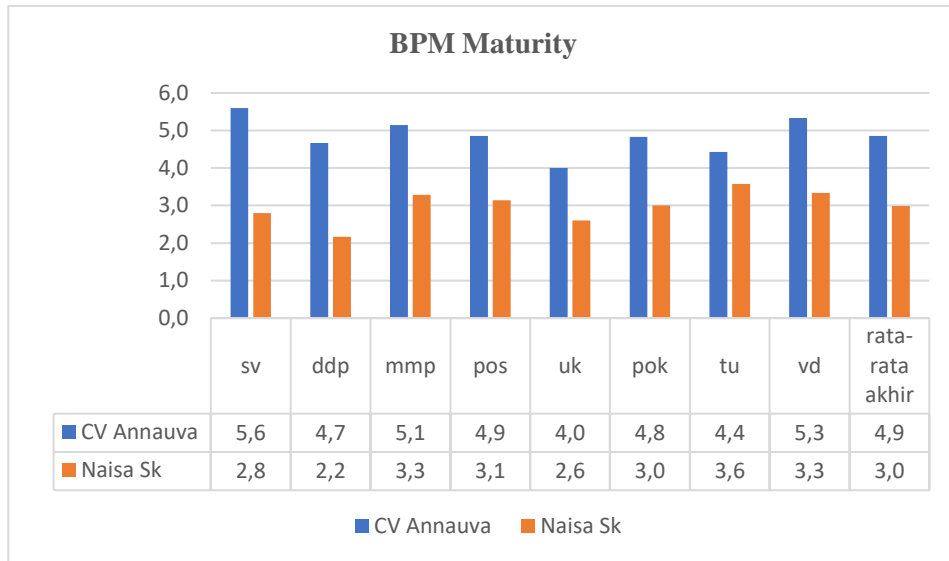
Setelah penilaian pada CV Annauva dan Naisa Sk dilakukan seperti pendekatan di atas, maka dapat disimpulkan hasil akhir penilaian rata-rata akhir kedua studi kasus seperti yang tercantum pada Tabel 5.5 di bawah.

Tabel 5.4 Kematangan Proses Bisnis CV Annauva dan Naisa Sk

Nama Perusahaan	Rata-rata Akhir
CV Annauva	4,8
Naisa Sk	3

Di mana nilai kematangan proses bisnis CV Annauva ialah sebesar **4,8** dan termasuk kategori *Defined* (level 2), sedangkan nilai kematangan proses bisnis Naisa Sk ialah sebesar **3** dan termasuk kategori *Ad Hoc* (level 1).

Untuk melihat lebih detail mengenai kematangan proses bisnis pada kedua UMKM, peneliti membandingkan rata-rata skor pada masing-masing variabel yang dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 5.1 Perbandingan Nilai antar variabel BPM

Berdasarkan grafik di atas, CV Annauva penilaian paling rendahnya yaitu pada area Manajemen Manusia (uk) dengan skor **4**, sedangkan pada Naisa Sk paling lemah ialah area Definisi dan Dokumentasi (dpp) dengan skor **2,2**. Hal ini juga tergambar pada pertanyaan area manajemen manusia yang disampaikan oleh pemilik UMKM CV Annauva:

“Hampir semua ide produk maupun perjalanan proses bisnis merupakan gagasan pemilik dan direktur”

Artinya, bakat kreatif karyawan tidak ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan proses bisnis, karena ide dan inovasi saat ini seluruhnya dipegang oleh pemilik UMKM. Hal ini juga ditambah dengan belum adanya pelatihan khusus untuk meningkatkan *skill* karyawan. Hal ini karena jika ada perubahan proses yang terjadi tidak menjadi persoalan besar, cukup di atasi dengan pengawasan langsung oleh kepala divisi atau mandor. Pelatihan atau training khusus saat ini hanya dilakukan pada karyawan baru.

Untuk pertanyaan area terendah pada Naisa Sk yaitu Definisi dan Dokumentasi (dpp), narasumber menjawab,

“Proses bisnis tidak didefinisikan semuanya, hanya yang berhubungan dengan penjualan dan keuangan yang tercatat. Kemudian tanggung jawab karyawan juga

tidak dijelaskan, hanya dikomunikasikan secara langsung tanpa surat perintah kerja (tidak ada SOP)”

Artinya pada area Definisi dan Dokumentasi (ddp) UMKM Naisa Sk belum mendefinisikan proses bisnisnya dengan baik. Peran dan tanggung jawab karyawan juga tidak didefinisikan dalam bentuk SOP, sehingga hampir semua proses bisnis hanya dipahami oleh pemilik Naisa Sk, sedangkan karyawan hanya membantu proses penjualan dan admin saja.

5.2 Analisis Kesiapan Penerapan Teknologi Informasi

Untuk penilaian aspek kesiapan penerapan TI dilakukan pendekatan yang sama dengan penilaian kematangan proses bisnis. Setelah dilakukan wawancara yang dilakukan dengan ahli TI perusahaan maupun pemilik, data yang didapatkan kemudian dinilai sesuai kriteria yang ada. Area pertama yang dinilai ialah area Infrastuktur TI yang memiliki 7 butir penilaian. Berikut contoh gambaran hasil dan translasi wawancara dengan CV Annauva.

Pertanyaan pertama yaitu, **“Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?”** Narasumber dari CV Annauva memberikan jawaban,

“Terdapat 1 perangkat telepon di kantor. Namun untuk semua divisi komunikasinya memang melalui telepon/hp, seperti WA chat dan WA call”

Untuk penilaian kesiapan penerapan TI, penilaian diberikan berdasarkan tingkat kemutakhiran poin pertanyaan. Karena perangkat telepon dianggap merupakan kebutuhan standar bisnis dan kuantitasnya tidak menentukan tingginya kesiapan TI, maka diberikan poin 3 (tiga) untuk butir pertama.

Pertanyaan kedua yaitu, **“Berapa jumlah komputer (desktop, laptop) yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis?”** Narasumber dari CV Annauva memberikan jawaban,

“Terdapat 5 perangkat komputer 2 komputer dan 3 laptop untuk kebutuhan desain, dokumentasi, finance dan untuk menjalankan sistem”

Untuk jawaban ini mengidentifikasi bahwa komputer digunakan untuk menjalankan bisnis sehari-hari, dan digunakan oleh pihak-pihak yang bervariasi (desainer, *owner*, admin dan *finance*), sehingga dapat mengotomasi sistem yang ada. Oleh karena itu diberikan poin 3 (tiga) untuk pertanyaan poin kedua.

Pertanyaan ketiga yaitu, **“Apa jenis akses internet yang digunakan oleh CV Annauva?”** Narasumber dari CV Annauva memberikan jawaban,

“Untuk lokasi pabrik kita memang agak pelosok dan sulit sinyal, jadi sekarang kami menyediakan satelit / tower BTS menghubungkan jaringan ke HP maupun device yang ada di kantor dan pabrik”

Jawaban ini mengidentifikasi bahwa proses bisnis CV Annauva telah didukung oleh adanya jaringan internet, oleh karena itu diberikan poin 3 (tiga) untuk pertanyaan butir ketiga.

Pertanyaan keempat yaitu, **“Apakah CV Annauva menggunakan jaringan area lokal (LAN)?”** Narasumber dari CV Annauva memberikan jawaban,

“Gak ada ya sejauh ini, karena belum butuh juga”

Jawaban ini artinya CV Annauva tidak menyediakan jaringan area lokal untuk kelancaran proses internal perusahaan, oleh karena itu diberikan poin 1 (satu) untuk poin keempat.

Pertanyaan kelima yaitu, **“Berapa bandwidth internet yang tersedia pada jaringan CV Annauva?”** Narasumber dari CV Annauva memberikan jawaban,

“Sepertinya cukup kencang, 100 mbps”

Jawaban ini berarti *bandwidth* internet pada perusahaan tergolong cepat, >32 mbps, oleh karena itu diberikan poin 3 (tiga) untuk poin kelima.

Pertanyaan keenam yaitu, “**Apakah CV Annauva menggunakan internet server atau hosting dengan kecepatan yang tinggi?**” Narasumber menjawab,

“Menggunakan internet hosting”

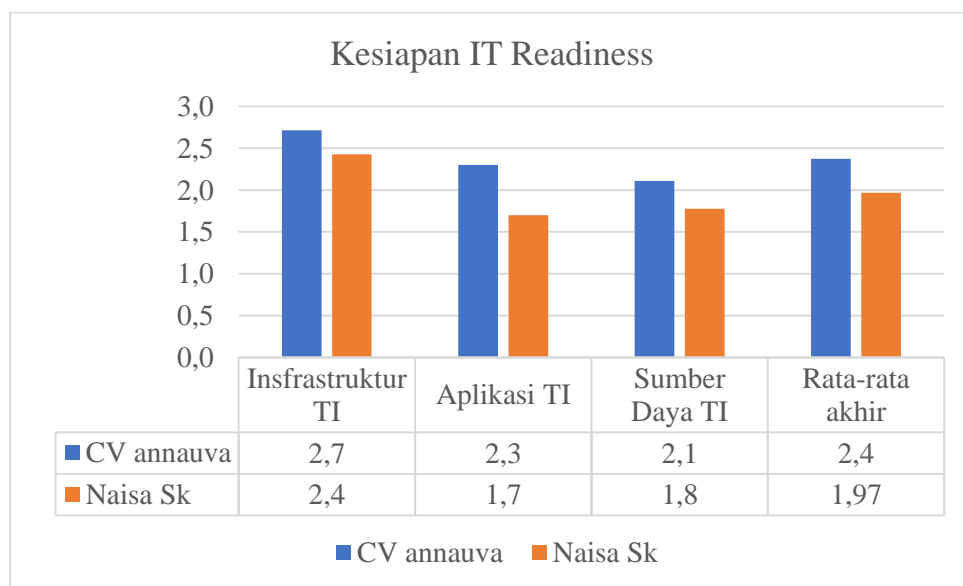
Jawaban tersebut mengidentifikasi bahwa CV Annauva telah menggunakan internet server atau hosting untuk memudahkan operasional sistem seperti *web server* dan sistem penggajian yang digunakannya, maka diberi nilai 3 (tiga) untuk poin pertanyaan keenam.

Pertanyaan terakhir (ketujuh) adalah, “**Apakah CV Annauva menggunakan wireless LAN/Wi-Fi?**” Narasumber CV Annauva menjawab,

“Ada wifi khusus di kantor, LAN tidak ada karena belum dibutuhkan”

Jawaban tersebut, berarti ada penggunaan Wi-Fi yang digunakan untuk menggunakan akses internet di kantor. Oleh karena itu, pertanyaan ini diberi poin 3 (tiga).

Setelah melakukan penilaian aspek kesiapan penerapan TI CV Annauva dan Naisa Sk, maka didapatkan hasil nilai rata-rata akhir untuk ketiga area *IT Readiness* seperti yang digambar pada grafik berikut.



Gambar 5.2 Perbandingan Nilai antar Variabel IT Readiness

Apabila dilihat pada grafik di atas, CV Annauva dan Naisa cukup unggul dalam variabel Infrastruktur TI. Keunggulan tersebut disebabkan perangkat teknologi seperti telepon, laptop dan internet telah tersedia. Untuk kedua sisi Kesiapan TI lainnya kedua UMKM memiliki nilai yang berbeda. Dari segi Aplikasi TI, CV Annauva telah cukup menerapkan pencatatan digital menggunakan Ms Office serta aktivitas *marketing online*, seperti pada *website*, *e-commerce* atau platform digital lainnya khususnya *facebook*, *intagram* dan *whatsapp*. Namun pencapaian pada Aplikasi TI belum sepenuhnya tercapai karena belum memiliki manajemen sistem informasi sendiri. Dan sisi paling rendah dalam kesiapan TI CV Annauva ialah Sumber Daya TI. Nilai sesuai dengan kondisi CV Annauva yang belum mendukung adanya pelatihan TI untuk karyawan serta belum menerapkan basis data sentral. Hal ini karena saat ini pemilik perusahaan merasa belum membutuhkan hal tersebut dalam mendorong kemajuan proses bisnisnya.

Sedangkan untuk itu pada Naisa Sk memiliki nilai tertinggi pada aspek Infrastruktur TI, dan untuk nilai yang tidak jauh berbeda pada aspek Aplikasi TI dan Sumber Daya TI. Dalam hal ini Aplikasi TI pada Naisa Sk memiliki nilai terendah. Pemilik Naisa Sk saat ini menjalankan bisnis dengan sistem transaksi secara langsung. Hal ini dipengaruhi oleh pasar penjualan Naisa Sk belum cukup besar untuk menaikkan penjualan secara online seperti *website* dan *e-commerce*.

Terakhir berdasarkan tingkatan kesiapan TI menurut Haug (2011), yaitu meliputi *Little IT Readiness* (Rendah), *Moderate IT Readiness* (Menengah), dan *High IT Readiness* (Tinggi). Maka berdasarkan teori tersebut di mana rata-rata akhir Kesiapan TI CV Annauva sebesar **2,4** *Moderate IT Readiness* (Menengah), dan rata-rata terakhir untuk Naisa Sk sebesar **1,9** *Little IT Readiness* (Rendah).

5.3 Perbandingan Nilai BPM Maturity dan IT Readiness

Setelah dilakukan penilaian kematangan proses bisnis dan kesiapan TI tiap kasus dan area, selanjutnya ialah membuat profil UMKM berdasarkan keterkaitan kedua elemen tersebut dengan cara membandingkan rata-rata akhir yang didapatkan seperti yang digambarkan pada Tabel 5.5 di bawah.

Tabel 5.5 Perbandingan Nilai BPOMM dan Kesiapan TI

Aspek	Kesiapan TI	BPOMM
CV Annauva	2,4	4,8
Naisa Sk	1,9	3

Hasil akhir menunjukkan penilaian untuk CV Annauva memiliki poin **4,8 (Defined)** untuk aspek BPM dan **2,4** termasuk kategori *Moderate IT Readiness (Menengah)* untuk aspek Kesiapan TI. Sedangkan penilaian untuk Naisa Sk memiliki poin **3 (Ad Hoc)** untuk aspek BPM dan **1,9** termasuk kategori *Little IT Readiness (rendah)* untuk aspek Kesiapan TI.

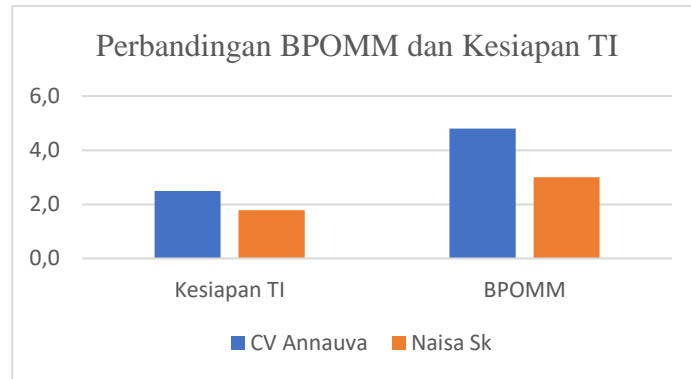
5.4 Profil Studi Kasus Berdasarkan BPOMM dan *IT Readiness*

Pada sub bab ini akan dianalisis profil masing-masing perusahaan yang memiliki karakteristik yang sama ataupun berbeda dan faktor apa saja yang melatarbelakanginya. Profil di dapatkan dengan membandingkan nilai kesiapan teknologi informasi dan kematangan proses bisnis yang dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6 Perbandingan Akhir Studi Kasus

Aspek	Kesiapan TI	BPOMM
CV Annauva	2,4	4,8
Naisa Sk	1,9	3

Dari Tabel 5.6 di atas dapat di ambil dua kesimpulan dengan karakteristik yang sama, yaitu profil studi kasus dengan tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi sama-sama tinggi dan sama-sama rendah. Jika dibandingkan dalam bentuk grafik batang, dapat digambar sebagai berikut:



Gambar 5.3 Perbandingan Rata-Rata Akhir BPOMM dan Kesiapan TI

Adapun kedua karakteristik yang ditemukan ialah, bahwa CV Annauva adalah studi kasus yang nilai perbandingan BPOMM dan Kesiapan TI sama-sama memiliki nilai yang tinggi. Kedua area, BPM maupun Kesiapan TI berbanding lurus satu sama lain dengan nilai BPM Maturity termasuk dalam kategori *Defined* dan Kesiapan TI termasuk kategori *Moderate IT Readiness* (menengah). Sedangkan untuk Naisa Sk memiliki nilai BPOMM dan Kesiapan TI sama-sama rendah, yaitu BPM Maturity termasuk kategori *Ad hoc* dan Kesiapan TI pada kategori *Little IT Readiness* (rendah). Artinya juga kedua area ini berbanding lurus satu sama lain. Sehingga hasil akhir studi kasus dalam penelitian ini tidak ditemukan nilai yang bertolak belakang. Gambaran profiling lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 5.7 di bawah.

Tabel 5.7 Profiling Studi Kasus

Kesiapan TI & BPOMM	Tinggi	Sedang	Rendah
Tinggi			
Sedang		CV Annauva	
rendah			Naisa Sk

Profiling pada studi kasus di atas dapat menunjukkan posisi perusahaan yang menjadi studi kasus pada penelitian kali ini. Penilaian tersebut dapat dibuktikan di mana CV

Annauva yang telah memiliki nilai BPOMM dan IT Readiness sedang. Hal ini dikarenakan cukup tingginya frekuensi agenda pertemuan manajemen puncak maupun karyawan yang membahas peningkatan proses, bermitra dengan pemasok kunci, dan lain-lain. Hal ini berbanding lurus juga dengan kesiapan teknologinya yang tergolong sedang atau menengah, baik dari segi infrastruktur, aplikasi dan sumber daya TI.

Disisi lain UMKM Naisa Sk memiliki nilai yang rendah, dapat dilihat dari hasil dan analisis yang dilakukan. Naisa Sk dilihat dari area BPOMM belum cukup mapan dengan usia perusahaannya yang tergolong muda dibanding CV Annauva. Naisa Sk mendapatkan poin yang cukup dari untuk area orientasi pasar karena pemilik perusahaan melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu Naisa Sk juga telah merancang dan mengembangkan produk dan layanannya berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Hal ini tentu merupakan suatu peningkatan, walaupun kegiatan peningkatan proses bisnis karyawan dianggap pasif dan hanya pemilik perusahaan yang terlibat aktif dalam peningkatan proses bisnis. Adapun sisi kelemahan Naisa Sk yang paling parah ialah pada proses definisi dan dokumentasinya. Proses bisnis yang tidak didefinisikan serta tanggung jawab karyawan tidak dijelaskan, melainkan hanya dikomunikasikan secara langsung tanpa surat perintah kerja dan SOP yang jelas.

Dari hasil analisis di atas diketahui bahwa kedua UMKM masih memerlukan evaluasi dan improvisasi proses bisnis yang ada saat ini untuk proses bisnis yang lebih efisien dan meningkatkan *level maturity* proses bisnis bagi kedua UMKM.

Adapun improvisasi dan evaluasi dilakukan dengan memberikan rekomendasi perbaikan proses bisnis bagi kedua UMKM menggunakan *software* Bizagi Modeler untuk menggambarkan proses bisnis saat ini (*as-is*) dan proses bisnis rekomendasi (*to-be*) setelah dilakukan perbaikan proses bisnis menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI). Pada penelitian ini tidak dilakukan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis lebih lanjut setelah tahap pemberian rekomendasi perbaikan proses bisnis dilakukan, sehingga hasil rekomendasi yang ditunjukkan hanya sampai pada proses efisiensi waktu proses bisnis dengan menggunakan metode *Business Process Improvement*.

5.5 Rekomendasi Perbaikan Proses Bisnis

Pada sub-bab ini dilakukan pembuatan rekomendasi perbaikan didasarkan pada hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis dan teknologi informasi dengan merancang proses bisnis bagi kedua UMKM terlebih dahulu. Proses bisnis awal didapatkan melalui hasil wawancara dan observasi dengan kedua studi kasus.

Adapun improvisasi dan evaluasi dilakukan dengan memberikan rekomendasi perbaikan proses bisnis bagi kedua UMKM menggunakan *software* Bizagi Modeler untuk menggambarkan proses bisnis saat ini (*as-is*) dan proses bisnis rekomendasi (*to-be*) setelah dilakukan perbaikan proses bisnis menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI).

Pada penelitian ini tidak dilakukan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis lebih lanjut setelah tahap pemberian rekomendasi perbaikan proses bisnis dilakukan, sehingga hasil rekomendasi yang ditunjukkan hanya sampai pada proses efisiensi waktu proses bisnis dengan menggunakan metode *Business Process Improvement*.

5.5.1 Perbaikan Proses Bisnis pada UMKM 1 (CV Annauva)

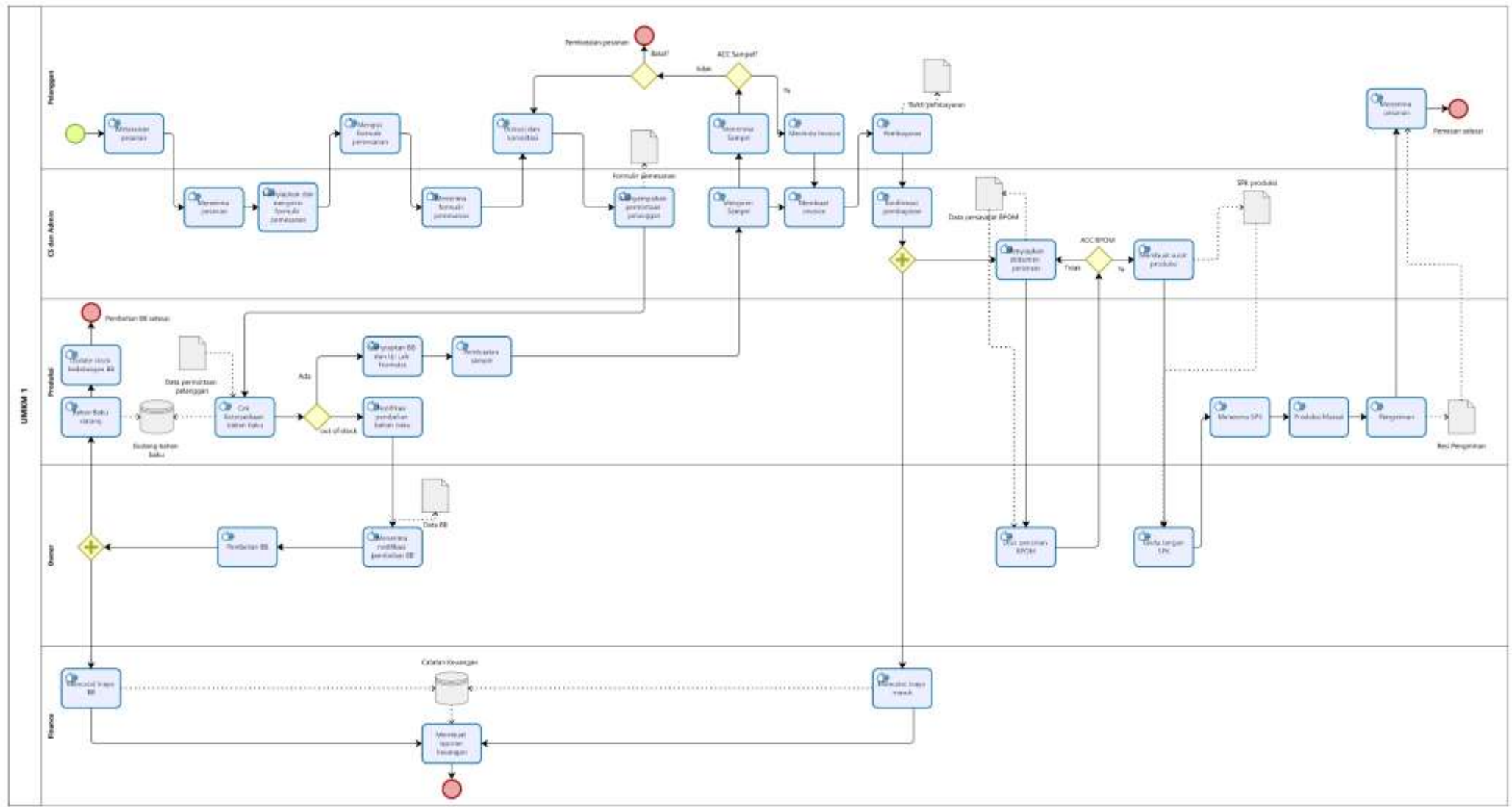
Tabel 5.8 Deskripsi Proses Bisnis Proses Bisnis pada UMKM 1

Nama Proses Bisnis	UMKM 1
Deskripsi	Proses bisnis UMKM 1 ini merupakan proses bisnis dengan metode <i>made-to-order</i> . Proses dimulai dari pemesanan oleh pelanggan (dalam hal dapat juga disebut sebagai supplier), aktivitas produksi oleh UMKM 1 (sebagai penyedia jasa maklon produk kosmetik), hingga produk sampai ke tangan pelanggan.

Tujuan	Memenuhi permintaan pelanggan dengan memproduksi dan menghasilkan produk kosmetik legal yang sesuai dengan peraturan perizinan (BPOM) dan sesuai dengan permintaan pelanggan.
--------	---

Pada Tabel di atas diketahui bahwa deskripsi proses bisnis yang ada pada UMKM 1 dengan metode *made-to-order*, dengan tujuan untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan memproduksi dan menghasilkan produk kosmetik legal yang sesuai dengan peraturan perizinan (BPOM) dan sesuai dengan permintaan pelanggan.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha diketahui aktivitas apa saja yang ada dalam proses bisnis beserta aktor yang menjalankannya, gambaran proses bisnis (awal) pada UMKM 2 pada Gambar sebagai berikut:



Gambar 5.4 Proses Bisnis Awal UMKM 1 (CV Annauva)

Setelah didapatkan hasil wawancara dan observasi didapatkan gambaran proses bisnis seperti pada Gambar di atas. Selanjutnya rekomendasi perbaikan pada proses bisnis UMKM dilakukan dengan fokus pada efisiensi dan peningkatan kualitas dalam proses bisnis yang sudah ada. Menggunakan pendekatan *business process improvement* (BPI), langkah selanjutnya ialah mengevaluasi proses bisnis. Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan proses bisnis yang ada pada tiap proses bisnis. Dari wawancara didapatkan hasil beberapa data seperti deskripsi aktivitas, waktu eksekusi dan peran tiap sumber daya manusia yang dilakukan dengan wawancara dengan pemilik UMKM.

Tabel 5.9 Permasalahan Proses Bisnis UMKM 1

No	Masalah pada proses bisnis Awal	Aktivitas yang diubah/dihilangkan pada rekomendasi proses bisnis	
1	Proses pemesanan hingga pengisian formulir dilakukan secara manual oleh pelanggan. Selain itu proses yang berjenjang juga dapat menyebabkan kesalahan input oleh petugas CS/Admin, seperti data ganda ataupun data tidak tercatat.	<i>Upgrading</i> & <i>Bereaucracy</i> <i>Elimination</i>	Proses pemesanan hingga pengisian formulir pemesanan melalui sistem informasi, dalam hal ini menggunakan website perusahaan yang telah ada dengan dimaksimalkan penggunaannya. Sehingga pengisian formulis secara manual dapat dihilangkan.
2	Proses pembuatan hingga meminta persetujuan SPK produksi dilakukan manual	<i>Upgrading</i>	Menggunakan <i>google spreadsheet</i> , di mana detail produksi di tulis secara lengkap sesuai pesanan pelanggan. Aplikasi ini dapat di akses oleh tim admin, owner dan produksi sekaligus.
3	Approval SPK oleh owner secara manual	<i>Bereaucracy</i> <i>Elimination</i>	Menghilangkan proses tanda tangan SPK dengan

			approval melalui aplikasi <i>google spreadsheet</i>
4	Cek ketersediaan bahan baku secara manual	<i>Upgrading</i>	Dengan membuat sebuah sistem manajemen persediaan barang sehingga petugas dapat mengakses data stok persediaan bahan baku

Selain beberapa masalah yang dijelaskan pada tabel di atas, terdapat juga masalah pada aktor proses bisnis yaitu *Customer Service* dan Admin. Di mana pada proses bisnis awal kedua *role* ini bekerja sama tanpa pemisahan tugas dan tanggung jawab jelas di antara keduanya. Hal ini menyebabkan dapat terjadinya pencatatan data ganda atau bahkan data tidak tercatat. Sehingga pada proses perbaikan juga akan dilakukan pemisahan tugas kedua *role* tersebut agar setiap proses memiliki penanggung jawab proses yang jelas.

Berdasarkan analisa aktivitas pada proses bisnis awal dan identifikasi permasalahan sebelumnya, maka selanjutnya dilakukan rancangan perbaikan proses bisnis penjualan pada UMKM 1 menggunakan *business process improvement*. Usulan proses bisnis dirancang dengan menjabarkan aktivitas yang terkait perbaikan, aktivitas yang ditambahkan atau diperbaiki dan aktivitas yang dihilangkan pada model atau gambaran proses bisnis rekomendasi seperti pada Tabel berikut:

Tabel 5.10 Rancangan Perbaikan Proses Bisnis Pada UMKM 1 (Rekomendasi)

No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
1	Melakukan pesanan	Pelanggan	Melakukan pemesanan melalui fitur live chat pada website perusahaan yang telah ada sebelumnya	Pelanggan	-	-	Melakukan pemesanan hingga pengisian formulir melalui fitur live chat pada website perusahaan yang telah ada sebelumnya
2	Menyiapkan dan menyampaikan formulir pemesanan	CS dan Admin	-	-	Menyiapkan dan menyampaikan formulir pemesanan	CS dan Admin	Meniadakan proses menyiapkan formulir hingga

No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
3	Mengisi formulir pemesanan	Pelanggan	-	-	Mengisi formulir pemesanan	Pelanggan	pengisian formulir karena pelanggan telah mengisi formulir berdasarkan template yang telah tersedia di website
4	Menerima formulir pemesanan	CS dan Admin	-	-	Menerima formulir pemesanan	CS dan Admin	Menggunakan <i>google spreadsheet</i> , di mana detail produksi di tulis secara lengkap sesuai pesanan pelanggan. Aplikasi ini
5	Membuat surat produksi (SPK)	Admin	Membuat surat produksi (SPK) dalam sistem informasi yang dapat diakses oleh admin,		-	-	

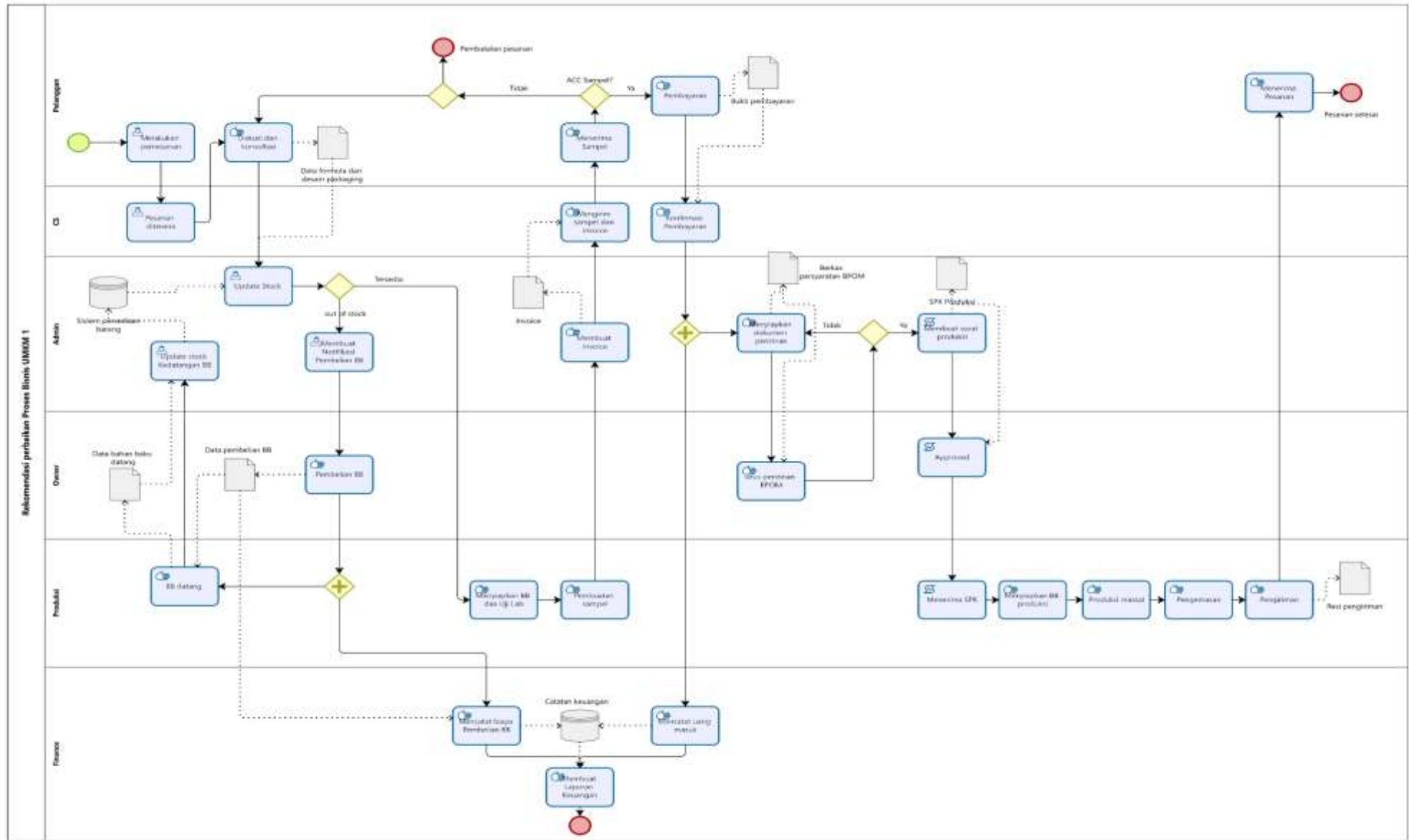
No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
			owner dan bagian produksi sekaligus				dapat di akses oleh tim admin, owner dan produksi sekaligus.
6	Tanda Tangan SPK produksi	Owner	-	-	Tanda Tangan SPK produksi	Owner	Meniadakan proses ini karena proses <i>approval</i> dapat dilakukan secara online dengan <i>google document</i> dan <i>google spreadsheet</i> .
	Cek ketersediaan BB	Produksi	Update stock	Admin	-	-	Proses cek ketersediaan bahan baku

No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
							dengan meng-update stock persediaan bahan baku yang terdapat dalam sebuah sistem informasi yang terintegrasi
	Membuat notifikasi pembelian BB	Produksi	Membuat notifikasi pembelian BB	Admin	-	-	Notifikasi dibuat secara online menggunakan google document yang dapat di akses oleh <i>owner</i>

No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
	Menerima notifikasi pembelian BB	Owner	-	-	Menerima notifikasi pembelian BB	Owner	Menghilangkan proses penerimaan notifikasi pembelian BB karena notifikasi telah diterima owner secara otomatis secara online
	Update stock kedatangan BB	Produksi	Update stock kedatangan BB	Admin	-	-	Update kedatangan BB dilakukan oleh admin dengan meng-update stock persediaan BB dalam sebuah sistem

No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
							informasi yang terintegrasi

Berdasarkan rancangan perbaikan di atas, didapatkan model proses bisnis UMKM 1 (Rekomendasi) yang dapat dilihat pada Gambar 5.5 berikut.



Gambar 5.5 Proses Bisnis Rekomendasi UMKM 1 (CV Annauva)

Selanjutnya simulasi proses bisnis menggunakan *software* bizagi modeler. Simulasi dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja model proses bisnis yang baru dibanding sebelumnya. Pada simulasi ini dijabarkan hasil *time analysis* dan *resource analysis* pada proses bisnis sebelum dilakukan perbaikan dan proses bisnis setelah dilakukannya perbaikan. Simulasi dilakukan dengan asumsi jumlah *instance* pada *software* Bizagi Modeler sebesar 1 (satu) *instance*, dengan data jumlah *resource* dan waktu eksekusi berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UMKM.

Tabel 5.11 Hasil Simulasi Resource Analysis Proses Bisnis UMKM 1 (CV Annauva)

Resource Analysis Proses Bisnis UMKM 1		
Resource	Awal	Perbaikan
Pelanggan	21,59%	32,50%
CS	10,38%	9,80%
Admin		12,80%
Owner	74,23%	23,55%
Finance	0,42%	0,28%
Produksi	30,56%	24,68%

Dari Tabel 5.11 di atas dapat disimpulkan perbandingan pemanfaatan sumber daya manusia pada proses bisnis UMKM 1 (CV Annauva), sebagai berikut:

1. Penggunaan sumber daya Pelanggan bertambah sebesar 10,91% dari sebelumnya 21,59% menjadi 32,50%.
2. Terdapat pemisahan tugas dan tanggung jawab pada proses Admin dan CS, di mana awalnya keduanya berada pada proses yang sama dengan penggunaan sumber daya sebesar 10,38%, setelah dilakukan pemisahan tugas dan tanggung jawab penggunaan sumber daya CS berkurang sebesar 0,58% menjadi 9,80%, sedangkan Admin berkurang 2,42% menjadi 12,80%.
3. Penggunaan sumber daya Owner berkurang sebesar 50,68% dari sebelumnya 74,23% menjadi 23,55%.
4. Penggunaan sumber daya Finance berkurang sebesar 0,14% dari sebelumnya 0,42% menjadi 0,28%.

5. Penggunaan sumber daya Produksi berkurang sebesar 5,88% dari sebelumnya 30,56% menjadi 24,68%.

Tabel 5.12 Hasil Simulasi Time Analysis Proses Bisnis UMKM 1 (CV Annauva)

Proses Bisnis UMKM 1		
<i>Time Analysis</i>	Awal	Perbaikan
<i>Instance Started</i>	3	3
<i>Instance Completed</i>	3	3
<i>Min. time</i>	11d 6h 28m	11d 4h 15m
<i>Max. time</i>	51d 23h 10m	29d 17d 15m
<i>Avg. time</i>	24d 10h 2m	17d 8h 35m
<i>Total Time</i>	74d 18h 6m	29d 16h 15m

Dari Tabel 5.12 di atas didapatkan hasil perbandingan antar proses bisnis awal dan proses bisnis rekomendasi (perbaikan) dengan asumsi 3 aktivitas yang melalui sebuah proses bisnis (*instance*) penjualan produk dengan durasi 60 hari, didapatkan bahwa eksekusi rekomendasi proses bisnis yang dihasilkan berjalan lebih cepat dibandingkan dengan proses bisnis awal. Di mana UMKM 1 sebagai sebuah usaha penyedia jasa maklon kosmetik pada mulanya menyelesaikan keseluruhan proses bisnis dengan total waktu eksekusi sebesar dalam waktu 74 hari, 18 jam dan 6 menit. Setelah dilakukan perbaikan proses bisnis total waktu berkurang selama 22 hari 13 jam dan 21 menit, sehingga waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan proses bisnis (rekomendasi/perbaikan) menjadi 52 hari, 4 jam dan 45 menit. Secara keseluruhan waktu eksekusi dapat dipersingkat sebesar 30,17%.

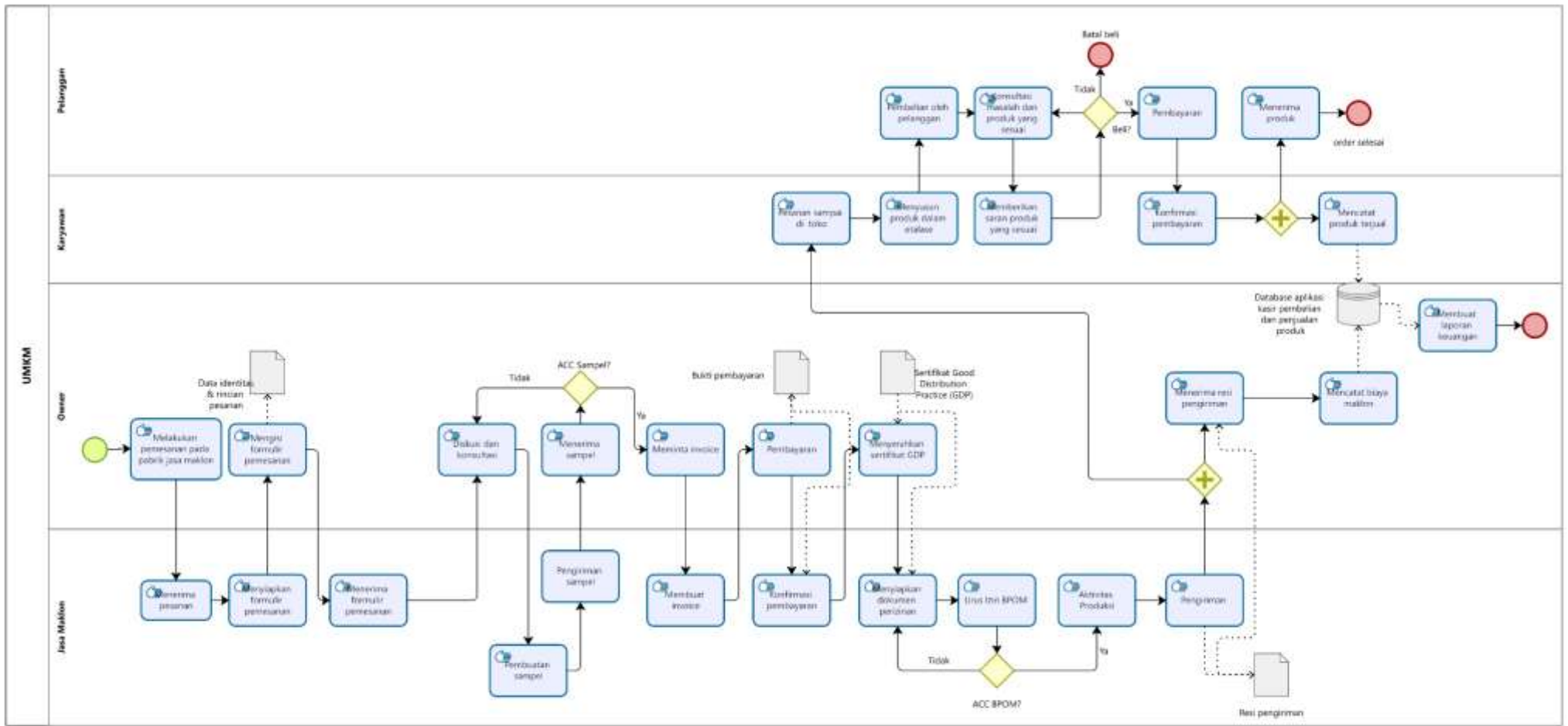
5.5.2 Perbaikan Proses Bisnis pada UMKM 2 (Naisa SK)

Tabel 5.13 Deskripsi Proses Bisnis Proses Bisnis pada UMKM 1

Nama Proses Bisnis	UMKM 2
Deskripsi	Proses bisnis UMKM 2 ini merupakan proses bisnis dengan metode <i>made-to-stock</i> . Proses dimulai dari pemesanan produk kosmetik oleh pemilik UMKM 2, aktivitas produksi yang dilakukan oleh pabrik maklon (sebagai penyedia jasa maklon produk kosmetik), hingga produk sampai ke tangan pelanggan akhir.
Tujuan	Memenuhi permintaan maklon kosmetik oleh UMKM 2 bekerjasama dengan sebuah jasa maklon kosmetik yang memproduksi dan menghasilkan produk kosmetik legal yang sesuai dengan peraturan perizinan (BPOM) dan sesuai hingga sampai ke tangan pelanggan akhir.

Pada Tabel di atas diketahui bahwa deskripsi proses bisnis yang ada pada UMKM 2 dengan metode *make to stock*, dengan tujuan proses bisnis yaitu untuk memenuhi permintaan maklon kosmetik oleh UMKM 2 bekerjasama dengan sebuah jasa maklon kosmetik yang memproduksi dan menghasilkan produk kosmetik legal yang sesuai dengan peraturan perizinan (BPOM) dan sesuai hingga sampai ke tangan pelanggan akhir.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha diketahui aktivitas apa saja yang ada dalam proses bisnis beserta aktor yang menjalankannya, gambaran proses bisnis (awal) pada UMKM 2 digambar sebagai berikut:



Gambar 5.6 Proses Bisnis Awal UMKM 2 (Naisa SK)

Setelah didapatkan hasil wawancara dan observasi didapatkan gambaran proses bisnis seperti pada Tabel di atas, selanjutnya dilakukan rekomendasi perbaikan pada proses bisnis UMKM dilakukan dengan fokus pada efisiensi dan peningkatan kualitas dalam proses bisnis yang sudah ada. Menggunakan pendekatan *business process improvement* (BPI), langkah awalnya ialah mengevaluasi proses bisnis. Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan proses bisnis yang ada pada tiap proses bisnis awal. Dari wawancara didapatkan hasil beberapa data seperti deskripsi aktivitas, waktu eksekusi dan peran tiap sumber daya manusia yang dilakukan dengan wawancara dengan pemilik UMKM.

Tabel 5.14 Permasalahan Proses Bisnis UMKM 2

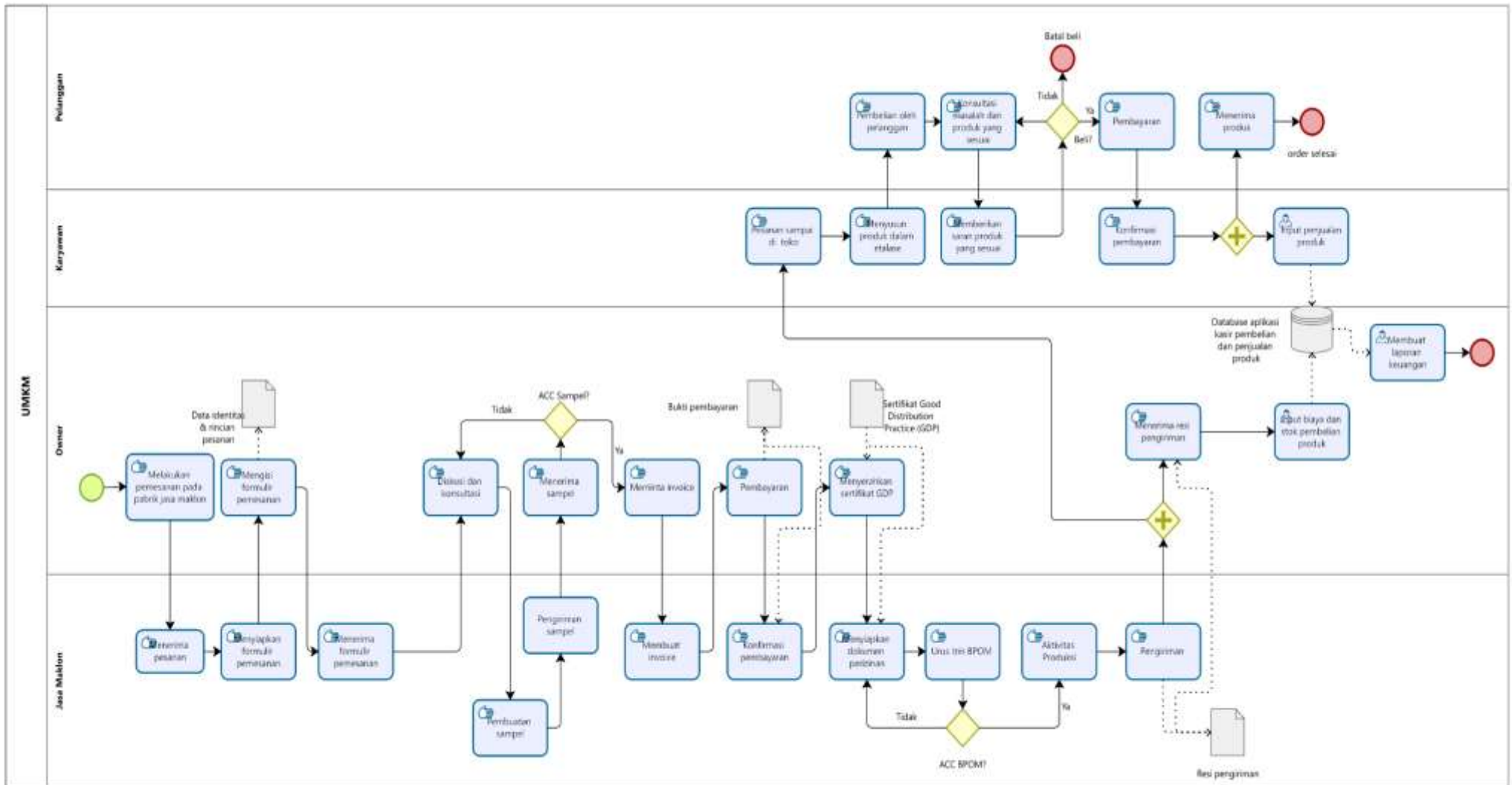
Proses Bisnis Awal	Aktivitas yang diubah/dihilangkan pada rekomendasi proses bisnis	
Pencatatan penjualan dan pembelian hingga pembuatan laporan keuangan dilakukan secara manual, sehingga memakan waktu yang lama dan rentan terjadi kesalahan dalam mengumpulkan data	<i>Upgrading & Breaucracy Elimination</i>	Dengan meng-update pencatatan manual ke penggunaan sistem kasir pembelian dan penjualan produk. Sistem ini dapat digunakan sebagai pendukung pelaksanaan kerja untuk karyawan toko dan owner dalam hal perekapan dan perhitungan transaksi secara otomatis.

Berdasarkan analisa aktivitas pada proses bisnis awal dan identifikasi permasalahan di atas, maka selanjutnya dilakukan rancangan perbaikan proses bisnis penjualan pada UMKM 2 menggunakan *business process improvement*. Usulan proses bisnis dirancang dengan menjabarkan aktivitas yang terkait perbaikan, aktivitas yang ditambahkan atau diperbaiki dan aktivitas yang dihilangkan pada model atau gambaran proses bisnis rekomendasi seperti pada Tabel 5.15 berikut:

Tabel 5.15 Rancangan Perbaikan Proses Bisnis Pada UMKM 2 (Rekomendasi)

No	Aktivitas pada proses bisnis awal		Aktivitas tambahan/ditingkatkan pada Proses bisnis Rekomendasi		Aktivitas yang dihilangkan pada proses bisnis rekomendasi		Keterangan
	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	Aktivitas	Aktor	
1	Mencatat produk terjual	Karyawan	Input penjualan produk	Karyawan toko	Mencatat produk terjual	Karyawan	Penggunaan sistem informasi manajemen kasir, sistem ini dapat membantu karyawan dalam mencatat data pembelian produk
2	Mencatat biaya op jasa maklon	Owner	Input stock dan biaya pembelian produk	Owner	Mencatat biaya op jasa maklon	Owner	Penggunaan sistem informasi terintegrasi, memudahkan pemilik dalam menginput biaya pembelian dan update stock produk
3	Membuat laporan keuangan	Owner	Membuat laporan keuangan	Owner	-	-	Dengan penggunaan sistem informasi yang terintegrasi dapat membantu mempersingkat waktu dalam hal perekapan dan perhitungan transaksi secara otomatis. Sistem ini juga dapat menghindari kesalahan dalam menghitung penjualan dan operasional yang dilakukan secara manual, sehingga dapat memudahkan pemilik usaha dalam mengelola data produk, monitoring penjualan produk dan data transaksi

Berdasarkan rancangan perbaikan di atas, didapatkan model proses bisnis penjualan UMKM 2 (Rekomendasi) yang dapat dilihat pada Gambar 5.7 berikut.



Gambar 5.7 Proses Bisnis Rekomendasi UMKM 2 (Naisa Sk)

Selanjutnya simulai proses bisnis menggunakan *software* bizagi modeler. Simulasi dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja model proses bisnis yang baru dibanding sebelumnya. Pada simulasi ini dijabarkan hasil *time analysis* dan *resource analysis* pada proses bisnis sebelum dilakukan perbaikan dan proses bisnis setelah dilakukannya perbaikan. Simulasi dilakukan dengan asumsi jumlah *instance* pada *software* Bizagi Modeler sebesar 1 (satu) *instance*, dengan data jumlah *resource* dan waktu eksekusi berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UMKM 2.

Tabel 5.16 Hasil Simulasi Resource Analysis Proses Bisnis UMKM 2 (Naisa SK)

Resource Analysis Proses Bisnis UMKM 2		
Resource	Awal	Perbaikan
Jasa Maklon	50,33%	51,93%
Owner	21,32%	18,06%
Karyawan	0,09%	0,09%
Pelanggan	0,03%	0,03%

Dari Tabel 5.16 di atas dapat disimpulkan perbandingan pemanfaatan sumber daya manusia pada proses bisnis UMKM 2 (Naisa SK), sebagai berikut:

1. Penggunaan sumber daya Jasa Maklon bertambah sebesar 1,60% dari sebelumnya 50,33% menjadi 51,93%.
2. Penggunaan sumber daya Owner berkurang sebesar 3,26% dari sebelumnya 21,32% menjadi 18,06%.
3. Tidak ada perbedaan utilitas atau penggunaan pada sumber daya Karyawan yaitu sebesar 0,09%.
4. Tidak ada perbedaan utilitas atau penggunaan pada sumber daya Pelanggan yaitu sebesar 0,03%.

Selanjutnya ialah menganalisa hasil *time analysis* pada proses bisnis UMKM 2. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.17 Hasil Simulasi Time Analysis Proses Bisnis UMKM 2 (Naisa SK)

Proses Bisnis UMKM 2		
<i>Time Analysis</i>	Awal	Perbaikan
<i>Instance Started</i>	2	2
<i>Instance Completed</i>	2	2
<i>Min. time</i>	1d	1h
<i>Max. time</i>	57d 11h 5m	56d 12h 30m
<i>Avg. time</i>	29d 5h 32m 30s	28d 6h 45m
<i>Total Time</i>	58d 12h 45m	56d 13h 45m

Dari hasil simulasi pada Tabel 5.17 di atas didapatkan hasil perbandingan antar proses bisnis awal dan proses bisnis rekomendasi (perbaikan) dengan *instance completed* yaitu 2 pada tiap aktivitas dalam proses bisnis dengan asumsi durasi selama 60 hari. Hasil menunjukkan bahwa waktu eksekusi pada proses bisnis yang direkomendasikan berjalan lebih cepat dibandingkan dengan proses bisnis awal. Di mana UMKM 2 pada mulanya menyelesaikan keseluruhan proses bisnis dalam waktu 58 hari, 12 jam dan 45 menit. Setelah dilakukan perbaikan proses bisnis total waktu berkurang selama 1 hari dan 24 jam, sehingga waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan proses bisnis (rekomendasi/perbaikan) berkurang menjadi 56 hari, 13 jam dan 45 menit. Secara keseluruhan waktu eksekusi proses bisnis dapat dipersingkat sebesar 3,35%.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

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

1. Berdasarkan hasil penilaian BPMM didapatkan nilai kematangan proses bisnis sebesar 4,8 untuk UMKM 1 (CV Annauva) dan termasuk kategori *Defined* (level 2) dan Kesiapan TI pada level *moderate it readiness* atau menengah. Sedangkan untuk UMKM 2. Sedangkan nilai kematangan proses bisnis pada UMKM 2 (Naisa SK) sebesar 3 dan termasuk kategori *Ad Hoc* (level 2), dan kesiapan penerapan TI berada pada level rendah atau *little it readiness*. Hasil menunjukkan bahwa kedua UMKM perlu dilakukan perancangan dan perbaikan proses bisnis untuk mengoptimalkan kinerja *business proses* yang ada dalam perusahaan.
2. Berdasarkan hasil simulasi yang dilakukan dengan membandingkan proses bisnis awal dan proses bisnis rekomendasi dengan asumsi simulasi dilakukan selama 60 hari.

Hasil menunjukkan terjadi pengurangan total waktu eksekusi proses bisnis pada UMKM 1 (CV Annauva) sebesar 30,17%. Di mana pada mulanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keseluruhan proses bisnis (awal) yaitu 74 hari, 18 jam dan 6 menit, berkurang menjadi 52 hari, 4 jam dan 45 menit, artinya terjadi percepatan waktu eksekusi pada proses bisnis (rekomendasi) UMKM 1 (CV Annauva) selama 22 hari 13 jam dan 21 menit.

Sedangkan pada UMKM 2 (Naisa SK) terjadi pengurangan total waktu sebesar 3,35%. Di mana pada mulanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keseluruhan proses bisnis (awal) yaitu 58 hari, 12 jam dan 45 menit, berkurang menjadi menjadi 56 hari, 13 jam dan 45 menit, artinya terjadi percepatan waktu eksekusi pada proses bisnis (rekomendasi) UMKM 2 (Naisa SK) selama 1 hari dan 24 jam.

6.2 Saran

Adapun saran yang diharapkan dapat membantu perusahaan dan penelitian selanjutnya antara lain:

1. Penelitian selanjutnya menggunakan model BPMM lainnya seperti BPMM-OMG, BPMM-FIS, atau model lainnya.
2. Pengembangan kuesioner tambahan untuk menilai kesiapan teknologi informasi secara menyeluruh agar didapatkan hasil yang lebih maksimal.
3. Menggunakan UMKM dengan karakteristik yang sama, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan secara menyeluruh.
4. Simulasi dan perbaikan proses bisnis dapat dilanjutkan dengan memperhitungkan biaya (cost) tiap aktivitas proses bisnis, sehingga diperoleh hasil yang lebih akurat, tidak hanya dari segi optimasi waktu eksekusi namun juga dari biaya yang dikeluarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- American Productivity and Quality Center. (2014). Generic Process Classification Framework.
- Andelkovic, A. (2012). Business Process Management Maturity Factors and Effects on Business Results. *International Scientific Conference*.
- Andirani, M., Samadhi, T. A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2017). Aligning business process maturity level with SMEs growth in Indonesian fashion industry. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:<https://doi.org/10.1108/JOA-08-2017-1215>
- Andriani, M., Suryadi, K., Samadhi, T., & Siswanto, J. (2014). Theoretical Model of Knowledge Management in SMEs Life Cycle (A Literature Study). *2014 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment Bandung, Indonesia, August 19-21, 2014* (pp. 351-356). Bandung: IEEE. doi:10.1109/TIME-E.2014.7011645
- Andriani, M., Suryadi, K., Samadhi, T., & Siswanto, J. (2016). Evolution of Product Design and Development Process on Organisational Growth Stages : A Knowledge Management Strategy. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 30-34). Bali 4-7 2016: IEEE.
- APQC. (2018, 06 27). *APQC Process Classification Framework (PCF) - Cross Industry - PDF Version 7.2.1*. Retrieved from apqc.org: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pdf-8>
- Bandara, W. (2012). Building Essential BPM Capabilities to Assist Successful ICT Deployment in the Developing Observations and Recommendations from Sri Lanka. *GlobDev 2012*, pp. 2-3.
- Becker, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3).
- Brocke, J. V. (2014). "Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*.
- Chandra, N. R., & Mahendrawathi, E. (2017). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Teknik ITS*, 6(2), 2337-3520. doi:2301-928X Print
- Clegg, C. W. (1997). "Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors. *Ergonomics*, 40.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. McGraw Hill.
- Daniel, J. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. United States: SAGE Publications.

- Databoks. (2021, 8 5). *Pertumbuhan Pasar Kosmetik Global Terkontraksi 8% pada 2020*. Retrieved from databoks.katadata.co.id: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/05/pertumbuhan-pasar-kosmetik-global-terkontraksi-8-pada-2020>
- de Boer, F G et al. (2015). Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. *Business Process Management Journal*, 21(4), 908-927. doi:10.1108/BPMJ-11-2014-0109
- Dewi, F., & Mahendrawathi, E. (2019). Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java, Indonesia. *Procedia Computer Science 161 (2019) 1098–1105* (pp. 1098-1105). ScienceDirect. doi:10.1016/j.procs.2019.11.221
- Dewi, F., & Mahendrawathi, E. (2019). Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java, Indonesia. *The Fifth Information Systems International Conference 2019* (pp. 1098–1105). Surabaya, Indonesia: Elsevier B.V. doi:10.1016/j.procs.2019.11.221
- Draft, R. (2004). *Organisation Theory and Design, 8th ed.* USA: Thomson Learning.
- Dumas, et al., M. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer Heidelberg New York Dordrecht London. doi:10.1007/978-3-642-33143-5
- Dyerson, R., & Spinelli, R. (2011). Balancing growth: a conceptual framework for evaluating ICT readiness in SMEs. *International Journal of Online Marketing*, 1.
- Fink, D. (1998). Guidelines for the successful adoption of information technology in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management*, 18.
- Fisher, D M et al. (2004). The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. *The Business Process Maturity Model*.
- Froger, M., & et al. (2019). A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. *International Journal of Information Management* 49, 290-300. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013>
- Glavan, L. (2020). An Investigation of Business Process Maturity: Report on Croatian Companies. *Business Systems Research*, 11(2), 159-165. doi:10.2478/bsrj-2020-0022
- Glavan, L., & Vukšić, V. (2017). Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia. *Croatian Operational Research Review (CORR)*, 137-165. doi:10.17535/corr.2017.0009
- Greiner, L. (1998, May-June). Evolution and revolution as organisations grow. Harvard Business Review.
- Hancock, B. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Nottingham: the NIHR RDS EM / YH.
- Haug, A. (2011). IT readiness in small and medium-sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*(11).

- Huffman, J et al. (2015). Aligning Enterprise Analytics to Business Process Capability Maturity. *International Federation of Automatic Control. IFAC-PapersOnLine 48-3*. Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.ifacol.2015.06.418
- Kalina, J., Smutný, Z., & Řezníček, V. (2013). Business process maturity as a case of managerial cybernetics and effective information management. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*.
- Kalinowski, T Bartosz. (2018). Business Process Maturity Models Research – A Systematic Literature Review. *33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business"* (pp. 276-283). Warsaw: Economic and Social Development.
- Kemenkes, R. (2010). Berita Negara RI No. 396: Peraturan Menteri Kesehatan RI. Nomor 1175/MENKES/PER/VIII/2010. Izin Produksi Kosmetika.
- Kemenkeu. (2021, 9 2). *Ministry of Cooperatives and Small and Medium Enterprises Coordinates Synergy and Collaboration for Cooperatives and SMEs Development*. Retrieved from www.kemenkeu.go.id: <https://www.kemenkeu.go.id/en/publications/news/ministry-of-cooperatives-and-small-and-medium-enterprises-coordinates-synergy-and-collaboration-for-cooperatives-and-smes-development/>
- Kemenperin. (2018, 3 20). *Industri Kosmetik Nasional Tumbuh 20%*. Retrieved from Kemenperin.go.id: <https://kemenperin.go.id/artikel/18957/Industri-Kosmetik-Nasional-Tumbuh-20>
- Kemenperin. (2021). *WARTA PENGKAJIAN PERDAGANGAN*. WARTA/BPPP/II/20/2021. ISSN 2338-9311. Jakarta Pusat: BPPKP.
- Kosieradzka, A. (2017). Maturity model for production management. *7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management* (pp. 342-349). Warsaw, Poland: Elsevier Ltd.
- Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *APWeb/WAIM 2007 WS, LNCS 4537*. Huang Shan, China. doi:10.1007/978-3-540-72909-9_42
- Lester, D., Parnell, J., & Carracher, S. (2003). Organizational life cycle : A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Looy, A. V. (2015). An Experiment for Measuring Business Process Maturity with Different Maturity Models. (p. 192). ECIS 2015 Proceedings: AIS Electronic Library (AISeL).
- Looy, Amy Van et al. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information & Management* 50, 466-488. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2013.06.002
- Mahendrawathi, E. (2016). BUSINESS PROCESS MANAGEMENT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN INDONESIA. *International Conference on Operations and Supply Chain Management*.

- Mahendrawathi, ER et al. (2018). Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. *Business Process Management Journal*. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2016-0160>
- McCormack, K. (2007). *Business process maturity: Theory and application*. Charleston: SC: BookSurge Publishing.
- McCormack, K. P. (2001). *Business process orientation – Gaining the e-business competitive*. Florida: St. Lucie Press.
- McCormack, K., & Johnson, W. (2001). *History of Business Process Orientation, “Business Process Orientation: Gaining the e-business competitive advantage”, Chapter II*.
- Nottbrock, C. (2021). Industry 4.0: Business Process Management Maturity Model for the digitalized interorganizational value chain. *The 19th International Conference on Business Process Management*. ISSN 1613-0073. Rome, Italy: CEUR Workshop Proceedings (CEUR-WS.org).
- Novak, R., & Janeš, A. (2017). Business process orientation in the Slovenian power supply. *Business Process Management Journal*. doi: 10.1108/BPMJ-05-2017-0130
- Object Management Group. (2008). *Business Process Maturity Model Version 1.0*.
- Ockręglicka, M., Mynarzová, M., & Kaňa, R. (2015). Business Process Maturity in Small and Medium-Sized Enterprises. *Polish Journal of management Studies*, 12(1), 121-131.
- Pešić, M. A. (2012). BUSINESS PROCESS MANAGEMENT MATURITY MODEL - SERBIAN ENTERPRISES MATURITY LEVEL. *EKONOMIKA PREDUZEĆA*.
- Piotr, S. (2018). Concept of the organization process maturity assessment. (E. Ziemba, Ed.) *Journal of Economics and Management*, 33(3). doi:10.22367/jem.2018.33.05
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, 1st ed*. New York: The Free Press.
- Premkumar, G. (2003). A meta analysis of research on information technology implementation in small business. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, 13(2).
- Premkumar, G. (2003). A meta analysis of research on information technology implementation in small business. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, 13(2).
- Quin , R., & Cameron, K. (1983). Organisational life cycles and shifting criteria of effectiveness :some preliminary evidence. *Management Science*, 18(2), 33-51.
- Randeree, K et al. (2012). A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management*, 18(3), 472-492. doi: 10.1108/14637151211232650
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 12.

- Scott, M., & Bruce, R. (1897). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.
- Skrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices. *International Journal of Information Management*, 33, 48-60. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>
- Spinelli, R., Dyerson, R., & Harindranath, G. (2013). IT readiness in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 807-823. doi:10.1108/JSBED-01-2012-0012
- Statista. (2021, 4 9). *Per capita spending on cosmetics and toiletries Indonesia 2014-2024*. Retrieved from [statista.com: https://www.statista.com/statistics/1215196/indonesia-cosmetics-and-toiletries-spending/](https://www.statista.com/statistics/1215196/indonesia-cosmetics-and-toiletries-spending/)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tata langkah dan Teknik-teknik Teorisasi Data*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Surdayanto. (2002). Evaluasi kesiapan UKM Menyongsong Pasar Bebas ASEAN (AFTA): Analisis Perspektif dan Tinjauan Teoritis. *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, 1.
- Surdayanto. (2011). The Need for ICT-Education for Manager or Agribusinessman to Increasing Farm Income : Study of Factor Influences on Computer Adoption in East Java Farm Agribusiness. *International Journal of Education and Development*, 7(1), 56-67.
- Szelagowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2019). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, 26(1), 212-238.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. (2016). Business process maturity models : A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122-134.
- ter Hofstede, A., & Weske, M. (2003). Business process management: A survey. *Proceedings of the 1st International Conference on Business Process Management*, 2678 of LNCS1-12.
- Tzu-Chieh Lin et al. (2020). To assess smart manufacturing readiness by maturity model: a case study on Taiwan enterprises. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 33(01), 102-105. doi:10.1080/0951192X.2019.1699255
- van der Aalst, W. (2013). Business process management: A comprehensive survey. *ISRN Software Engineering*, 1-37. doi:<https://doi.org/10.1155/2013/507984>
- vom Brocke, J., & Rosemann, M. (. (2015). *Handbook on business process management 1(2nd ed.)*. Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>
- Wahyu, S., & Sastramihardja, H. (2020). Utilization of the Business Process Maturity Model as a Proposed Architectural Planning of Business Model Concept. *Journal of Information System*, 16(1).
- Yin, K. R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publishing.

- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods, 5th ed.* SAGE Publications Inc.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 2.
- Zurahmin, T. (2016). Pengaruh Modal Kerja dan Lokasi Usaha Terhadap Keberhasilan Usaha Pecel Lele di Kota Payakumbuh.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A. Kuesioner

A.I Informasi Responden

1. Nama Narasumber :
2. Nama Perusahaan :
3. Jabatan :
4. Tahun berdiri perusahaan :
5. Tahun bekerja :
6. No HP/Telepon/Email :

A.II Informasi Umum Perusahaan

1. Apa produk utama UMKM anda?
2. Jumlah Karyawan :
 - a. Mikro 1-4 orang
 - b. Kecil 5-19 orang
 - c. Menengah 20-99 orang = +- 70 orang
1. Perkiraan Aset Perusahaan atau kekayaan bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan) :
 - a. Mikro (maks 50 juta)
 - b. Kecil (>50 juta-10 miliar)
 - c. Menengah (>500 juta-10 miliar)
2. Perkiraan omset/tahun (hasil penjualan per tahun)
 - a. Mikro (maks. 300 juta)
 - b. Kecil (>300 juta-2,5 miliar)
 - c. Menengah (2,5 miliar-50 miliar)
3. Mengapa membuka usaha di bidang kosmetik? Apakah anda memiliki pengalaman terkait dengan usaha kosmetik sebelumnya?
4. Apakah perusahaan memiliki SOP dalam menjalankan bisnis?
5. Prosesnya ordernya misalnya bagaimana mbak?

6. Apakah perusahaan memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas kerja yang terdefiniskan dengan jelas?
 7. Apakah anda memiliki rencana untuk memperbesar bisnis dalam waktu dekat?
 8. Bagaimana perusahaan menentukan target bisnis di masa yang akan datang?
 9. Bagaimana perusahaan melatih untuk karyawan baru?
 10. Apakah sering mengalami masalah dalam menilai tingkat keuntungan dan kesehatan finansial perusahaan?
 11. Bagaimana perusahaan memastikan setiap karyawan mengerti dan paham *akan job desc* yang harus dilakukan?
- .

A.IV Kesiapan Teknologi Informasi

ITC Infastructure

- 1 Jumlah perangkat telepon rumah, telepon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis
- 2 Jumlah komputer (desktop, laptop)
- 3 Jenis akses internet no internet Dial Up ADSL ISDN
- 4 Jaringan area lokal (LAN) Ya Tidak
- 5 Bandwidth internet <32 mbps > =32mbps
- 6 Internet server / hosting dengan keamanan yang tinggi Ya Tidak
- 7 Wireless LAN/wifi internet Ya Tidak

ITC Application

- 12 Standar aplikasi perangkat lunak Tidak ada Office Software CAD/CAM Database
- 13 Menggunakan internet untuk mendapatkan informasi Sering Terkadang Jarang Tidak Pernah
- 14 Tersedia website Ya Tidak
- 15 Layanan internet disediakan Tidak ada Pencarian Pemesanan Pembelian
- 16 Ecommerce / Website Ya Tidak
- 17 Pembayaran Transaksi online Ya Tidak
- 18 Sistem keamanan untuk untuk ecommerce/website Ya Tidak
- 19 Email untuk berkomunikasi Ya Tidak
- 20 Meeting online / forum jejaring internet untuk komunikasi Ya Tidak
- 21 Menggunakan Sistem informasi manajemen Tidak digunakan Akuntansi Manajemen SDM Manajemen dokumen

ITC Human Resource

- | | | | | | |
|----|--|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 22 | ICT Training | <input type="checkbox"/> Sering | <input type="checkbox"/> Terkadang | <input type="checkbox"/> Jarang | <input type="checkbox"/> tidak Pernah |
| 23 | Jumlah karyawan yang menggunakan komputer | | | | |
| 24 | Jumlah karyawan yang menggunakan internet | | | | |
| 25 | Pembayaran royalti | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak | | |
| 26 | Rata-rata pengeluaran RnD pertahun | <input type="checkbox"/> <5% | <input type="checkbox"/> <15% | <input type="checkbox"/> <30% | <input type="checkbox"/> <=30% |
| 27 | Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak | | |
| 28 | Apakah ada kapasitas pemilik perusahaan untuk inovasi/menciptakan produk baru | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak | | |
| 29 | Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak | | |
| 30 | Penggunaan database sentral | <input type="checkbox"/> Ya | <input type="checkbox"/> Tidak | | |

Panduan wawancara perbaikan dan evaluasi proses bisnis saat ini UMKM dengan metode BPI

No	Aktivitas	Waktu Eksekusi	Aktor	Dokumen	Tipe Task
1					
2					
Dst...					