

**PENYUSUNAN RANCANGAN STANDARISASI PROSES BISNIS INTI
BERDASARKAN EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN *BUSINESS*
PROCESS ORIENTATION MATURITY MODEL
(STUDI KASUS: ROEMAH KONVEKSI, SLEMAN)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Zafira Ratna Dewi Nastiti
No. Mahasiswa : 22522063

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

PERNYATAAN KEASLIAN

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 7 Mei 2026



(Zafira Ratna Dewi Nastiti)

NIM 22522063

SURAT BUKTI PENELITIAN

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nama yang bersangkutan di bawah ini telah melakukan penelitian dan telah kami izinkan untuk melakukan publikasi berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada UMKM kami Roemah Konveksi.

Nama : Zafira Ratna Dewi Nastiti
NIM : 22522063
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Judul Penelitian : Penyusunan Rancangan Standarisasi Proses Bisnis Inti UMKM Konveksi Berdasarkan Evaluasi Tingkat Kematangan *Business Process Orientation Maturity Model*
Waktu Penelitian : 26 Desember 2025 - 17 Maret 2026

Demikian surat ini kami keluarkan sebagai bukti keterangan resmi dari Roemah Konveksi untuk peneliti yang telah melakukan penelitian pada UMKM kami agar dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab.

Sleman, 17 Maret 2026
Owner Roemah Konveksi


(Angga Yudha P)

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING
PENYUSUNAN RANCANGAN STANDARISASI PROSES BISNIS INTI
BERDASARKAN EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN *BUSINESS*
PROCESS ORIENTATION MATURITY MODEL
(STUDI KASUS: ROEMAH KONVEKSI, SLEMAN)



Yogyakarta, 8 Mei 2026

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bambang Suratno', is placed over the 'Dosen Pembimbing' text.

(Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI
PENYUSUNAN RANCANGAN STANDARISASI PROSES BISNIS INTI
BERDASARKAN EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN *BUSINESS PROCESS*
ORIENTATION MATURITY MODEL
(STUDI KASUS: ROEMAH KONVEKSI, SLEMAN)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Zafira Ratna Dewi Nastiti
No. Mahasiswa : 22522063

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, 18 Mei 2026

Tim Penguji

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

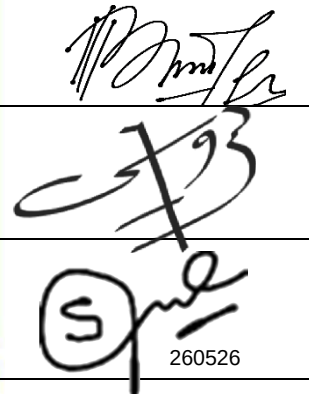
Ketua

Dr. Harwati, S.T., M.T.

Anggota I

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T.

Anggota II



260526

Mengetahui,

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



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM
NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya susun sebagai bentuk ibadah dan rasa syukur kepada Allah SWT atas ilmu serta kesempatan yang telah diberikan. Dengan penuh kerendahan hati, karya ini saya dedikasikan kepada kedua orang tua saya atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang selalu menyertai, serta kepada keluarga dan orang-orang terdekat yang menjadi sumber semangat dalam perjalanan hidup saya.

MOTTO

"Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)"

(QS. Al-Insyirah [94]: 7)

"It always seems impossible until it's done."

(Nelson Mandela)

"Grow through what you go through"

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabaraakaatuh

Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT atas berkah rahmat serta nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Penyusunan Rancangan Standarisasi Proses Bisnis Inti Berdasarkan Evaluasi Tingkat Kematangan *Business Process Orientation Maturity Model*” dengan baik dan lancar. Tidak lupa sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW berserta keluarga dan sahabat beliau hingga akhir zaman.

Dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini, penulis memperoleh banyak bantuan, dukungan, doa, serta semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan syukur, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., ASEAN.Eng. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang senantiasa memberikan banyak wawasan, saran yang mendalam, arahan serta bimbingan kepada penulis selama masa pengerjaan Tugas Akhir.
4. Mas Angga, selaku pemilik dan seluruh karyawan UMKM Roemah Konveksi yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam penelitian Tugas Akhir ini.
5. Kedua orang tua penulis, Bapak Dwi dan Ibu Tuti, serta ketiga kakak penulis, Mbak Nisa, Mas Aan, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan tanpa henti hingga penulis dapat sampai pada titik ini dan Mas Adri, semoga dapat ikut bangga menyaksikan perjalanan penulis hingga sejauh ini dari tempat terbaik di sisi-Nya.
6. Orang-orang terdekat penulis, Annas, Manda, Tata, Rifa, Nasha, Sani, dan Farah yang senantiasa menemani, mendukung, dan menjadi bagian penting dari perjalanan suka maupun duka sejak awal masa perkuliahan hingga titik ini. Semoga di masa depan kita menjadi orang yang sukses.
7. Seluruh keluarga Laboratorium Enterprise Resource Planning khususnya Angkatan 22 (*cie aslab*) yang telah menjadi teman seperjuangan untuk tumbuh dan berkembang bersama, sekaligus memberikan banyak pengalaman yang berharga selama masa perkuliahan.
8. Semua pihak yang telah membantu memberikan dukungan kepada penulis selama pengerjaan Tugas Akhir penulis dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini, penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka dengan adanya kritik dan saran yang membangun. Semoga laporan Tugas Akhir ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor konveksi sering menghadapi kendala operasional akibat keterbatasan manajerial dan ketiadaan sistem kerja yang baku. Penelitian ini dilakukan pada Roemah Konveksi, sebuah UMKM yang proses bisnisnya sangat bergantung pada pemilik (*Owner-centric*), tidak memiliki dokumentasi operasional tertulis, dan belum menerapkan pengukuran kinerja secara sistematis. Kondisi tersebut menyebabkan inefisiensi dan kerentanan operasional. Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis aktual dan merumuskan rancangan standarisasi proses bisnis inti. Evaluasi dilakukan secara spesifik pada proses penjualan, pengadaan, dan produksi menggunakan kerangka *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) dengan sembilan variabel penilaian. Pemodelan *Business Process Model and Notation* (BPMN) digunakan untuk memetakan kondisi *As-is* dan merancang kondisi *To-be*. *Gap analysis* dan metode *5 Whys* diterapkan untuk mengidentifikasi akar permasalahan struktural. Hasil pengukuran BPOMM menunjukkan bahwa proses bisnis inti Roemah Konveksi berada pada level *Ad Hoc* dengan skor rata-rata 3,65). Sebagai solusi perbaikan, dirumuskan peta jalan (*roadmap*) transformasi dua fase. Fase 1 difokuskan untuk mencapai level *Defined* melalui standarisasi instruksi lisan menjadi dokumen kerja fisik terkontrol (seperti *Form Order*, *Routing Card*, *Checklist*) dan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP). Fase 2 difokuskan untuk mencapai level *Linked* melalui integrasi aliran kerja menggunakan *Lightweight ERP* berbasis *spreadsheet cloud* serta restrukturisasi organisasi berbasis proses. Standarisasi ini dirancang agar operasional UMKM berjalan secara konsisten, terukur, dan tidak lagi bergantung pada satu individu.

Kata Kunci: *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM), BPMN, Standarisasi Proses, UMKM.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	i
SURAT BUKTI PENELITIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Literatur	8
2.2 Landasan Teori	17
2.2.1 Proses Bisnis	17
2.2.2 Business Process Management	17
2.2.3. Business Process Orientation Maturity Model (BPMM)	20
2.2.4. BPO-MM	22
2.2.5 Business Process Modelling Notation (BPMN)	23
2.2.6 Standarisasi	24
2.2.7 5 Why Analysis	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Objek Penelitian	26
3.2 Data Penelitian	26
3.3 Metode Pengumpulan Data	26
3.4 Alur Penelitian	29
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	33
4.1 Pengumpulan Data	33
4.1.1. Profil UMKM	33
4.1.2. Penilaian Kematangan Proses Bisnis Inti UMKM	34
4.2 Pengolahan Data	36
4.2.1. Proses Bisnis As-is	36
4.2.2. Business Process Orientation Maturity (BPOMM)	40
BAB V PEMBAHASAN	50
5.1. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Inti UMKM	50

5.1.1.	Strategic View.....	50
5.1.2.	Process Definition and Documentation	51
5.1.3.	Process Management and Measurement.....	51
5.1.4.	Process Organizational Structure.....	52
5.1.5.	People Management.....	53
5.1.6.	Process Organizational Culture.....	54
5.1.7.	Market Orientation.....	54
5.1.8.	Supplier Perspective	55
5.1.9.	IT Support	55
5.1.10	Pola Antar Variabel	56
5.1.11	Gap Analysis.....	57
5.2	<i>Root Cause Analysis</i>	59
5.3	Strategi Peningkatan Bertahap (<i>Roadmap</i> Transformasi).....	61
5.4	Rancangan Standarisasi Tahap 1 <i>Defined</i>	64
5.4.1	Proses Penjualan	64
5.4.2	Proses Pengadaan.....	69
5.4.3	Proses Produksi.....	74
5.5	Rancangan Standarisasi Tahap 2 <i>Linked</i>	79
5.5.1	Restrukturisasi Organisasi Berbasis Proses (POS)	82
5.5.2	Integrasi Aliran Kerja Lintas Fungsi (PDD & PMM)	85
5.5.3	Pengembangan Sistem Informasi dan Pengelolaan Data (ITS & PDD, PMM)	87
5.5.4	Penguatan Koordinasi, Pengembangan Organisasi dan Manajemen Eksternal (PMA, POC, SVI, MOR & SPE)	91
5.6	Analisis Kelayakan Usulan	93
BAB VI	PENUTUP.....	94
6.1	Kesimpulan	94
6.2	Saran	94
DAFTAR PUSTAKA		96
LAMPIRAN		A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kondisi Aktual dan Dampak pada Proses Bisnis	2
Tabel 2. 1 Kajian Literatur	12
Tabel 2. 2 Perbandingan Model <i>Maturity</i>	21
Tabel 3. 1 Variabel BPOMM	27
Tabel 3. 2 Level BPOMM	29
Tabel 4. 1 Profil UMKM	33
Tabel 4. 2 Hasil Kuesioner	34
Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan BPOMM	40
Tabel 4. 4 Skor <i>Strategic View</i>	41
Tabel 4. 5 Skor <i>Process Definition and Documentation</i>	42
Tabel 4. 6 Skor <i>Process Management and Measurement</i>	43
Tabel 4. 7 Skor <i>Process Organizational Structure</i>	43
Tabel 4. 8 Skor <i>People Management</i>	44
Tabel 4. 9 Skor <i>Process Organizational Culture</i>	45
Tabel 4. 10 Skor <i>Market Orientation</i>	46
Tabel 4. 11 Skor <i>Supplier Perspective</i>	46
Tabel 4. 12 Skor <i>IT Support</i>	47
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Level BPOMM	48
Tabel 5. 1 Perbandingan Skor	57
Tabel 5. 2 5 <i>Why Analysis</i>	59
Tabel 5. 3 <i>Roadmap</i> Standarisasi	62
Tabel 5. 4 Perbandingan Kondisi <i>As-is</i> dan <i>To-be</i> Proses Penjualan	65
Tabel 5. 5 Perbandingan Kondisi <i>As-is</i> dan <i>To-be</i> Proses Pengadaan.....	70
Tabel 5. 6 Perbandingan Kondisi <i>As-is</i> dan <i>To-be</i> Proses Produksi.....	75
Tabel 5. 7 <i>Job Description</i>	83
Tabel 5. 8 <i>Key Performance Indicators</i>	86
Tabel 5. 9 Arsitektur Sistem Informasi Operasional	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Level Kematangan Proses Bisnis	6
Gambar 2. 1 BPM <i>Lifecycle</i>	18
Gambar 2. 2 Hubungan BPM dan BPO.....	22
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	30
Gambar 4. 1 Roemah Konveksi.....	xii
Gambar 4. 2 BPMN <i>as-is</i> Penjualan.....	37
Gambar 4. 3 BPMN <i>as-is</i> Pengadaan	38
Gambar 4. 4 BPMN <i>as-is</i> Produksi	39
Gambar 4. 5 <i>Spider Chart</i> Skor BPOMM	49
Gambar 5. 1 BPMN <i>To-be Defined</i> Proses Penjualan.....	67
Gambar 5. 2 <i>Extended Form Order</i>	68
Gambar 5. 3 Buku Log Pesanan	69
Gambar 5. 4 BPMN <i>To-be Defined</i> Proses Pengadaan.....	72
Gambar 5. 5 Checklist Penerimaan Bahan (CPB).....	73
Gambar 5. 6 Daftar Supplier Terverifikasi.....	74
Gambar 5. 7 BPMN <i>To-Be Defined</i> Proses Produksi.....	76
Gambar 5. 8 Checklist Kualitas Akhir (CKA)	78
Gambar 5. 9 Routing Card.....	79
Gambar 5. 10 BPMN <i>Overview Linked</i>	81
Gambar 5. 11 Struktur Organisasi Berbasis Proses <i>Linked</i>	82
Gambar 5. 12 BPMN <i>To-Be Linked</i> Proses Penjualan	89
Gambar 5. 13 BPMN <i>To-Be Linked</i> Proses Pengadaan	90
Gambar 5. 14 BPMN <i>To-Be Linked</i> Proses Produksi.....	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting kontribusi yang besar terhadap perekonomian di Indonesia. Tidak hanya menjadi penggerak kegiatan ekonomi lokal, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi tingkat pengangguran, dan untuk pemerataan perekonomian. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2008, UMKM atau usaha mikro kecil dan menengah memiliki pengertian yaitu usaha produktif yang dimiliki perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro yang diatur dalam perundang undangan. Berdasarkan data dari kementerian koperasi dan UMKM, UMKM menyumbang sekitar 61% dari Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional atau setara dengan Rp9.580 triliun, serta menyerap 97% dari total tenaga kerja di Indonesia. Dengan jumlah mencapai 65,5 juta unit usaha atau sekitar 99% dari total unit usaha yang ada. UMKM menjadi peran penting dalam mendukung perekonomian nasional (Kholifah et al., 2024)

Salah satu sektor UMKM yang menunjukkan perkembangan konsisten dari tahun ke tahun adalah usaha konveksi. UMKM konveksi merupakan bentuk industri kecil berbasis rumah tangga yang bergerak dalam produksi pakaian jadi serta berbagai barang tekstil seperti kemeja, celana, seragam, dan produk sandang lainnya. Kegiatan usaha ini umumnya mencakup rangkaian proses mulai dari pembuatan desain, pemotongan bahan, hingga penjahitan menjadi produk akhir. Meskipun beroperasi dalam skala kecil, sektor ini memiliki kontribusi penting terhadap perekonomian, terutama melalui penciptaan lapangan kerja, dukungan terhadap berkembangnya industri kreatif, dan pemenuhan kebutuhan sandang masyarakat. (Nuryanti & Suparjiman, 2024)

Meskipun memberikan kontribusi besar bagi perekonomian, sebagian besar UMKM termasuk UMKM konveksi masih menghadapi berbagai tantangan struktural dalam menjalankan operasionalnya. Pengelolaan usaha menjadi aspek yang krusial, namun banyak pelaku UMKM memiliki keterbatasan dalam kapasitas manajerial. Tidak sedikit UMKM yang dikelola langsung oleh pemilik usaha yang memegang peran ganda

sebagai pengambil keputusan strategis sekaligus pelaksana operasional harian. Kondisi ini sering membuat proses pengelolaan menjadi tidak optimal, terutama dalam aspek perencanaan jangka panjang dan penetapan prosedur kerja yang konsisten (Kholifah et al., 2024)

Selain itu, kemampuan sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi juga menjadi kendala utama. Banyak UMKM dikelola oleh tenaga kerja dengan keterbatasan dalam keterampilan manajerial, pengetahuan bisnis, serta penguasaan teknologi informasi dan komunikasi. Lemahnya kapasitas SDM ini berdampak pada rendahnya kemampuan UMKM dalam mengelola proses secara terstruktur, mendokumentasikan aktivitas maupun menerapkan sistem kerja yang standar (Akbar et al., 2024)

Permasalahan ini juga terjadi pada salah satu UMKM konveksi, yaitu Roemah Konveksi, yang menjadi objek penelitian ini. UMKM Roemah Konveksi berlokasi di Puntuk II, Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Roemah Konveksi berfokus pada penyediaan seragam formal seperti PDH, PDL, jas kampus, dan pakaian kantor, khusus untuk kebutuhan institusi, organisasi mahasiswa, dan lingkungan profesional.

Saat ini, Roemah Konveksi memiliki volume produksi yang terbilang tinggi untuk skala UMKM, yaitu mencapai total sekitar 1.000 *pieces* pakaian/bulan. Namun, tingginya intensitas produksi ini belum diimbangi dengan standarisasi proses bisnis yang memadai. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa kondisi proses bisnis secara struktural belum terdokumentasi, belum terstandarisasi, dan sangat bergantung pada satu individu sebagai pusat seluruh pengetahuan dan keputusan operasional. Berikut adalah kondisi aktual yang terjadi beserta dampaknya:

Tabel 1. 1 Kondisi Aktual dan Dampak pada Proses Bisnis

Aspek	Kondisi Aktual	Dampak yang Ditimbulkan
Dokumentasi Proses	Instruksi kerja disampaikan secara lisan. Tidak ada panduan kerja tertulis selain <i>Form Order</i> yang mengikuti produk.	Proses sangat bergantung pada kehadiran <i>Owner/admin</i> . Operator perlu melakukan konfirmasi berulang untuk setiap pesanan.

Aspek	Kondisi Aktual	Dampak yang Ditimbulkan
Pencatatan Pesanan	Informasi pesanan tidak tersimpan dalam sistem terpusat dan lebih banyak mengandalkan ingatan <i>Owner</i> .	Tidak tersedia sumber informasi yang dapat diakses secara mandiri, sehingga risiko kehilangan atau kesalahan informasi menjadi tinggi.
Pengukuran Kinerja	Tidak ada target kinerja per proses. Tidak ada mekanisme evaluasi berkala berbasis data.	Perbaikan dilakukan reaktif saat masalah terjadi, bukan berdasarkan analisis kinerja yang terukur.
Distribusi Tanggung Jawab	<i>Owner</i> merangkap seluruh fungsi operasional mulai dari penjualan, pengadaan, koordinasi produksi, dan administrasi.	Ketergantungan tinggi pada satu individu, sehingga operasional rentan terganggu ketika <i>owner</i> tidak tersedia.

Sumber : Wawancara

Kondisi proses bisnis di Roemah Konveksi ini menimbulkan berbagai kendala operasional yang dapat dirasakan secara langsung dalam aktivitas sehari-hari. Saat ini, proses penerimaan pesanan dan penyampaian informasi masih bergantung pada komunikasi melalui grup *WhatsApp* yang melibatkan empat nomor kontak, yaitu dua nomor admin dan dua nomor milik *Owner*. Seluruh detail pesanan masih tersebar di percakapan chat sehingga belum terdapat sistem pencatatan yang terpusat dan terstruktur.

Dampak dari kondisi tersebut terlihat pada proses pelacakan pesanan yang dimana pernah terjadi situasi di mana *Owner* tidak menyadari masih adanya pesanan aktif hingga pelanggan melakukan *follow-up* secara langsung untuk menanyakan progres pengerjaan. Kondisi tersebut membuat proses kerja menjadi bersifat mendadak karena setelah menerima konfirmasi dari pelanggan, *Owner* harus segera membeli bahan baku dan mempercepat proses produksi agar pesanan dapat segera dikerjakan. Situasi ini

merupakan konsekuensi yang logis dan dapat diprediksi dari sistem yang tidak memiliki mekanisme pencatatan serta pengingat formal

Selain itu, pada proses penjadwalan produksi, penentuan estimasi waktu pengerjaan masih didasarkan pada pengalaman dan perkiraan Owner karena belum tersedia data kapasitas produksi yang terdokumentasi secara jelas. Umumnya, estimasi pengerjaan ditetapkan sekitar empat hingga lima minggu sebagai bentuk antisipasi keterlambatan. Namun, karena penjadwalan belum didukung data beban kerja aktual, realisasi waktu penyelesaian pesanan tidak selalu sesuai dengan estimasi yang diberikan kepada pelanggan dan beberapa kali mengalami keterlambatan hingga tiga sampai empat hari dari target yang dijanjikan.

Di level operasional lantai produksi, ketiadaan instruksi kerja tertulis maupun kartu kendali menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara mandiri. Operator seringkali harus melakukan konfirmasi ulang kepada *Owner* sebelum mengeksekusi sebuah tugas. Ketergantungan ini terbukti dari insiden di mana *Owner* yang sedang berada di luar lokasi produksi terpaksa harus menghentikan perjalanannya semata-mata untuk merespons pertanyaan teknis dari karyawan. Situasi ini menciptakan *bottleneck* dan rantai komunikasi yang sangat tidak efisien, membebani mobilitas *Owner*, serta berpotensi menghambat kelancaran operasional harian.

Berdasarkan temuan pada Tabel 1.1, permasalahan yang terjadi di Roemah Konveksi tidak berdiri sendiri sebagai isu operasional yang terpisah, melainkan membentuk pola yang konsisten yaitu seluruh proses bisnis masih berpusat pada individu, bukan pada sistem. Ketidadaan dokumentasi proses, tidak adanya sistem pencatatan terpusat, serta absennya mekanisme pengukuran kinerja menunjukkan bahwa proses belum terdefinisi secara formal dan belum memiliki mekanisme pengendalian yang memadai. Kondisi-kondisi ini secara kolektif menunjukkan bahwa ketidadaan standarisasi proses bisnis di Roemah Konveksi bukan sekadar persoalan administratif, melainkan faktor krusial yang secara langsung memengaruhi reliabilitas layanan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Oleh karena itu, intervensi berupa standarisasi proses bisnis sangat mendesak untuk diterapkan.

Secara konseptual, pola tersebut mengindikasikan karakteristik kematangan proses bisnis pada level *ad hoc*, yaitu kondisi proses yang belum terstruktur dan tidak terdokumentasi dengan jelas, alur kerja dalam organisasi belum didefinisikan secara formal, struktur organisasi masih bersifat fungsional dan tradisional, serta praktik terbaik proses bisnis belum dirumuskan maupun diterapkan (Utami et al., 2020).

Kondisi operasional Roemah Konveksi saat ini sudah cukup kompleks karena tingginya jumlah pesanan yang harus ditangani, sehingga membutuhkan koordinasi yang lebih baik antarbagian dalam menjalankan proses bisnis. Kebutuhan tersebut sejalan dengan karakteristik level *Linked*, yaitu kondisi ketika proses bisnis telah terdokumentasi, terhubung antar fungsi, dan didukung oleh sistem informasi yang membantu aliran data berjalan lebih terstruktur (Utami et al., 2020). Oleh karena itu, level *Linked* ditetapkan sebagai target dalam penelitian ini karena dinilai paling sesuai dengan kebutuhan dan kondisi operasional perusahaan saat ini.

Pemilihan level ini didasarkan pada dua pertimbangan. Pertama, karakteristik level *Linked* yaitu struktur organisasi yang lebih horizontal dan manajemen kinerja yang mulai terukur (Glavan, 2020) ini secara langsung menjawab permasalahan koordinasi terpusat dan ketiadaan pengukuran kinerja yang teridentifikasi di Roemah Konveksi. Kedua, level *Integrated* yang berada di atasnya mensyaratkan integrasi penuh dengan pelanggan dan *supplier* serta struktur berbasis proses yang lengkap, kondisi ini tidak realistis dicapai dalam jangka menengah untuk UMKM skala ini tanpa investasi infrastruktur yang besar.



Gambar 1. 1 Level Kematangan Proses Bisnis

Jika dibandingkan secara konseptual berdasarkan kerangka kematangan proses *Business Process Orientation Maturity Model* yang dikembangkan oleh McComark & Johnson yang digambarkan pada Gambar 1.1, terdapat kesenjangan yang bersifat mendasar antara kondisi aktual dengan karakteristik level *Linked*. Roemah Konveksi belum memiliki elemen-elemen dasar yang menjadi prasyarat bagi terciptanya proses yang terintegrasi, yaitu standarisasi proses, sistem informasi terpusat, serta pengukuran kinerja yang konsisten. Akibatnya, peningkatan jumlah pesanan tidak secara langsung meningkatkan kapasitas organisasi, melainkan justru memperbesar beban koordinasi pada pemilik sebagai pusat aktivitas.

Kondisi ini tidak hanya mencerminkan ketidakefisienan, tetapi juga menunjukkan adanya *structural bottleneck* dalam operasional. Ketergantungan pada satu individu sebagai *single point of failure* akibat minimnya dokumentasi menyebabkan sistem menjadi rentan terhadap gangguan, baik akibat keterbatasan kapasitas maupun perubahan pada sumber daya manusia. Selain itu, sebagaimana prinsip siklus hidup proses bisnis dijelaskan oleh (Dumas et al., 2018), tanpa adanya data kinerja yang terukur, organisasi tidak memiliki *baseline* yang objektif sehingga kehilangan dasar yang kuat untuk melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian sebelumnya yang berfokus pada UMKM konveksi umumnya menggunakan pendekatan seperti *Lean Manufacturing*, *Six Sigma* dan *Kaizen* untuk

mengurangi defect, mempercepat waktu produksi, dan meningkatkan efisiensi operasional seperti pada penelitian (Hutahaean et al., 2016) yang mengidentifikasi waste di rantai produksi yang menyebabkan terlambatnya pemenuhan pesanan konsumen. Penelitian oleh (Ayu et al., 2025) menggunakan metode *Lean Six Sigma* untuk mendefinisikan waste yang terjadi dan tingkat *defect* yang tinggi. Pendekatan tersebut memang efektif untuk mengatasi masalah teknis pada rantai produksi, Namun sebagian besar pendekatan tersebut berorientasi pada *improvement* teknis tanpa terlebih dahulu menilai tingkat kesiapan dan kematangan proses yang dimiliki UMKM. Metode seperti *Lean* atau *Six Sigma* mengasumsikan bahwa proses yang dianalisis sudah memiliki standar kerja dan dokumentasi yang stabil, sementara UMKM Roemah Konveksi justru belum memiliki SOP, role yang jelas, serta alur komunikasi yang terdokumentasi.

Kesenjangan inilah yang menegaskan perlunya pendekatan yang lebih fundamental yaitu pengukuran tingkat kematangan proses bisnis menggunakan *maturity model* karena meskipun temuan pada Tabel 1.1 telah memberikan gambaran awal mengenai ketidaksesuaian antara kondisi aktual dengan karakteristik proses bisnis yang terstruktur, identifikasi tersebut masih bersifat kualitatif dan belum terukur secara sistematis. Oleh karena itu, pendekatan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPMM) digunakan untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis secara komprehensif sekaligus mengidentifikasi dimensi-dimensi spesifik yang menjadi sumber kesenjangan. Hasil pengukuran *maturity* kemudian berfungsi sebagai landasan rasional untuk menentukan solusi perbaikan apa yang paling realistis dan sesuai kapasitas UMKM.

1.2 Rumusan Masalah

Proses bisnis pada Roemah Konveksi hingga saat ini belum memiliki standar proses yang terdokumentasi dan diterapkan secara konsisten, sehingga pelaksanaan aktivitas operasional masih sangat bergantung pada pengalaman individu. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan variasi dalam pelaksanaan proses, terutama ketika volume pesanan meningkat atau keterbatasan dalam pengambilan keputusan.

Untuk mendukung penyusunan standar proses bisnis yang lebih terstruktur, diperlukan pemahaman mengenai kondisi aktual proses bisnis organisasi. Dalam hal ini, pengukuran tingkat kematangan proses bisnis menggunakan kerangka *Business Process*

Orientation Maturity Model (BPOMM) digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi posisi kematangan proses saat ini serta kesenjangan terhadap tingkat kematangan standar yang perlu dicapai. Hasil pengukuran tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan rancangan perbaikan proses bisnis yang berorientasi pada pembentukan *baseline* standar proses sebagai landasan bagi upaya perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi aktual proses bisnis pada Roemah Konveksi berdasarkan evaluasi menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPMM)?
2. Bagaimana rancangan perbaikan proses bisnis yang diperlukan untuk mencapai tingkat standarisasi proses berdasarkan standar *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi aktual proses bisnis Roemah Konveksi berdasarkan evaluasi tingkat kematangan proses menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPMM)
2. Merumuskan rancangan perbaikan proses bisnis yang diperlukan untuk mencapai tingkat standarisasi proses sebagai *baseline* perbaikan berkelanjutan

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Keilmuan
 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan di bidang manajemen proses bisnis, khususnya terkait penerapan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) pada UMKM.
2. Bagi Peneliti
 Penelitian ini menjadi sarana bagi peneliti untuk mengimplementasikan konsep dan metode yang telah dipelajari, khususnya terkait pemodelan proses bisnis dan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis menggunakan *maturity model*. Melalui penelitian ini, peneliti diharapkan memperoleh pemahaman yang lebih

mendalam mengenai analisis proses bisnis secara sistematis serta kemampuan dalam merumuskan rekomendasi perbaikan yang sesuai dengan kondisi nyata UMKM.

3. Bagi Mitra

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat evaluasi bagi UMKM Roemah Konveksi dalam menilai kondisi aktual kematangan proses bisnisnya. Hasil pengukuran *maturity* dapat digunakan sebagai dasar dalam mengidentifikasi kelemahan struktural proses serta menjadi acuan dalam penyusunan standar kerja dan perbaikan proses bisnis secara bertahap.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi pembaca dalam memahami penerapan *maturity model* pada UMKM. Selain itu, pembaca juga dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi dalam melakukan penelitian lanjutan.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan ruang lingkup kajian meliputi:

1. Penelitian dibatasi hanya pada permasalahan proses bisnis dengan fokus *core process* atau proses inti di UMKM yang telah menjadi objek penelitian.
2. Penelitian ini dibatasi hanya pada proses pra-implementasi, sehingga peneliti tidak melakukan pengukuran pada tahap implementasi maupun setelahnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur berikut berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan bagi penelitian yang dilakukan oleh penulis. Hal ini sebagai bahan analisis pendukung untuk menunjukkan perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Berikut merupakan tinjauan penelitian yang digunakan sebagai referensi dari penelitian ini:

Utami et al. (2020) melakukan penelitian dengan menggunakan sembilan variabel BPOMM secara penuh pada tiga UMKM agroindustri di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga UMKM tersebut berada pada level *Ad Hoc*. Variabel *Strategic View* (SV) memperoleh nilai tertinggi, sedangkan variabel *Process Definition and Documentation* (PDD) serta *Information Technology Support* (ITS) menjadi area yang paling lemah karena tidak adanya SOP tertulis dan masih minimnya pemanfaatan sistem informasi. Penelitian ini memberikan gambaran awal mengenai kondisi kematangan proses bisnis pada beberapa UMKM. Namun, BPOMM dalam penelitian tersebut hanya digunakan sebagai alat evaluasi tingkat kematangan, sehingga hasil pengukuran belum dikaitkan dengan penyusunan rekomendasi standarisasi proses yang lebih operasional bagi UMKM.

Rosianti et al. (2017) melakukan pengukuran kematangan proses bisnis UMKM garmen UD.JB. Penelitian ini melakukan modifikasi terhadap instrumen BPOMM McCormack dengan mengganti Variabel *Information Technology Support* menjadi Variabel *IT Readiness* yang mengacu pada kerangka Dyerson. Modifikasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa sebagian besar UMKM di Indonesia belum mengimplementasikan sistem teknologi informasi secara formal, sehingga pengukuran kesiapan adopsi teknologi dianggap lebih relevan dibandingkan mengukur dukungan teknologi yang sudah ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM berada pada level *Defined* dan kesiapan TI yang tinggi sehingga ditemukan adanya hubungan positif antara tingkat kematangan proses bisnis dan tingkat kesiapan teknologi informasi.

Sawali dan Pinardi (2022) menerapkan BPOMM dalam menghitung kematangan proses pada PT Ombak Biru Mentari, sebuah perusahaan manufaktur karton di Indonesia

yang telah menggunakan ERP. Penelitian ini memperluas instrumen pengukuran menjadi 11 domain, yaitu 8 variabel BPOMM ditambah 3 variabel *IT Application Readiness*. Hasil pengukuran menunjukkan perusahaan berada pada level *Defined* dan kesiapan aplikasi IT dengan nilai 2,64 selaras dengan kematangan proses bisnis yang ada. Namun demikian, penelitian ini terbatas pada satu perusahaan dengan konteks yang berbeda dari UMKM yaitu perusahaan yang sudah menggunakan ERP.

Manggabarani et al. (2021) menganalisis proses bisnis dan kinerja UMKM manufaktur di Kecamatan Cileles, Lebak, Banten dengan menggunakan kombinasi 6 variabel BPOMM, pengukuran *IT Readiness*, *Location Quotient Analysis*, serta *SWOT Analysis*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa UMKM berada pada level *Defined*. Variabel *Strategic View* memperoleh nilai tertinggi, sedangkan variabel *Market Orientation* dan pengukuran *IT Readiness* memperoleh nilai rendah. Penelitian ini hanya menggunakan 6 variabel BPOMM, aspek *Process Organizational Structure* dan *Process Organizational* tidak tercakup dalam pengukuran serta variabel *IT Support* digantikan dengan pengukuran *IT Readiness*. Penelitian hanya terbatas mengukur level kematangan UMKM serta belum menghasilkan rekomendasi standarisasi proses yang dapat langsung diimplementasikan oleh UMKM.

Prakoso et al. (2023) melakukan pengukuran kematangan proses bisnis pada tiga UMKM kuliner di Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan yang menggabungkan BPOMM dengan model kematangan ICT. Penelitian ini dilakukan pada 3 UMKM Kuliner dan memiliki tujuan untuk menilai apakah UMKM tersebut sudah siap secara proses maupun teknologi untuk mengadopsi sistem ERP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga UMKM berada pada level *Ad Hoc*, sementara tingkat kematangan ICT bervariasi dari kategori *inactive* hingga *substantial* sehingga dapat diketahui seberapa siap UMKM untuk mengadopsi ERP.

Kurnia et al. (2023) mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis pada dua UMKM kuliner, yaitu Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh yang berlokasi di Kota Balikpapan. Penelitian ini menggunakan 9 variabel BPOMM. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kedua UMKM berada pada level *Defined*. Penelitian ini menilai kematangan proses bisnis pada tingkat organisasi secara keseluruhan, namun

belum menghasilkan rekomendasi perbaikan proses maupun peta jalan (*roadmap*) untuk mencapai level kematangan yang lebih tinggi.

Kurnia et al. (2023) juga melakukan penilaian kematangan proses bisnis pada dua UMKM kuliner, yaitu Salakilo dan Bontings. Pengukuran dilakukan menggunakan sembilan variabel BPOMM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM Salakilo berada pada level *Integrated* sedangkan Bontings berada pada level *Linked*. Perbedaan tingkat kematangan ini menunjukkan bahwa kondisi kematangan proses bisnis sangat dipengaruhi oleh karakteristik internal masing-masing UMKM, tidak hanya oleh sektor atau skala usaha. Keterbatasan dari penelitian ini pun hanya menilai tingkat kematangan saja tapi tidak merumuskan rekomendasi yang sesuai untuk memperbaiki proses bisnis UMKM.

Nour dan Hananto (2024) menganalisis kematangan proses bisnis pada UMKM furnitur di Kota Yogyakarta menggunakan 8 variabel BPOMM yang dilengkapi dengan pengukuran *IT Readiness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM berada pada level *Defined*, di mana area pengukuran dan pengelolaan proses memperoleh nilai tertinggi, sementara area orientasi pasar memperoleh nilai terendah. Tingkat kesiapan teknologi informasi tercatat sebesar 2,33 karena UMKM sudah menggunakan aplikasi yang membantu mereka dalam pemasaran produk. Penelitian ini hanya mengukur tingkat kematangan saja tanpa merumuskan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

Milanović Glavan (2020) melakukan pengukuran BPOMM pada 127 perusahaan di Kroasia dengan menggunakan 9 variabel McCormack. Penelitian ini menggunakan metode *cluster analysis (k-means)* untuk mengidentifikasi titik transisi penting (*turning points*) antar level kematangan proses bisnis. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata tingkat BPO sebesar 4,84, yang menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan berada pada tahap transisi dari level *Defined* menuju *Linked*. Salah satu temuan penelitian ini adalah faktor-faktor yang mendorong transisi antar level kematangan tidak selalu sama. Secara khusus, penguatan perspektif strategis (*strategic view*) menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam mendorong organisasi mencapai level *Linked*.

Mahendrawathi et al. 2021 mengeksplorasi kapabilitas BPM dan kebutuhan IT pada tiga UMKM garmen menggunakan pendekatan *multiple case study* dengan analisis

grounded theory. Penelitian ini tidak menggunakan instrumen BPOMM, melainkan mengeksplorasi secara kualitatif bagaimana BPM dijalankan dalam kondisi nyata UMKM Indonesia. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kapabilitas BPM yang dibutuhkan UMKM garmen Indonesia adalah dokumentasi proses bisnis dan perbaikan proses bisnis berbeda dari perusahaan besar yang membutuhkan kapabilitas lebih lanjut seperti *advanced modelling*, analisis, *re-design*, dan otomasi proses. Adopsi IT pada ketiga UMKM juga lebih ditentukan oleh visi dan kesiapan sumber daya pemilik daripada oleh tingkat kematangan proses.

Penelitian oleh Amalia dan Nugrahani (2025) menerapkan pengukuran 9 variabel *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) pada tiga UMKM berskala mikro dan kecil yang sedang menjalani transformasi digital. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa ketiga UMKM masih berada pada level *Ad Hoc* karena proses bisnis belum terstruktur, minimnya pengukuran kinerja, dan kurangnya integrasi sistem informasi. Temuan ini memperkuat indikasi bahwa adopsi teknologi semata tidak berbanding lurus dengan kematangan proses bisnis jika tidak didasari oleh struktur organisasi dan dokumentasi proses yang memadai.

Dari sudut pandang pemilihan model pengukuran, Milanović Glavan (2023) melakukan komparasi teoritis terhadap beberapa model kematangan proses bisnis yang paling sering digunakan, meliputi model Harmon, Rosemann & de Bruin, serta McCormack & Johnson (BPOMM). Komparasi tersebut menunjukkan bahwa seluruh model pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, namun BPOMM terbukti secara empiris relevan untuk mengevaluasi orientasi proses yang komprehensif, dari level *Ad Hoc* hingga integrasi eksternal (rantai pasok).

Lebih lanjut, Szelągowski dan Berniak-Woźny (2022) menyoroti keterbatasan model kematangan tradisional yang kerap menyamaratakan penilaian untuk seluruh proses di dalam organisasi. Mereka menegaskan bahwa evaluasi kematangan harus diintegrasikan dengan siklus hidup BPM dan disesuaikan dengan kondisi spesifik dari proses yang diukur, khususnya pada proses inti (*core process*) yang secara langsung menciptakan nilai.

Penelitian Ongena dan Ravesteyn (2019) mengeksplorasi faktor ukuran organisasi terhadap kematangan proses. Meskipun organisasi kecil (UMKM) dinilai membutuhkan pendekatan yang tidak terlalu birokratis dibandingkan perusahaan besar, pemanfaatan teknologi informasi dan ketersediaan sumber daya pengetahuan tetap menjadi variabel penentu yang secara signifikan meningkatkan kinerja proses.

Di sisi lain, Nasiri et al. (2022) menemukan bahwa orientasi dan intensitas pemanfaatan teknologi tidak akan mampu memberikan kesuksesan kinerja operasional maupun finansial secara langsung. Kematangan proses (*maturity*) justru berperan sebagai mediator penuh (*full mediator*), yang berarti organisasi harus terlebih dahulu mencapai tingkat kematangan proses yang memadai agar inisiatif operasional dan teknologi dapat memberikan dampak kinerja yang terukur.

Tabel 2. 1 Kajian Literatur

Penelitian	Objek		Parameter	Ruang Lingkup	Output		
	UM KM	Manufaktur			Level Maturity	Pemodelan Proses	Rekomendasi Perbaikan
(Utami et al., 2020)	✓		9 variabel BPOM M	Menilai kematangan proses bisnis organisasi secara keseluruhan (<i>general</i>)	✓	-	-
(Rosianti et al., 2017)	✓		8 variabel BPOM M + IT Readiness (Dyerso n framework)	Seluruh proses bisnis organisasi + kesiapan TI	✓	-	-
(Wahyu et al., 2022)		✓	8 variabel	Menilai kematangan	✓	-	✓

Penelitian	Objek		Parameter	Ruang Lingkup	Ouput		
	UM KM	Manu faktur			Level Matu rity	Pemod elan Proses	Rekome ndasi Perbaik an
			BPOM M + IT Readiness (Dyerso n framew ork)	proses bisnis organisasi secara keseluruhan (<i>general</i>) + kesiapan adopsi IT			
(Manggab arani et al., 2021)	✓		6 variabel BPOM M + IT Readiness (Dyerso n framew ork)	Menilai kematangan proses bisnis organisasi secara keseluruhan (<i>general</i>) + kesiapan adopsi IT	✓	-	-
(Prakoso et al., 2023)	✓		9 variabel BPOM M + Pham ICT Maturity	Menilai kematangan proses bisnis organisasi secara keseluruhan (<i>general</i>) + kesiapan adopsi ERP	✓	✓	-
(Kurnia et al., 2023.)	✓		9 variabel BPOM M	Seluruh proses bisnis organisasi	✓	-	-
(Kisanjani et al., 2023)	✓		9 variabel BPOM M	Seluruh proses bisnis organisasi	✓	-	-

Penelitian	Objek		Parameter	Ruang Lingkup	Ouput		
	UM KM	Manufaktur			Level Maturity	Pemodelan Proses	Rekomendasi Perbaikan
(Nour et al., 2024)	✓		8 variabel BPOM M + IT Readiness	Menilai kematangan proses bisnis organisasi secara keseluruhan (<i>general</i>) + kesiapan adopsi IT	✓	-	-
(Glavan, 2020)	✓	✓	9 variabel BPOM M + Cluster analysis (k-means)	Menilai kematangan proses bisnis organisasi secara keseluruhan (<i>general</i>),	✓	-	-
(Nine Amalia & Agustina Nugrahaning, 2025)	✓	-	9 Variabel BPOM M	Menilai kematangan proses bisnis UMKM <i>Go-Digital</i>	✓	-	✓
(Mahendrawathi et al. 2021)	✓	-	-	Mengeksplorasi kapabilitas BPM dan kebutuhan IT pada tiga UMKM garmen	-	-	-
(Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022)	-	-	Conceptual framework	Adaptasi <i>framework</i> penilaian <i>maturity</i> yang berfokus pada <i>core process</i>	-	-	✓
(Glavan, 2023)	-	-	Komparasi	Perbandingan model Harmon, Rosemann & de	-	-	-

Penelitian	Objek		Parameter	Ruang Lingkup	Ouput		
	UM KM	Manufaktur			Level Maturity	Pemodalan Proses	Rekomendasi Perbaikan
			model BPMM	Bruin, dan McCormack & Johnson			
(Ongena & Ravesteyn, 2020)	✓	✓	7 Dimensi Maturity (CMMI based)	Pengaruh ukuran organisasi dan sektor terhadap hubungan kematangan dan kinerja proses	✓	-	-
(Nasiri et al., 2022)	-	✓	Digital Maturity	Peran kematangan sebagai mediator kinerja organisasi perusahaan skala besar	✓	-	-
Nastiti (2026) (Penelitian Ini)	✓	-	9 variebel BPOM M	Menilai kematangan proses bisnis organisasi pada <i>core process</i> saja untuk Menyusun perbaikan yang terfokus	✓	✓	✓

Berdasarkan telaah terhadap 15 penelitian terdahulu yang beberapa menggunakan model *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) pada berbagai konteks organisasi, terlihat beberapa pola keterbatasan yang cukup konsisten dan menjadi dasar bagi posisi penelitian ini.

Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan BPOMM hanya sebagai alat untuk mengukur dan menentukan tingkat kematangan proses bisnis organisasi. Hasil penelitian umumnya berhenti pada penyajian skor dan klasifikasi level

kematangan, tanpa secara langsung mengaitkannya dengan perancangan standar proses bisnis yang lebih konkret. Akibatnya, rekomendasi yang dihasilkan cenderung masih bersifat umum sehingga cukup sulit diterjemahkan menjadi langkah operasional yang dapat langsung diterapkan, khususnya oleh pelaku UMKM.

Kedua, penelitian-penelitian terdahulu umumnya menilai kematangan proses bisnis pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Seluruh variabel dalam BPOMM dinilai secara bersamaan tanpa adanya fokus khusus pada proses yang paling kritis bagi operasional organisasi. Pendekatan ini memang memberikan gambaran yang cukup luas mengenai kondisi organisasi, namun sering kali kurang mendalam dalam mengidentifikasi permasalahan pada proses yang benar-benar berpengaruh terhadap kinerja utama. Dalam konteks UMKM, permasalahan yang paling berdampak pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan biasanya berasal dari *core process*, yaitu proses utama yang secara langsung menciptakan nilai bagi pelanggan.

Oleh karena itu, tidak adanya fokus pada *core process* menjadi salah satu keterbatasan yang cukup sering ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Hal ini juga sejalan dengan temuan (Mahendrawathi et al. 2021) yang pada penelitiannya menyatakan bahwa pada UMKM garmen di Jawa Timur, kapabilitas BPM yang paling relevan secara operasional adalah dokumentasi proses dan perbaikan proses. Sementara itu, kapabilitas yang lebih kompleks seperti *governance* dan otomasi belum menjadi kebutuhan utama pada tahap perkembangan UMKM tersebut. Kondisi ini dianggap selaras dengan situasi di UMKM Konveksi Roemah konveksi, di mana perbaikan pada proses inti perlu diprioritaskan sebelum pengembangan pada proses pendukung dilakukan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan yang masih terdapat dalam literatur. Penelitian ini menggunakan BPOMM sebagai alat untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis dan sebagai alat diagnosis yang hasilnya digunakan sebagai dasar dalam merumuskan rencana standarisasi proses bisnis inti. Penelitian ini menggunakan instrumen sembilan variabel BPOMM McComarck yang dikembangkan oleh Škrinjar dan Trkman secara menyeluruh, namun analisisnya difokuskan pada *core process* yang meliputi proses penjualan, pengadaan, dan produksi pada UMKM Konveksi Roemahkonveksi. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini

diharapkan tidak hanya menghasilkan informasi mengenai skor dan level kematangan proses bisnis, tetapi juga menghasilkan rancangan proses bisnis usulan (BPMN *to-be*) serta *roadmap* standarisasi proses yang dapat dijadikan acuan operasional bagi UMKM yang diteliti.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Proses Bisnis

Menurut Weske (2012) dalam (Tampubolon et al., 2023), proses bisnis didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang saling terhubung dan dijalankan secara terorganisasi dalam suatu lingkungan kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Proses bisnis tidak hanya dilaksanakan dalam satu unit atau departemen saja, tetapi juga dapat melibatkan koordinasi dan kerja sama lintas fungsi maupun lintas organisasi guna mencapai tujuan bisnis yang sama. Menurut Andersen (2007) dalam (Tampubolon et al., 2023), Proses bisnis dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu proses inti dan proses pendukung dengan definisi sebagai berikut

- Proses inti merupakan rangkaian aktivitas yang secara langsung menciptakan nilai bagi organisasi, seperti proses produksi barang atau penyediaan layanan utama.
- Proses pendukung adalah aktivitas yang tidak secara langsung menghasilkan nilai, namun berperan penting dalam mendukung kelancaran proses inti, seperti pengelolaan keuangan dan manajemen sumber daya manusia.

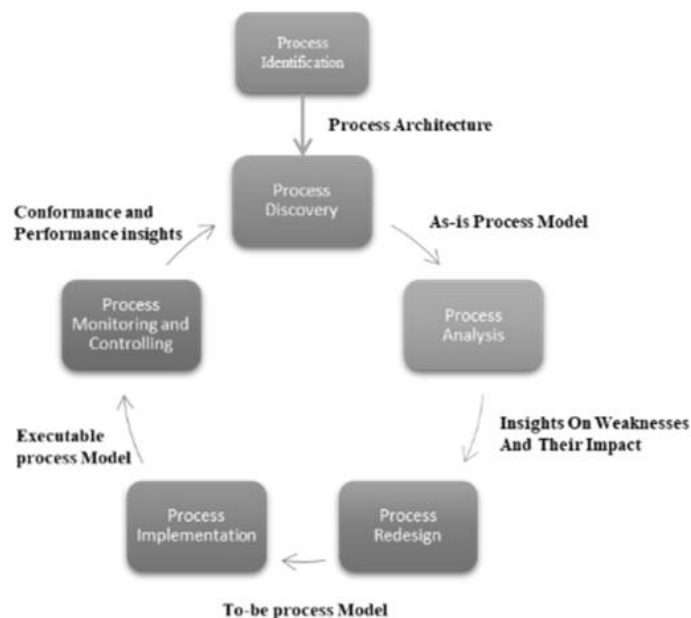
Proses bisnis atau kumpulan aktivitas yang dijalankan bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas suatu organisasi atau perusahaan. Proses bisnis dapat dipahami sebagai jaringan aktivitas yang saling terhubung secara sistematis dan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mengubah input menjadi output, dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, setiap organisasi memiliki proses bisnis yang saling berkaitan, karena keberadaan dan pengelolaannya berperan penting dalam mendukung peningkatan kualitas dan pencapaian tujuan organisasi (Setiyani et al., 2022).

2.2.2 Business Process Management

Dumas, La Rosa, dkk. (2013) mendefinisikan *Business Process Management* (BPM) sebagai suatu pendekatan yang mengombinasikan aspek keilmuan dan praktik dalam

mengendalikan serta memantau pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi guna menjamin konsistensi hasil sekaligus mengidentifikasi peluang perbaikan proses secara berkelanjutan. Harmon (2007) memandang BPM sebagai pendekatan yang bersifat terpadu dan komprehensif terhadap perubahan proses, yang mencakup aktivitas pengelolaan, perancangan ulang, peningkatan, serta otomasi proses bisnis dalam satu kerangka manajemen yang menyeluruh (Azhari et al., 2021).

Sementara itu, Menurut Van Deer Aalst (2004) dalam (Mursito et al., 2022) BPM juga dipahami sebagai suatu paradigma manajemen yang mencakup seperangkat metode, teknik, dan alat untuk mendukung perancangan, penerapan, pengelolaan, serta analisis proses bisnis operasional, dengan tujuan menilai proses secara strategis dan mendorong peningkatan efektivitas serta efisiensi proses bisnis secara berkelanjutan, sehingga organisasi mampu menekan biaya, meningkatkan kualitas, serta memperkuat produktivitas dan daya saing dibandingkan organisasi lain dalam bidang usaha yang sejenis. Adapun, siklus hidup Business Process Management dijelaskan oleh dalam (Nugraha et al., 2019) pada gambar 2.1. berikut:



Gambar 2. 1 BPM Lifecycle

- *Process Identification*

Tahap awal ini berfokus pada pengenalan dan perumusan permasalahan proses yang ada, serta mengidentifikasi keterkaitan antarproses dalam organisasi. Hasil dari tahap ini berupa gambaran arsitektur proses bisnis yang merepresentasikan keseluruhan alur proses secara menyeluruh.

- *Process Discovery*

Tahap ini dikenal sebagai fase pemodelan proses, di mana dilakukan pengumpulan data melalui survei dan observasi untuk memvalidasi serta menyempurnakan arsitektur proses yang telah disusun pada tahap sebelumnya. Proses bisnis yang berjalan saat ini (*as-is*) kemudian dimodelkan menggunakan notasi *Business Process Model and Notation* (BPMN).

- *Process Analysis*

Pada tahap analisis, proses yang telah diidentifikasi dan dimodelkan dikaji lebih lanjut untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan berdasarkan pengukuran kinerja proses. Luaran tahap ini berupa daftar isu yang tersusun secara sistematis, yang selanjutnya dapat diprioritaskan berdasarkan tingkat dampak dan estimasi upaya perbaikannya.

- *Process Redesign*

Tahap perancangan ulang bertujuan untuk mengevaluasi model proses yang ada guna mengidentifikasi peluang perbaikan dan perubahan yang diperlukan. Hasil dari tahap ini adalah model proses masa depan (*to-be*) yang akan menjadi dasar dalam tahap implementasi.

- *Process Implementation*

Pada tahap implementasi, model proses *to-be* diterapkan melalui dua pendekatan utama, yaitu manajemen perubahan organisasi untuk menyesuaikan pola kerja para pemangku kepentingan yang terlibat, serta penerapan atau pengembangan sistem teknologi informasi yang mendukung pelaksanaan proses bisnis yang telah dirancang.

- *Process Monitoring and Controlling*

Tahap akhir ini mencakup kegiatan pemantauan dan pengendalian proses setelah implementasi untuk menilai tingkat keberhasilan perbaikan yang dilakukan. Data

operasional dan transaksi dikumpulkan serta dianalisis sebagai dasar evaluasi kinerja proses. Temuan permasalahan baru pada tahap ini dapat menjadi masukan untuk mengulangi siklus BPM secara berkelanjutan.

2.2.3. *Business Process Orientation Maturity Model (BPMM)*

Salah satu pendekatan dalam *Business Process Management* (BPM) yang dinilai efektif untuk mengukur, mengevaluasi, sekaligus merumuskan arah perbaikan kinerja organisasi adalah penggunaan model kematangan (*maturity model*). Pendekatan ini memungkinkan organisasi memahami posisi kapabilitas proses bisnisnya saat ini serta menentukan langkah peningkatan yang sistematis.

Konsep model kematangan pertama kali diperkenalkan oleh Philip Crosby, yang memaknai kematangan sebagai suatu kondisi yang telah berkembang secara utuh dan mencapai tingkat kesempurnaan tertentu. Sejalan dengan itu, Serenko et al. (2016) mendefinisikan model kematangan sebagai kerangka pengukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan suatu entitas melalui tahapan bertingkat, mulai dari tingkat kematangan paling rendah hingga tingkat paling tinggi (Kurnia et al., 2023).

Seiring perkembangannya, berbagai model kematangan dirancang untuk membantu organisasi mengadopsi pendekatan kerja yang semakin berorientasi pada proses. Model-model tersebut umumnya menyediakan panduan bertahap berbasis praktik terbaik yang berfungsi sebagai peta jalan peningkatan kapabilitas proses bisnis. Dalam kerangka ini, kapabilitas proses bisnis dipandang sebagai faktor penentu keberhasilan, karena tingkat kematangan proses sangat memengaruhi konsistensi, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan proses bisnis organisasi (Glavan, 2021).

Lebih lanjut, de Bruin dan Rosemann mengelompokkan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPMM) ke dalam dua tipe utama, yaitu model yang berfokus pada penilaian tingkat kematangan proses bisnis tertentu, serta model yang menilai tingkat kematangan BPM secara keseluruhan pada level organisasi, yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola seluruh proses bisnis secara terpadu (Looy et al., 2013)

(Looy et al., 2015) dalam penelitiannya telah membandingkan tiga metode maturity model, meliputi BP Maturity teori (McCormack, 2001), BPO Intermediate teori (Rummler-Brache, 2004), serta BPO Maturity teori (Hammer M, 2007). Pada penelitian tersebut, ketiga metode memiliki potensi perbedaan dari segi hasil penelitian tanpa mengurangi kredibilitas perhitungannya. Perbedaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 2 Perbandingan Model *Maturity*

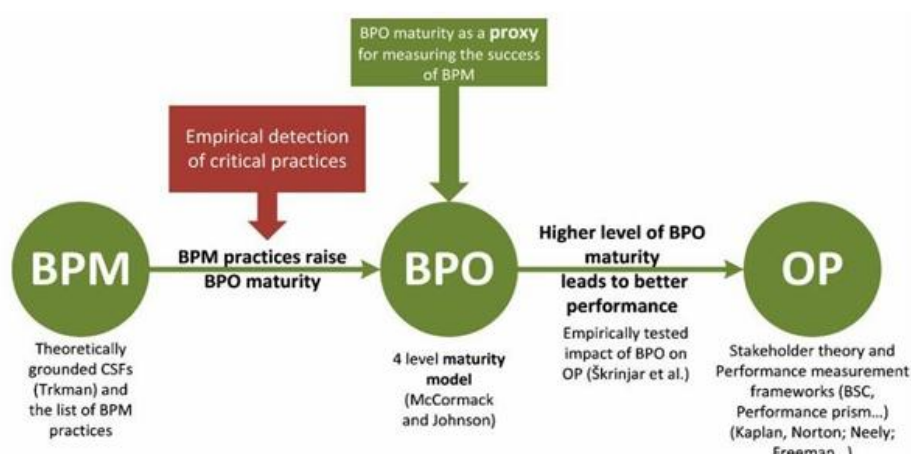
Aspek		McComarck	Rummler	Hammer
Perbandingan				
Teori		BPM maturity	Intermediate BPO maturity	BPO maturity
Nama	Skala	Ad hoc, <i>Defined</i> , <i>Linked</i> , Integrated	Hanya Angka	Hanya Angka
Maturity				
Saran	untuk	Mengutamakan peningkatan kapabilitas <i>process</i> kemudian kapabilitas lain	Tidak ada prioritas untuk meningkatkan aspek kapabilitas apa pun	Mengutamakan peningkatan kapabilitas aspek dengan skor rendah
perbaikan				
Standart Error		0.08	0.92	0.12

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa BP Maturity teori McCormack memiliki deviasi *error* paling rendah pada mayoritas aspek bila dibandingkan dengan teori lainnya, sehingga BP *Maturity* teori McCormack lebih stabil untuk digunakan. Selain itu, BP *Maturity* teori McCormack mengklasifikasikan kematangan proses bisnis menggunakan 4 tingkatan sementara dua teori lainnya hanya didasari berdasarkan skor akhir tanpa adanya tingkatan *maturity* tertentu. Ketiga model *maturity* tersebut juga memiliki fokus berbeda untuk menjadi perbaikan, sehingga sangat penting memilih model *maturity* sesuai dengan tujuan utama dari penelitian.

2.2.4. BPO-MM

McCormack (2001) mendefinisikan *Business Process Orientation* (BPO) sebagai kondisi di mana organisasi memusatkan perhatian dan pengelolaannya pada proses bisnis yang dijalankan. Orientasi proses ini berkaitan erat dengan tingkat kematangan proses, di mana semakin tinggi tingkat kematangan yang dicapai, semakin baik pula kapabilitas dan keterampilan organisasi dalam mengelola proses bisnisnya. Dalam setiap level kematangan, organisasi perlu mengidentifikasi faktor penentu kemajuan proses dan mengoptimalkannya sebagai dasar peningkatan ke level berikutnya (Glavan, 2020).

Tujuan utama dari *Business Process Orientation* (BPO) adalah menekankan pencapaian sasaran organisasi melalui pengelolaan proses bisnis yang terukur dan berorientasi kinerja. Dalam konteks tersebut, *Business Process Orientation Maturity Model* (BPO-MM) dikembangkan sebagai kerangka untuk mengukur tingkat kematangan orientasi proses bisnis dalam suatu organisasi atau perusahaan (Utami et al., 2020). Hubungan antara BPM dan BPO dapat dilihat pada gambar. Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa *Business Process Management* (BPM) sendiri merupakan pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan orientasi proses bisnis, di mana peningkatan kapabilitas BPM yang disertai dengan pengukuran tingkat kematangan BPO akan menghasilkan gambaran posisi orientasi proses organisasi secara lebih objektif (Škrinjar, 2012)



Gambar 2. 2 Hubungan BPM dan BPO

Terdapat 4 level kematangan berdasarkan BPO-MM yaitu:

1. *Ad Hoc*

Level ini menggambarkan kondisi proses yang belum terstruktur dan tidak terdokumentasi dengan jelas. Alur kerja dalam organisasi belum didefinisikan secara formal, struktur organisasi masih bersifat fungsional dan tradisional, serta praktik terbaik proses bisnis belum dirumuskan maupun diterapkan.

2. *Defined*

Level ini menunjukkan bahwa proses dasar telah didefinisikan dan didokumentasikan, umumnya dalam bentuk bagan alur. Pada tahap ini, pekerjaan mulai menuntut keterlibatan lintas fungsi sehingga diperlukan koordinasi antarbagian melalui pertemuan rutin. Praktik terbaik proses bisnis telah dirumuskan, namun implementasinya belum berjalan secara konsisten.

3. *Linked*

Pimpinan (manajer) menerapkan manajemen proses untuk mencapai tujuan dan hasil strategis perusahaan. kemudian, proses kerja dan struktur organisasi telah menjadi alur kerja yang terintegrasi. Telah mempraktekkan alur proses terbaik secara menyeluruh.

4. *Integrated*

Level ini merupakan tingkat kematangan tertinggi, di mana tingkat kompleksitas tinggi dan proses bisnis yang dijalankan melibatkan berbagai pihak (perusahaan, vendor, pemasok dan distributor) telah didefinisikan secara jelas dalam sistem berbasis proses. Organisasi telah memiliki struktur dan pola kerja yang sepenuhnya berorientasi pada proses, didukung oleh penerapan manajemen dan sistem yang terintegrasi secara luas.

2.2.5 Business Process Modelling Notation (BPMN)

Business Process Model and Notation (BPMN) merupakan suatu standar yang digunakan untuk memodelkan proses bisnis melalui notasi grafis. BPMN menyajikan diagram proses bisnis yang disusun berdasarkan teknik diagram alur, sehingga mampu merepresentasikan aktivitas bisnis beserta kontrol alur yang menggambarkan urutan kerja

secara sistematis. Melalui pemodelan ini, BPMN memvisualisasikan operasi bisnis ke dalam bentuk model grafis yang mencakup aktivitas serta hubungan antarproses. (Hidayah et al. 2020)

Tujuan utama penggunaan BPMN adalah menyediakan notasi yang mudah dipahami dan digunakan oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proses bisnis, mulai dari level operasional hingga manajerial. Dengan demikian, BPMN diharapkan dapat membantu para pemangku kepentingan dalam memahami alur proses secara cepat dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif.

2.2.6 Standarisasi

Ernawati (2010) menjelaskan bahwa standar merupakan dokumen tertulis yang memuat spesifikasi atau rincian mengenai suatu objek atau aktivitas tertentu, yang berfungsi untuk menggambarkan tujuan, kriteria, ukuran, serta pedoman pelaksanaan. Agar standar yang telah ditetapkan dapat diterapkan secara konsisten dan efektif, diperlukan adanya protokol atau Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai acuan pelaksanaan di lapangan. Sementara itu, Hidayat (2007) menyatakan bahwa standar memiliki peran krusial sebagai pedoman kerja utama dalam aktivitas proses, karena menjadi elemen penting dalam upaya peningkatan dan pengendalian kinerja proses (Daoed, 2017).

Dalam kontes proses bisnis, Standarisasi proses bisnis adalah proses penetapan, dokumentasi, dan penerapan prosedur operasional standar (SOP) serta pedoman seragam untuk aktivitas bisnis, guna mencapai konsistensi, efisiensi, dan pengurangan variasi dalam operasional organisasi.

2.2.7 5 Why Analysis

Metode 5 Whys Analysis merupakan salah satu teknik *root cause analysis* yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab mendasar dari suatu permasalahan melalui serangkaian pertanyaan “mengapa” secara bertahap. Pendekatan ini bertujuan untuk menemukan akar masalah sehingga tindakan perbaikan yang dirancang tidak hanya menyelesaikan dampak yang muncul, tetapi juga mampu mencegah permasalahan serupa terjadi kembali (Ardiansyah et al., 2025).

Meskipun dikenal dengan istilah *5 Whys*, jumlah pertanyaan yang diajukan dalam proses analisis tidak selalu terbatas pada lima kali, melainkan dapat disesuaikan dengan kedalaman penyebab yang ingin ditelusuri. Tahapan pelaksanaan *5 Whys Analysis* meliputi:

- a. Menentukan *starting point* berupa permasalahan utama yang akan dianalisis.
- b. Melakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab permasalahan.
- c. Mengajukan pertanyaan “mengapa” pada setiap penyebab yang ditemukan guna memahami hubungan sebab-akibat.
- d. Mengulangi proses pertanyaan hingga tidak ditemukan jawaban baru dan akar penyebab masalah dapat diidentifikasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UMKM Roemah Konveksi, sebuah usaha konveksi berskala kecil yang berlokasi di Puntuk II, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Roemah Konveksi bergerak di bidang produksi pakaian jadi, khususnya seragam formal seperti PDH, PDL, jas kampus, dan pakaian kantor yang melayani pesanan dari institusi, organisasi mahasiswa, serta lingkungan profesional.

Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah proses bisnis inti (*core process*) yang dijalankan oleh Roemah Konveksi, meliputi proses penjualan, proses pengadaan bahan baku, dan proses produksi. Penelitian berfokus pada pengelolaan proses bisnis tersebut dalam konteks *Business Process Management* (BPM), khususnya untuk menilai tingkat kematangan proses bisnis dan merumuskan rekomendasi standarisasi proses yang sesuai

3.2 Data Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian merupakan data primer, berhubung penelitian ini mengambil data secara langsung

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari sumbernya tanpa perantara. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui beberapa metode, yaitu wawancara langsung dengan subjek, penyebaran kuesioner kepada responden, dan observasi langsung di Roemah Konveksi. Pada penelitian ini, data primer yang dibutuhkan adalah:

- b. Kondisi proses bisnis meliputi alur proses yang terdapat pada objek penelitian beserta perspektif yang terbentuk berdasarkan kondisi proses.
- c. Penilaian maturity process menggunakan instrumen *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut:

3.3.1 Observasi

Observasi dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung berkaitan dengan alur proses bisnis khususnya proses penjualan, pengadaan dan produksi pada objek penelitian.

3.3.2 Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada pelaksana bisnis langsung yaitu *Owner* Roemah Konveksi sebagai pimpinan untuk setiap divisi serta admin sebagai pendukung pendataan untuk seluruh proses divisi. Kuesioner yang digunakan berbentuk kuesioner tertutup menggunakan skala likert. Kuesioner yang digunakan adalah *Business Process Maturity* yang dikembangkan oleh Skrinjar (2012) berdasarkan aspek BPOMM dengan fokus mengukur *core process* dengan variabel ukur seperti pada tabel di bawah ini

Tabel 3. 1 Variabel BPOMM

Kode	Variabel
SVI	<i>Strategic View</i>
PDD	<i>Process Definition and Documentation</i>
PMM	<i>Process Management and Measurement</i>
POS	<i>Process Organizational Structure</i>
PMA	<i>People Management</i>
POC	<i>Process Organizational Culture</i>
MOR	<i>Market Orientation</i>
SPE	<i>Supplier Perspective</i>
ITS	<i>IT Support</i>

Berikut merupakan definisi tiap tiap variabel ukur BP Maturity

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.

9. *IT Support*

Variabel ini memperlihatkan sejauh mana teknologi informasi digunakan oleh unit usaha dalam membantu kinerja proses bisnis perusahaan

Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* 1-7 dengan klasifikasi level kematangan sebagai berikut

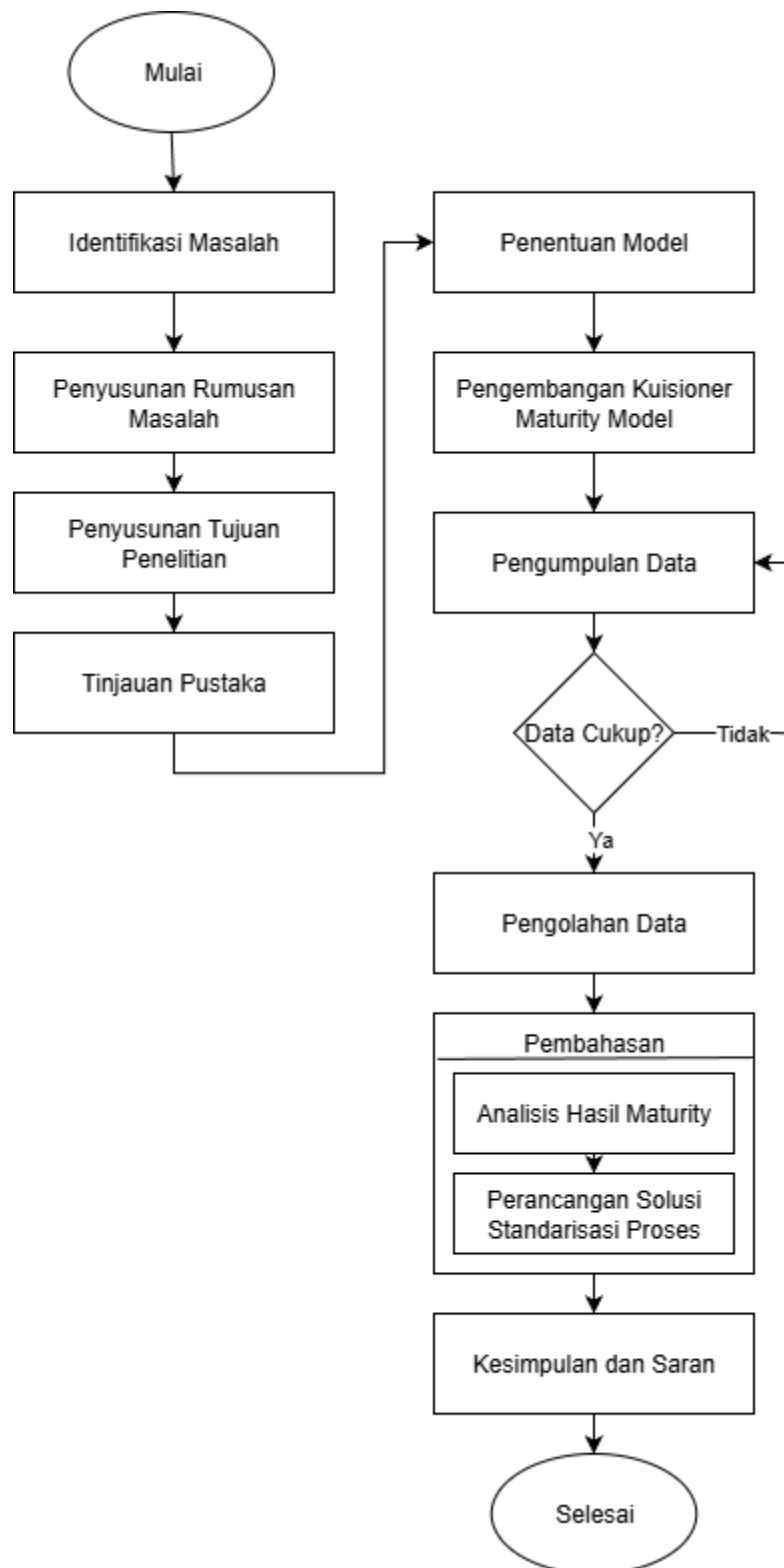
Tabel 3. 2 Level BPOMM

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

3.3.3 Wawancara

Wawancara digunakan untuk memperoleh data deskriptif yang akan memperkuat argumentasi pada saat melakukan analisis berdasarkan hasil pengolahan data. Wawancara dilakukan dalam rangka memperoleh keterangan seputar organisasi maupun proses bisnis yang berjalan pada Roemah Konveksi

3.4 Alur Penelitian



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Berikut uraian mengenai setiap tahapan alur proses penelitian.

a. Identifikasi Masalah

Tahapan pertama ini mengamati atau mengumpulkan data awal dengan wawancara, observasi dan studi literatur untuk mengenali isu atau permasalahan yang terjadi dalam proses bisnis.

b. Rumusan Masalah

Setelah masalah berhasil diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merumuskan masalah berdasarkan temuan tersebut. Tahap ini bertujuan untuk mengkaji permasalahan terkait implementasi proses bisnis guna dilakukan evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan.

c. Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan permasalahan, tahapan selanjutnya adalah menetapkan tujuan penelitian yang berfungsi sebagai upaya penyelesaian atau solusi atas masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya.

d. Kajian Literatur

Kajian literatur adalah tahap penelitian yang melibatkan pemahaman terhadap sumber sumber terdahulu seperti buku, jurnal dan penelitian sebelumnya. Tujuannya adalah untuk dijadikan sebagai referensi atau panduan dalam penelitian. Kajian literatur juga berperan sebagai data sekunder yang memperkuat dan melengkapi data primer.

e. Penentuan Model

Penentuan model bertujuan untuk menentukan model yang digunakan sebagai dasar analisis. Pada tahap ini, peneliti memilih model maturity yang relevan dengan tujuan penelitian

f. Pengembangan Kuesioner

Setelah model ditentukan, tahap selanjutnya adalah pengembangan kuesioner berdasarkan Variabel atau area penilaian yang terdapat dalam model maturity tersebut. Pernyataan dalam kuesioner disusun untuk merepresentasikan kondisi proses bisnis yang dinilai.

g. Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan instrumen kuesioner yang telah dikembangkan sebelumnya. Responden yang dipilih merupakan pihak-pihak yang memiliki pemahaman langsung terhadap pelaksanaan proses bisnis. Proses pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner yang dapat didukung dengan klarifikasi melalui wawancara atau pengamatan langsung, sehingga data yang diperoleh mencerminkan kondisi proses bisnis secara aktual.

h. Pengolahan Data

Data yang telah dinyatakan cukup selanjutnya diolah sesuai dengan metode yang ditetapkan dalam model maturity. Pengolahan data dilakukan dengan menghitung skor setiap indikator, area, dan nilai rata-rata untuk menentukan tingkat kematangan proses bisnis objek penelitian.

i. Pembahasan

Tahap pembahasan terdiri dari dua bagian utama, yaitu:

- Analisis hasil *maturity* bertujuan untuk menginterpretasikan tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan hasil pengolahan data.
- Perancangan solusi standarisasi proses yaitu penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis yang disesuaikan dengan tingkat kematangan yang diperoleh, guna meningkatkan kinerja dan konsistensi proses.

j. Kesimpulan dan Saran

Penelitian disimpulkan berdasarkan hasil analisis yang menjawab tujuan penelitian. Saran peneliti dicantumkan untuk kelanjutan pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1. Profil UMKM

Roemah Konveksi merupakan usaha mikro kecil dan menengah yang bergerak di bidang konveksi pakaian, berlokasi di Puntuk II, Umbulmartani, Kec. Ngemplak, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Usaha ini didirikan pada tahun 2013 oleh Mas Angga Yudha dan istrinya. Roemah Konveksi telah melayani berbagai segmen pelanggan mulai dari instansi pemerintah, sekolah, hingga komunitas dan organisasi yang membutuhkan seragam formal maupun pakaian dinas lapangan (PDL).

Sebagai UMKM konveksi yang beroperasi dalam skala usaha kecil, Roemah Konveksi menjalankan seluruh aktivitas produksinya secara mandiri dengan dukungan sumber daya manusia internal yang terbatas dengan alur produksi yang bersifat sekuensial meliputi pemotongan bahan, bordir, penjahitan, finishing, hingga pengemasan. Untuk mengatasi keterbatasan kapasitas pada periode permintaan tinggi, Roemah Konveksi memanfaatkan mitra jahit eksternal sebagai mekanisme subkontraktor.



Gambar 4. 1 Roemah Konveksi

Tabel 4. 1 Profil UMKM

Nama Usaha	: Roemah Konveksi
Pemilik	: Angga Yudha
Tahun Berdiri	: 2013

Alamat	: Puntuk II, Umbulmartani, Kec. Ngemplak, Sleman, DIY
Bidang Usaha	: Konveksi pakaian
Skala Usaha	: Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)
Produk Utama	: Seragam sekolah/instansi, kaos, pakaian dinas lapangan (PDL)
Jumlah Karyawan	: 12

4.1.2. Penilaian Kematangan Proses Bisnis Inti UMKM

Data BPM *Maturity* diperoleh melalui kuesioner yang mencakup 9 variabel, yaitu *strategic view (svi)*, *process definition and documentation (pdd)*, *process management and measurement (pmm)*, *process organizational structure (pos)*, *people management (pma)*, *process organizational culture (poc)*, *market orientation (mor)*, *supplier perspective (spe)*, dan *IT support (its)*.

Kuesioner BPM *Maturity* terdiri dari 9 area BPM, yang dinilai dengan mengajukan 51 pertanyaan terkait proses bisnis inti yang dapat dilihat pada Lampiran A. Setiap variabel terdiri dari sejumlah item pernyataan yang dinilai menggunakan skala *Likert* 1–7, di mana nilai 1-2 menunjukkan kondisi yang sangat tidak sesuai/tidak ada sama sekali, nilai 3-5 menunjukkan kondisi ada sebagian/sedang berkembang dan nilai 6-7 menunjukkan kondisi yang sangat sesuai dengan keadaan aktual/sudah berjalan dengan baik. Proses pengisian kuesioner dilakukan secara terpandu oleh peneliti untuk memastikan respons yang akurat dan relevan dengan kondisi nyata UMKM. Berikut disajikan hasil kuesioner BPO *Maturity* yang diperoleh:

Tabel 4. 2 Hasil Kuesioner

Variabel	Kode	Skor
<i>Strategic View</i>	SVI1	5
	SVI2	6
	SVI3	2
	SVI4	7
	SVI5	5
<i>Proccess Definition and Documentation</i>	PDD1	4
	PDD2	5

Variabel	Kode	Skor
	PDD3	2
	PDD4	1
	PDD5	6
	PDD6	1
<i>Process Management and Measurement</i>	PMM1	1
	PMM2	1
	PMM3	2
	PMM4	1
	PMM5	1
	PMM6	1
	PMM7	7
<i>Process Organizational Structure</i>	POS1	2
	POS2	4
	POS3	5
	POS4	4
	POS5	6
<i>People Management</i>	PMA1	4
	PMA2	4
	PMA3	5
	PMA4	7
	PMA5	3
<i>Process Organizational Culture</i>	POC1	6
	POC2	5
	POC3	6
	POC4	5
	POC5	1
	POC6	5
<i>Market Orientation</i>	MOR1	6
	MOR2	6
	MOR3	7
	MOR4	5
	MOR5	7
	MOR6	5
	MOR7	6
<i>Supplier Perspective</i>	SPE1	3
	SPE2	3

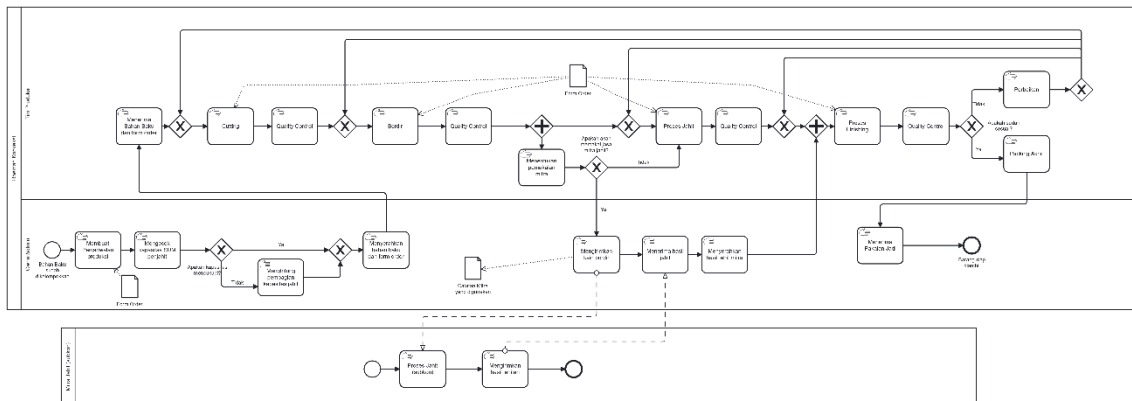
Variabel	Kode	Skor
<i>IT Support</i>	SPE3	1
	ITS1	1
	ITS2	1
	ITS3	1
	ITS4	1
	ITS5	1
	ITS6	1
	ITS7	1

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan tahap transformasi data mentah hasil pengumpulan data menjadi informasi yang akan dianalisis. Tahap ini mencakup pemetaan proses bisnis inti menggunakan diagram BPMN sebagai representasi kondisi aktual, serta pengukuran tingkat kematangan orientasi proses bisnis menggunakan instrumen kuesioner yang dikembangkan oleh Škrinjar dan Trkman (2013) berdasarkan kerangka teori McCormack et al. (2009). Hasil pengukuran selanjutnya digunakan untuk menghitung kesenjangan (*gap*) antara skor aktual tiap Variabel dengan nilai ambang batas minimum Level 3 *Linked* sebagai dasar penyusunan rekomendasi standarisasi.

4.2.1. Proses Bisnis As-is

Bagian ini menyajikan deskripsi dan visualisasi dari proses bisnis inti yang sedang berjalan di Roemah Konveksi saat ini. Meliputi proses penjualan, pengadaan bahan baku, dan produksi, seluruh aktivitas dipetakan menggunakan standar notasi BPMN. Pemetaan proses *As-is* ini bertujuan untuk mendokumentasikan kondisi operasional secara detail sebelum dilakukan evaluasi tingkat kematangan proses pada tahap berikutnya.



Gambar 4. 4 BPMN as-is Produksi

Proses produksi dimulai ketika bahan baku yang telah dikelompokkan menjadi dasar bagi Owner/admin untuk melakukan penjadwalan produksi. Penjadwalan produksi disini menghasilkan keputusan target harian yang harus dicapai dan kemudian dikomunikasikan kepada operator. Pada tahap ini juga dilakukan pengecekan kapasitas SDM penjahit. Apabila kapasitas tidak mencukupi, maka UMKM melakukan perhitungan pembagian beban kerja serta koordinasi dengan mitra jahit untuk membantu mencapai target produksi.

Secara umum, alur utama produksi terdiri dari tiga tahapan inti, yaitu *cutting*, *bordir*, dan jahit. Proses dimulai dari *cutting*, di mana bahan dipotong sesuai spesifikasi pesanan, kemudian dilanjutkan dengan pengecekan mandiri oleh operator. Selanjutnya, produk masuk ke tahap *bordir* yang kembali diikuti dengan pengecekan mandiri guna memastikan kesesuaian hasil. Setelah itu, dilakukan keputusan terkait penggunaan jasa mitra jahit berdasarkan hasil perhitungan kapasitas di awal. Jika tidak menggunakan mitra, proses dilanjutkan ke jahit internal. Namun, jika menggunakan mitra, maka proses jahit dilakukan secara paralel antara penjahit internal dan mitra, di mana sebagian bahan dikirim ke mitra untuk diproses dan hasilnya dikembalikan ke alur utama produksi.

Setelah seluruh proses jahit selesai, baik yang dikerjakan secara internal maupun oleh mitra, dilakukan pengecekan mandiri sebelum memasuki tahap *finishing*. Pada tahap ini dilakukan penyempurnaan produk, yang kemudian dilanjutkan dengan *quality control* sebagai pemeriksaan akhir. Apabila ditemukan ketidaksesuaian, dilakukan perbaikan. Produk yang telah lolos *quality control* kemudian masuk ke tahap *packing* akhir hingga

menjadi pakaian jadi. Proses produksi diakhiri dengan penyerahan produk dan status barang siap diambil oleh pelanggan.

4.2.2. *Business Process Orientation Maturity (BPOMM)*

Setelah memetakan alur proses bisnis aktual (*As-is*) pada operasional Roemah Konveksi, tahap pengolahan data selanjutnya adalah melakukan pengukuran tingkat kematangan terhadap proses bisnis tersebut. Bagian ini akan menguraikan hasil pengolahan data dari kuesioner *Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)* guna mengetahui posisi kematangan kapabilitas dan orientasi proses organisasi saat ini.

4.2.2.1. *Perhitungan Hasil BPO Maturity*

Kuesioner BP Maturity terdiri dari 9 variabel dengan total item pertanyaan berjumlah 51 pertanyaan. Adapun variabel yang digunakan adalah *strategic view (svi)*, *process definition and documentation (pdd)*, *process management and measurement (pmm)*, *process organizational structure (pos)*, *people management (pma)*, *process organizational culture (poc)*, *market orientation (mor)*, *supplier perspective (spe)*, dan *IT support (its)*. Hasil penilaian keseluruhan berdasarkan kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan BPOMM

Variabel	Kode	Skor	Variabel	Kode	Skor
<i>Strategic View</i>	SVI1	5	<i>Process Organizational Culture</i>	POC1	6
	SVI2	6		POC2	5
	SVI3	2		POC3	6
	SVI4	7		POC4	5
	SVI5	5		POC5	1
<i>Process Definition and Documentation</i>	PDD1	4	<i>Market Orientation</i>	POC6	5
	PDD2	5		MOR1	6
	PDD3	2		MOR2	6
	PDD4	1		MOR3	7
	PDD5	6		MOR4	5
	PDD6	1		MOR5	7
	PMM1	1		MOR6	5

<i>Process Management and Measurement</i>	PMM2	1	<i>Supplier Perspective</i>	MOR7	6
	PMM3	2		SPE1	3
	PMM4	1		SPE2	3
	PMM5	1		SPE3	1
	PMM6	1		ITS1	1
	PMM7	7		ITS2	1
	POS1	2		ITS3	1
<i>Process Organizational Structure</i>	POS2	4	<i>IT Support</i>	ITS4	1
	POS3	5		ITS5	1
	POS4	4		ITS6	1
	POS5	6		ITS7	1
	PMA1	4			
<i>People Management</i>	PMA2	4	Total	186	
	PMA3	5			
	PMA4	7	Rata-Rata	3,65	
	PMA5	3			

Secara keseluruhan, rata-rata skor BPOMM Roemah Konveksi adalah 3.65 yang berdasarkan pengelompokan level kematangan berada pada Level *Ad Hoc* Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum orientasi proses bisnis Roemah Konveksi belum mencapai tingkat kematangan yang dipersyaratkan pada Level 3 *Linked*.

Pada tingkat Variabel, rata-rata skor tertinggi dicapai oleh Variabel *Market Orientation*, sedangkan rata-rata skor terendah diperoleh Variabel *IT Support*. Rentang skor antar Variabel mengindikasikan bahwa perkembangan orientasi proses bisnis inti Roemah Konveksi tidak merata. Rincian pada masing-masing aspek dijelaskan pada poin-poin di bawah ini:

a. *Strategic View*

Tabel 4. 4 Skor <i>Strategic View</i>		
Variabel	Kode	Skor
<i>Strategic View</i>	SVI1	5
	SVI2	6

	SVI3	2
	SVI4	7
	SVI5	5
Total		25
Rata-Rata		5

Variabel ini menggambarkan kemampuan manajemen puncak perusahaan dalam mendefinisikan strategi guna menyelaraskan antara proses bisnis yang berjalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Variabel ini memperoleh skor rata-rata sebesar 5 yang dapat diklasifikasikan menjadi level *Defined*, artinya manajemen puncak sudah terlibat dalam pengelolaan proses tapi belum ada mekanisme formal yang menghubungkan strategi ke pelaksanaan proses secara konsisten lintas fungsi. item svi4 dengan pernyataan “Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi” menjadi item dengan nilai tertinggi, yaitu 7. Sementara svi3 dengan pernyataan “peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak” menjadi item dengan nilai terendah, yaitu 2.

b. *Process Definition and Documentation*

Tabel 4. 5 Skor *Process Definition and Documentation*

Variabel	Kode	Skor
<i>Process Definition and Documentation</i>	PDD1	4
	PDD2	5
	PDD3	2
	PDD4	1
	PDD5	6
	PDD6	1
Total		19
Rata-Rata		3,16

Variabel ini menggambarkan sistematika proses suatu unit usaha sudah memiliki proses serta dokumentasi yang jelas. Variabel ini memperoleh skor rata-rata sebesar 3,16 yang dapat diklasifikasikan menjadi level *Ad-hoc*, artinya pelaksanaan kegiatan operasional belum memiliki pola yang konsisten dan belum

didukung oleh pedoman teknis maupun dokumentasi tertulis yang memadai. Item pdd5 dengan pernyataan “Proses-proses dalam organisasi terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja” menjadi item dengan nilai tertinggi, yaitu 7. Sementara pdd4 dengan pernyataan “Proses bisnis terdokumentasi dengan input dan output yang jelas” dan item pdd6 dengan pertanyaan “Organisasi menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis” menjadi item dengan nilai terendah, yaitu 1.

c. *Process Management and Measurement*

Tabel 4. 6 Skor *Process Management and Measurement*

Variabel	Kode	Skor
<i>Process Management and Measurement</i>	PMM1	1
	PMM2	1
	PMM3	2
	PMM4	1
	PMM5	1
	PMM6	1
	PMM7	7
Total		14
Rata-Rata		2

Variabel ini menggambarkan kemampuan dalam mengelola serta melakukan pengukuran kinerja proses yang dijalankan pada unit usaha. Variabel ini memperoleh skor rata-rata sebesar 2 yang dapat diklasifikasikan menjadi level *Ad hoc*, artinya pengukuran kinerja dan manajemen proses belum dilakukan secara sistematis, UMKM belum memiliki target kinerja yang jelas maupun sistem pemantauan yang terstruktur untuk mengevaluasi berjalannya suatu proses. item pmm3 dengan pernyataan “Apabila terdapat perubahan proses, maka akan dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait” menjadi item dengan nilai tertinggi, yaitu 7. Sementara mayoritas pertanyaan lain tergolong rendah dengan skor yaitu 1.

d. *Process Organizational Structure*

Tabel 4. 7 Skor *Process Organizational Structure*

Variabel	Kode	Skor
<i>Process Organizational Structure</i>	POS1	2
	POS2	4
	POS3	5
	POS4	4
	POS5	6
Total		21
Rata-Rata		4,2

Variabel ini menggambarkan sejauh mana peran, tanggung jawab, dan hierarki organisasi selaras dengan pelaksanaan proses bisnis perusahaan. Variabel ini memperoleh skor rata-rata sebesar 4,2 yang diklasifikasikan ke dalam level *Defined*, artinya pembagian tugas dan tanggung jawab dasar dalam organisasi telah ditetapkan dengan jelas dan dipahami oleh masing-masing pelaksana proses. Pada variabel ini, item POS5 dengan pernyataan “Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional” menjadi indikator dengan nilai tertinggi, yaitu 6. Sementara itu, item POS1 dengan pernyataan “Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan bukan pekerjaan sederhana” menjadi indikator dengan perolehan nilai terendah, yaitu 2.

e. *People Management*

Tabel 4. 8 *People Management*

Variabel	Kode	Skor
<i>People Management</i>	PMA1	4
	PMA2	4
	PMA3	5
	PMA4	7
	PMA5	3
Total		23
Rata-Rata		4,6

Variabel ini menggambarkan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia, mendukung pelaksanaan proses bisnis perusahaan. Variabel ini memperoleh skor

rata-rata sebesar 4,6 yang diklasifikasikan ke dalam level *Defined*, artinya tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi terhadap karyawan telah ditetapkan dan dipahami dengan baik oleh masing-masing individu. Pada variabel ini, item PMA4 dengan pernyataan “Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis” menjadi indikator dengan nilai tertinggi, yaitu 7. Sementara itu, item PMA5 dengan pernyataan “Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan” menjadi indikator dengan perolehan nilai terendah, yaitu 3.

f. *Process Organizational Culture*

Tabel 4. 9 Skor *Process Organizational Culture*

Variabel	Kode	Skor
<i>Process Organizational Culture</i>	POC1	6
	POC2	5
	POC3	6
	POC4	5
	POC5	1
	POC6	5
Total		28
Rata-Rata		4,66

Variabel ini merupakan menggambarkan sejauh mana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja proses bisnis pada unit usaha. Variabel ini memperoleh skor rata-rata sebesar 4,66 yang dapat diklasifikasikan menjadi level *Defined*, artinya telah terbentuk kesadaran dan kebiasaan terkait pelaksanaan operasional, meskipun budaya kolaborasi antar fungsi belum sepenuhnya berjalan mulus. item poc1 dengan pernyataan “Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan” dan item poc3 dengan pernyataan “Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan” menjadi item dengan nilai tertinggi, yaitu 6. Sementara poc5 dengan pernyataan “Manajer dari berbagai departemen mengadakan

pertemuan untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis” menjadi item dengan nilai terendah, yaitu 1.

g. *Market Orientation*

Tabel 4. 10 Skor *Market Orientation*

Variabel	Kode	Skor
<i>Market Orientation</i>	MOR1	6
	MOR2	6
	MOR3	7
	MOR4	5
	MOR5	7
	MOR6	5
	MOR7	6
Total		42
Rata-Rata		6

Variabel *Market Orientation* digunakan untuk menilai komitmen unit usaha dalam memenuhi kebutuhan konsumen dan merespons permintaan pasar. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, variabel ini memperoleh skor yang cukup tinggi dengan rata-rata sebesar 6 yang termasuk dalam level *Linked*, yang berarti dalam praktiknya umkm sudah cukup memahami apa yang diinginkan pelanggan dan umpan balik konsumen juga mulai dijadikan dasar dalam menjalankan kegiatan produksi sehari-hari. Item mor4 dengan pernyataan “Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan” dan item mor6 dengan pernyataan “Melakukan pemantauan aktivitas pesaing untuk mengetahui strategi pasar mereka” menjadi item dengan nilai terendah, yaitu 5.

h. *Supplier Perspective*

Tabel 4. 11 Skor *Supplier Perspective*

Variabel	Kode	Skor
<i>Supplier Perspective</i>	SPE1	3
	SPE2	3
	SPE3	1
Total		7
Rata-Rata		2,33

Variabel ini menggambarkan bagaimana unit usaha membangun hubungan dengan pemasok yang mereka miliki. Variabel ini memperoleh skor rata-rata sebesar 2,33 yang dapat diklasifikasikan menjadi level *Ad Hoc*, artinya hubungan kemitraan rantai pasok yang terjalin baru sebatas transaksi reaktif tanpa adanya standar pengelolaan pemasok yang terdokumentasi dengan jelas. Item spe1 dengan pernyataan “Organisasi memiliki mitra jangka panjang” dan item spe2 dengan pernyataan “Organisasi telah bermitra dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis” menjadi item dengan nilai tertinggi, yaitu 3. Sementara spe3 dengan pernyataan “Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada pemasok” menjadi item dengan nilai terendah, yaitu 1.

i. *IT Support*

Tabel 4. 12 Skor *IT Support*

Variabel	Kode	Skor
<i>IT Support</i>	ITS1	1
	ITS2	1
	ITS3	1
	ITS4	1
	ITS5	1
	ITS6	1
	ITS7	1
Total		7
Rata-Rata		1

Variabel ini digunakan untuk memperlihatkan sejauh mana teknologi informasi digunakan oleh unit usaha dalam membantu kinerja proses bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, seluruh item pada variabel ini memperoleh skor minimum yaitu 1, sehingga menghasilkan rata-rata sebesar 1

yang diklasifikasikan ke dalam level *Ad-hoc*. Hal ini berarti pelaksanaan proses bisnis di UMKM masih dilakukan secara manual sepenuhnya dan sama sekali belum ada pemanfaatan teknologi informasi maupun sistem terkomputerisasi untuk mendukung jalannya operasional perusahaan.

4.2.2.2. Rekapitulasi Hasil BPO Maturity

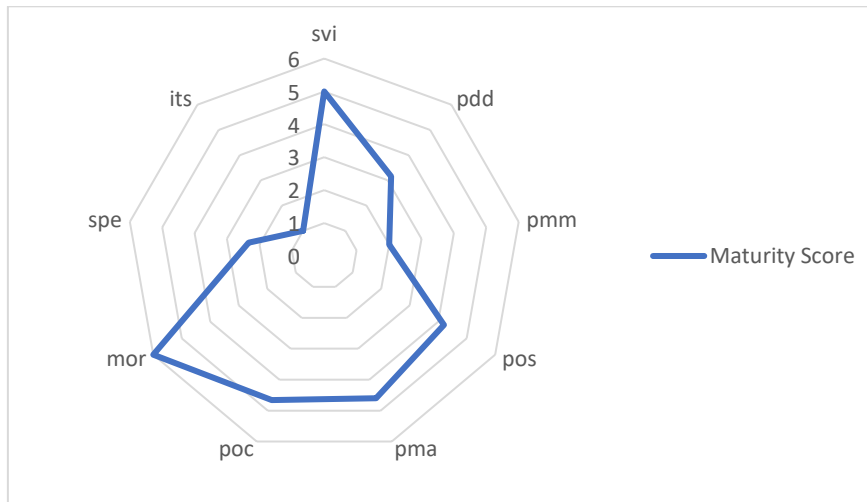
Klasifikasi tingkat kematangan mengacu pada rentang skor yang ditetapkan dalam literatur, yaitu level *Ad Hoc* untuk skor 1,00–4,00; level *Defined* untuk skor 4,01–5,5; level *Linked* untuk skor 5,6–6,5; dan level *Integrated* untuk skor 6,66–7,00. Hasil rekapitulasi skor seluruh item beserta rata-rata per variabel dan level maturity yang dicapai disajikan pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Level BPOMM

Variabel	Rata-Rata	Level
SVI	5	<i>Defined</i>
PDD	3,16	Ad Hoc
PMM	2	Ad Hoc
POS	4,2	<i>Defined</i>
PMA	4,6	<i>Defined</i>
POC	4,66	<i>Defined</i>
MOR	6	<i>Linked</i>
SPE	2,3	Ad Hoc
ITS	1	Ad Hoc

Berdasarkan Tabel 4.13 dari sembilan variabel yang diukur, satu variabel mencapai level *Linked* yaitu *Market Orientation* (MOR) dengan rata-rata skor 6,00. 4 variabel berada pada level *Defined* yaitu *Strategic View* (SVI) dengan rata-rata 5,00, *Process Organizational Structure* (POS) dengan rata-rata 4,2, *People Management* (PMA) dengan rata-rata 4,6, , dan *Process Organizational Culture* (POC) dengan rata-rata 4,66. 4 variabel berada pada level *Ad Hoc* yaitu *Process Definition and Documentation* (PDD) dengan rata-rata 3,16, *Process Management and Measurement* (PMM) dengan rata-rata

2,00, *Supplier Perspective (SPE)* dengan rata-rata 2,3 dan *IT Support (ITS)* memperoleh rata-rata skor terendah sebesar 1,00



Gambar 4. 5 *Spider Chart* Skor BPOMM

Gambaran distribusi hasil kematangan ini dapat diamati secara visual melalui *spider chart* pada Gambar 4.5. *Spider chart* menunjukkan bentuk yang tidak seimbang, dengan Variabel tertentu yang membentuk area lebih luas dibandingkan variabel lainnya. *Spider chart* tersebut menunjukkan bahwa tingkat kematangan proses masih belum merata antar dimensi. Beberapa aspek seperti *mor* dan *svi* sudah berada pada level relatif tinggi, yang menandakan adanya pengelolaan internal dan arah strategis yang cukup baik. Namun, di sisi lain masih terdapat beberapa dimensi dengan nilai rendah seperti *its*, *spe*, dan *pmm*, yang mengindikasikan bahwa pelaksanaan proses belum sepenuhnya terstruktur dan terintegrasi.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Inti UMKM

Evaluasi tingkat kematangan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) pada proses inti Roemah Konveksi menunjukkan skor rata-rata 3,65 (Level *Ad Hoc*). Berikut adalah analisis mendalam mengenai kondisi aktual dan dampak operasional pada masing-masing variabel:

5.1.1. *Strategic View*

Variabel *Strategic View* (SVI) memperoleh rata-rata skor sebesar 5,00 yang berada pada level *defined*. Pada level ini, strategi organisasi mulai terefleksikan dalam pengelolaan proses bisnis, namun belum sepenuhnya terhubung dan terintegrasi secara konsisten ke seluruh lapisan operasional. Dari lima item yang diukur, SVI4 dengan pernyataan “*kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarakan ke seluruh organisasi*” memperoleh skor tertinggi sebesar 7. Hal ini selaras dengan kondisi aktual Roemah Konveksi, di mana struktur organisasi yang relatif datar memungkinkan pemilik menyampaikan kebijakan dan arahan secara langsung kepada karyawan tanpa melalui lapisan hierarki yang panjang. Pola komunikasi yang cepat dan informal ini mendukung responsivitas organisasi terhadap perubahan, khususnya dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan.

Namun demikian, kondisi tersebut belum diimbangi dengan penguatan pada aspek perencanaan dan evaluasi proses. Hal ini tercermin dari nilai terendah pada SVI3 dengan pernyataan “*peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak*” yang hanya mencapai skor 2. Temuan ini menunjukkan bahwa belum terdapat forum atau mekanisme formal yang secara konsisten membahas peningkatan proses bisnis. Perbaikan yang dilakukan masih bersifat reaktif, yaitu muncul sebagai respons terhadap permasalahan operasional, bukan sebagai hasil dari evaluasi terstruktur yang terjadwal.

Kesenjangan yang cukup signifikan antara SVI4 dan SVI3 dalam satu variabel yang sama mengindikasikan bahwa meskipun organisasi telah memiliki arah strategis, namun belum memiliki mekanisme yang memastikan bahwa arah tersebut diimplementasikan secara konsisten dalam aktivitas operasional sehari-hari.

5.1.2. *Process Definition and Documentation*

Variabel *Process Definition and Documentation* (PDD) memperoleh rata-rata skor sebesar 3,16 yang berada pada level *ad hoc*. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses operasional di Roemah Konveksi belum terdokumentasi secara standar dan masih bergantung pada komunikasi informal. Dari enam item yang diukur, skor tertinggi terdapat pada PDD5, yang menunjukkan bahwa karyawan telah memahami peran dan cara kerja masing-masing. Hal ini didukung oleh adanya pembagian tugas yang cukup jelas serta penggunaan *Form Order* sebagai dokumen dasar yang menyertai aliran produksi.

Namun demikian, dokumen tersebut belum dapat dikategorikan sebagai dokumentasi proses yang matang. Rendahnya skor pada PDD4 dan PDD6 menunjukkan bahwa proses belum memiliki struktur *input-output* yang jelas dan belum didokumentasikan dalam bentuk metodologi standar seperti SOP. Dengan demikian, *Form Order* yang ada masih berfungsi sebagai instruksi visual, bukan sebagai pedoman kerja yang sistematis.

Kondisi ini berdampak pada pelaksanaan operasional yang belum konsisten. Karyawan baru tidak dapat menjadikan dokumen yang ada sebagai panduan mandiri, sehingga proses transfer pengetahuan tetap bergantung pada komunikasi lisan. Selain itu, operator masih sering melakukan konfirmasi ulang terhadap detail pekerjaan, yang menunjukkan bahwa informasi yang tersedia belum cukup untuk mendukung eksekusi secara mandiri. Akibatnya, proses produksi menjadi rentan terhadap variasi dan kesalahan. Rendahnya standarisasi ini juga menghambat penerapan pengukuran kinerja, karena tidak terdapat acuan yang jelas untuk menilai keberhasilan suatu proses.

5.1.3. *Process Management and Measurement*

Variabel *Process Management and Measurement* (PMM) memperoleh rata-rata skor sebesar 2,00 yang berada pada level *ad hoc*, yang menunjukkan bahwa pengukuran dan

pengelolaan kinerja proses belum dilakukan secara sistematis. Skor tertinggi terdapat pada PMM7, yang mengindikasikan bahwa perubahan proses dapat dikomunikasikan dengan baik. Hal ini didukung oleh keterlibatan langsung pemilik dalam mengawasi dan mengarahkan aktivitas operasional.

UMKM sudah menetapkan target harian yang perlu dicapai oleh masing-masing operator tetapi keberadaan target harian tersebut belum dapat dikategorikan sebagai sistem pengukuran kinerja yang formal. Target yang ditetapkan masih terbatas pada jumlah output, tanpa disertai dengan pencatatan realisasi yang terstruktur maupun indikator pendukung seperti kualitas, efisiensi waktu, atau tingkat kesalahan. Akibatnya, organisasi tidak memiliki dasar yang objektif untuk mengevaluasi apakah target yang ditetapkan telah tercapai secara optimal atau tidak. Evaluasi kinerja cenderung dilakukan secara subjektif berdasarkan pengamatan langsung oleh pemilik, bukan melalui analisis data yang terdokumentasi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun elemen dasar pengukuran seperti target telah ada, namun belum berkembang menjadi sistem pengukuran kinerja yang utuh. Dampaknya, informasi kinerja yang dihasilkan belum dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang lebih terstruktur, termasuk dalam menentukan kebutuhan kapasitas produksi maupun perencanaan operasional.

5.1.4. *Process Organizational Structure*

Variabel *Process Organizational Structure* (POS) memperoleh rata-rata skor sebesar 4,20 yang berada pada level *defined*, yang menunjukkan bahwa pembagian tugas dalam organisasi telah cukup jelas dan dipahami oleh masing-masing individu. Skor tertinggi pada POS5 menunjukkan adanya peran yang mendekati fungsi pengelolaan proses, seperti keberadaan kepala produksi. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur organisasi mulai mengarah pada pembagian peran yang lebih terorganisir.

Rendahnya skor pada POS1 menunjukkan bahwa pekerjaan masih bersifat spesifik sesuai dengan pembagian fungsi masing-masing dan belum mencakup pengelolaan lintas proses secara terintegrasi. Meskipun terdapat peran kepala produksi yang membantu mengoordinasikan aktivitas produksi, fungsi tersebut masih dijalankan bersamaan dengan tugas operasional sebagai operator. Selain itu, dalam praktiknya,

inisiatif perubahan yang muncul di tingkat produksi tetap memerlukan konfirmasi dan persetujuan dari pemilik sebelum dapat dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan, khususnya yang bersifat non-rutin, masih terpusat pada pemilik sebagai pengendali utama proses.

Kondisi ini berdampak pada pola koordinasi yang sangat bergantung pada keterlibatan pemilik. Kepala produksi berperan sebagai penghubung dalam operasional, namun belum sepenuhnya memiliki ruang untuk mengambil keputusan secara mandiri. Di sisi lain, pemilik tetap harus terlibat dalam berbagai keputusan operasional di tengah perannya pada aktivitas lain seperti penjualan dan pengadaan. Meskipun pola ini masih dapat berjalan dengan baik dalam kondisi saat ini, terutama karena didukung oleh komunikasi yang cepat dalam struktur organisasi yang relatif datar, ketergantungan tersebut berpotensi menjadi kendala ketika beban kerja meningkat atau ketika diperlukan respons yang lebih cepat di tingkat operasional.

5.1.5. *People Management*

Variabel *People Management* (PMA) memperoleh rata-rata skor sebesar 4,60 yang berada pada level *defined*. Hal ini menunjukkan bahwa ekspektasi terhadap karyawan telah cukup jelas dan dipahami dalam pelaksanaan operasional. Skor tertinggi pada PMA4 menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini didukung oleh keterlibatan langsung pemilik dalam membimbing dan mendampingi proses kerja.

Namun demikian, aspek pengelolaan sumber daya manusia belum dikembangkan secara sistematis. Rendahnya skor pada PMA5 menunjukkan bahwa belum terdapat mekanisme yang mendorong pengembangan kemampuan maupun motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Kondisi ini diperkuat oleh tidak berjalannya sistem penghargaan serta tidak adanya pelatihan yang terstruktur. Selain itu, ketiadaan indikator kinerja yang jelas (terkait dengan PMM) menyebabkan karyawan tidak memiliki acuan dalam meningkatkan performa. Dampaknya, motivasi kerja belum terbentuk secara optimal, yang terlihat dari ketidakhadiran karyawan yang tidak terprediksi. Dalam sistem produksi yang bersifat sekuensial, ketidakhadiran satu pekerja dapat menghambat seluruh aliran

proses. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang belum terstruktur menjadi salah satu faktor yang memengaruhi stabilitas operasional.

5.1.6. *Process Organizational Culture*

Variabel *Process Organizational Culture* (POC) memperoleh rata-rata skor sebesar 4,66 yang berada pada level *defined*, yang menunjukkan bahwa kesadaran terhadap proses bisnis telah mulai terbentuk dalam organisasi. Skor tinggi pada POC1 menunjukkan bahwa istilah dan pemahaman terkait proses telah digunakan dalam aktivitas sehari-hari. Hal ini didukung oleh adanya *briefing* rutin yang membantu karyawan memahami alur kerja secara menyeluruh.

Namun demikian, budaya tersebut belum diimbangi dengan mekanisme formal dalam penyelesaian masalah. Rendahnya skor pada POC5 menunjukkan bahwa belum terdapat forum lintas fungsi untuk mendiskusikan permasalahan proses secara terstruktur. Akibatnya, komunikasi yang terbuka di lapangan terkadang berkembang menjadi konflik antar individu, terutama ketika terjadi kesalahan dalam produksi. Meskipun kesadaran terhadap proses telah terbentuk, budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung pengelolaan proses secara profesional dan berbasis sistem.

5.1.7. *Market Orientation*

Variabel *Market Orientation* (MOR) memperoleh rata-rata skor sebesar 6,00 yang menunjukkan tingkat kematangan yang cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki fokus yang kuat terhadap kebutuhan pelanggan dan respons yang cepat terhadap perubahan permintaan pasar. Secara operasional, hal ini tercermin dari peran aktif pemilik dalam memantau tren serta menyesuaikan produk dengan kebutuhan pelanggan. Responsivitas ini menjadi salah satu kekuatan utama Roemah Konveksi dalam mempertahankan daya saing.

Namun demikian, dalam kerangka BPOMM, level tertinggi tidak hanya mencerminkan responsivitas, tetapi juga adanya pendekatan yang sistematis dan berbasis data dalam memahami pasar. Sementara itu, praktik yang terjadi masih bersifat informal dan bergantung pada inisiatif individu yaitu *Owner* sehingga aktivitas seperti pemantau tren belum menjadi aktivitas pasti yang rutin dan terekam secara data.

5.1.8. *Supplier Perspective*

Variabel *Supplier Perspective* (SPE) memperoleh rata-rata skor sebesar 2,33 yang berada pada level *ad hoc*. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan dengan pemasok masih bersifat transaksional dan belum dikelola secara sistematis sebagai bagian dari proses bisnis yang terintegrasi. Dari tiga item yang diukur, skor tertinggi terdapat pada SPE1 dan SPE2, yang mengindikasikan bahwa organisasi telah memiliki pemasok tetap dan menjalin hubungan yang berulang dalam jangka waktu tertentu. Hal ini tercermin dari praktik di lapangan, di mana pemilik telah memiliki langganan toko bahan baku dan melakukan komunikasi pemesanan secara langsung, umumnya melalui aplikasi *whatsapp*.

Namun demikian, hubungan tersebut belum dapat dikategorikan sebagai kemitraan strategis. Rendahnya skor pada SPE3 menunjukkan bahwa tidak terdapat mekanisme formal dalam mengelola hubungan dengan pemasok, termasuk dalam hal koordinasi perubahan kebutuhan maupun perencanaan pasokan.

5.1.9. *IT Support*

Variabel *Information Technology Support* (ITS) memperoleh rata-rata skor sebesar 1,00, yang merupakan nilai terendah dibandingkan variabel lainnya dan berada pada level *ad hoc*. Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis di Roemah Konveksi masih dijalankan secara manual dan belum didukung oleh sistem teknologi informasi. Seluruh indikator pada variabel ini menunjukkan nilai minimum, yang mencerminkan bahwa belum terdapat pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan data maupun koordinasi proses. Dalam praktiknya, beberapa pencatatan masih dilakukan secara manual menggunakan buku untuk mencatat data mitra serta media sederhana seperti papan tulis untuk memantau status produksi, platform *WhatsApp* juga dimanfaatkan dalam pencatatan dan koordinasi pesanan melalui beberapa nomor admin. Meskipun hal ini membantu mempercepat aliran informasi, penggunaannya belum terstandarisasi sebagai sistem pencatatan yang terpusat. Informasi pesanan tersebar di berbagai percakapan dan sering bercampur dengan komunikasi non-operasional, sehingga meningkatkan risiko kehilangan data, duplikasi informasi, serta kesalahan dalam interpretasi pesanan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa aliran informasi dalam organisasi belum terstruktur. Akibatnya, akses terhadap informasi menjadi terbatas, tidak terdokumentasi dengan baik, dan sulit ditelusuri kembali. Tetapi, organisasi sebenarnya pernah mencoba menggunakan perangkat lunak sederhana seperti *spreadsheet* untuk mendukung pencatatan data. Namun, sistem tersebut tidak berlanjut akibat keterbatasan sumber daya manusia yang mampu mengelolanya secara konsisten. Akibatnya, organisasi kembali menggunakan sistem manual yang dianggap lebih praktis dalam jangka pendek.

Keterbatasan ini memperkuat ketergantungan pada pemilik sebagai pusat informasi dan pengambilan keputusan. Seluruh data penting tersimpan secara tersebar dan tidak terintegrasi, sehingga pengelolaan proses menjadi tidak efisien dan sulit untuk dikembangkan. Dengan demikian rendahnya kematangan pada ITS menjadi salah satu hambatan utama dalam peningkatan kematangan proses bisnis secara keseluruhan, karena tidak adanya dukungan sistem yang mampu mengintegrasikan informasi dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

5.1.10 Pola Antar Variabel

Profil kematangan proses bisnis pada Roemah Konveksi menunjukkan bahwa setiap variabel tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk pola sistemik yang saling mengunci. Lemahnya dokumentasi proses (PDD), yang diperparah oleh minimnya dukungan teknologi informasi (ITS), menyebabkan tidak tersedianya rekam jejak historis yang memadai, sehingga membatasi kemampuan organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja proses (PMM).

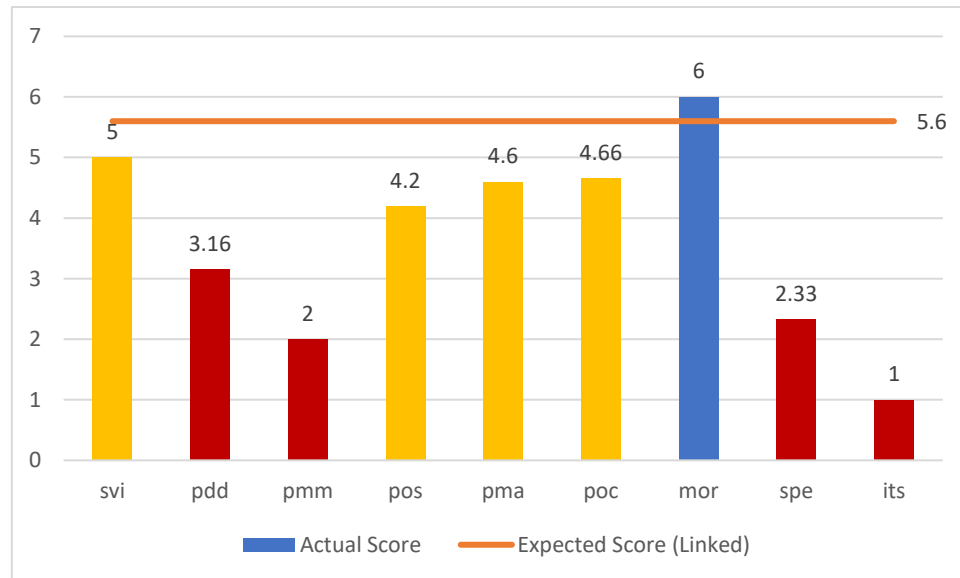
Keterbatasan fondasi ini turut menghambat efektivitas struktur organisasi (POS), mengaburkan dasar evaluasi kinerja karyawan (PMA), serta meningkatkan potensi ketidaksinkronan dalam koordinasi kerja (POC). Di sisi lain, tingginya orientasi pasar (MOR) belum diimbangi oleh kesiapan sistem internal, khususnya dalam pengelolaan pemasok (SPE), sehingga menciptakan ketidakseimbangan antara tuntutan eksternal dan kapasitas operasional.

Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa kerentanan operasional berakar pada belum terbentuknya sistem proses yang terintegrasi. Secara keseluruhan,

kondisi ini menunjukkan bahwa kerentanan operasional berakar pada belum terbentuknya sistem proses yang terintegrasi.

5.1.11 Gap Analysis

Berikut merupakan grafik perbandingan *gap* antara skor masing-masing variable dengan skor minimum *linked*:



Grafik 5. 1 Gap Analysis



Tabel 5. 1 Perbandingan Skor

	svi	pdd	pmm	pos	pma	poc	mor	spe	its
Actual Score	5	3.16	2	4.2	4.6	4.66	6	2.33	1
Expected Score (<i>Linked</i>)	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6
Gap ke <i>Linked</i>	0.6	2.44	3.6	1.4	1	0.94	0	3.27	4.6

Berdasarkan hasil *gap analysis* pada grafik dan tabel, terlihat bahwa tingkat kesenjangan kematangan proses bisnis antar variabel menunjukkan pola yang tidak seimbang jika dibandingkan dengan karakteristik kondisi ideal pada level *Linked*. Pada level ini, proses bisnis seharusnya telah terdokumentasi secara terstandar, diukur secara konsisten, serta didukung oleh sistem informasi yang memungkinkan integrasi data dan koordinasi lintas

fungsi. Namun, kondisi aktual menunjukkan bahwa variabel *Information Technology Support* (ITS) dan *Process Management and Measurement* (PMM) masih berada pada level *ad hoc* dengan gap terbesar, masing-masing sebesar 4,6 dan 3,6. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi belum memiliki sistem yang mampu menyediakan data operasional secara terstruktur maupun indikator kinerja yang terukur. Akibatnya, proses pengendalian dan evaluasi belum dapat dilakukan secara sistematis sebagaimana yang dipersyaratkan pada level *Linked*, melainkan masih bergantung pada observasi dan penilaian subjektif.

Kesenjangan juga terlihat pada variabel *Process Definition and Documentation* (PDD) dan *Supplier Perspective* (SPE) yang masih berada pada level *ad hoc*. Pada kondisi *Linked*, proses bisnis seharusnya telah terdokumentasi secara menyeluruh, termasuk alur kerja, *input-output*, serta standar kualitas, sehingga dapat dijalankan secara konsisten tanpa ketergantungan pada individu tertentu. Selain itu, hubungan dengan pemasok idealnya telah terkelola dalam kerangka kemitraan yang terintegrasi dengan proses internal. Namun, pada kondisi aktual, dokumentasi proses masih terbatas dan belum mampu berfungsi sebagai panduan kerja mandiri.

Di sisi lain, variabel *Process Organizational Structure* (POS), *People Management* (PMA), dan *Process Organizational Culture* (POC) telah berada pada level *defined* dengan gap yang relatif lebih kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembagian peran, tanggung jawab, serta budaya kerja telah terbentuk dan dipahami oleh anggota organisasi. Namun demikian, jika dibandingkan dengan kondisi *Linked*, struktur organisasi seharusnya tidak hanya jelas secara fungsi, tetapi juga mampu mendukung koordinasi berbasis proses yang terintegrasi dan didukung oleh data. Pada kondisi aktual, meskipun struktur telah terbentuk, pengambilan keputusan dan koordinasi masih bergantung pada pemilik, sehingga integrasi lintas fungsi belum berjalan secara optimal. Temuan yang paling kontras terlihat pada variabel *Market Orientation* (MOR) yang telah mencapai level *Linked* dengan gap nol. Secara konseptual, pada level *Linked*, orientasi pasar seharusnya didukung oleh sistem internal yang mampu menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam proses yang terstandar dan terukur. Namun, pada kondisi aktual, tingginya orientasi pasar lebih didorong oleh responsivitas individu, khususnya pemilik,

bukan oleh sistem yang terintegrasi. Hal ini menciptakan ketidakseimbangan, di mana tuntutan eksternal yang tinggi tidak diimbangi dengan kesiapan internal, sehingga berpotensi menimbulkan tekanan operasional dan ketidakstabilan proses.

Secara keseluruhan, perbandingan antara kondisi aktual dan kondisi ideal menunjukkan adanya kesenjangan yang bersifat struktural. Organisasi belum berkembang secara terintegrasi menuju level *Linked*, melainkan masih berada pada kombinasi antara *ad hoc* dan *defined* yang tidak saling mendukung secara sistemik. Ketiadaan fondasi yang kuat pada aspek dokumentasi, pengukuran, dan dukungan teknologi menyebabkan variabel lain tidak dapat berkembang secara optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai kondisi *Linked*, diperlukan penguatan pada aspek-aspek fundamental tersebut agar proses bisnis tidak lagi bergantung pada individu, melainkan dapat berjalan secara konsisten, terukur, dan terintegrasi di seluruh organisasi.

5.2 Root Cause Analysis

Untuk mengidentifikasi akar permasalahan secara lebih mendalam, pola permasalahan yang muncul dalam proses bisnis dianalisis menggunakan metode 5 *Whys*. Pendekatan ini memungkinkan penelusuran hubungan sebab-akibat secara sistematis hingga diperoleh penyebab yang paling mendasar. Dengan demikian, hasil analisis yang diperoleh dapat menjadi landasan dalam merumuskan rekomendasi perbaikan yang lebih tepat dan berkelanjutan.

Tabel 5. 2 5 *Why Analysis*

Tahapan	Jawaban
Problem	Operasional rentan terganggu, perbaikan bersifat reaktif, dan risiko kesalahan informasi tinggi karena seluruh proses berpusat pada satu individu (pemilik), bukan pada sistem
WHY 1	Karena karyawan tidak memiliki sumber informasi yang dapat diakses secara mandiri dan harus selalu melakukan konfirmasi berulang kepada pemilik untuk setiap pesanan
WHY 2	Karena proses kerja belum memiliki standar dan alur kerja terdokumentasi

WHY 3	Karena aktivitas operasional masih berjalan berdasarkan kebiasaan dan komunikasi lisan
WHY 4	Karena belum terdapat sistem pengelolaan proses dan pembagian tanggung jawab yang terstruktur
WHY 5	Karena organisasi belum memiliki mekanisme formal untuk mendefinisikan, mendokumentasikan dan mengendalikan proses bisnis

Berdasarkan hasil analisis 5 Whys, akar permasalahan operasional pada Roemah Konveksi teridentifikasi pada belum adanya mekanisme formal untuk mendefinisikan, mendokumentasikan, dan mengendalikan proses bisnis. Kondisi tersebut menyebabkan aktivitas operasional masih berjalan berdasarkan kebiasaan, komunikasi lisan, serta ketergantungan pada pemilik usaha sebagai pusat informasi dan pengambilan keputusan. Akibatnya, proses kerja belum dapat dijalankan secara konsisten maupun didelegasikan secara terstruktur kepada karyawan.

Permasalahan yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan aspek dokumentasi proses semata, tetapi juga dipengaruhi oleh keterbatasan sistem informasi, belum adanya pengukuran kinerja, serta tingginya owner dependency dalam operasional sehari-hari. Namun, dibandingkan faktor lainnya, aspek *Process Definition and Documentation* (PDD) memiliki peran yang paling fundamental karena menjadi dasar bagi terbentuknya sistem kerja yang terstandarisasi, terukur, dan terintegrasi. Tanpa adanya definisi dan dokumentasi proses yang jelas, mekanisme pengukuran kinerja, koordinasi lintas fungsi, maupun pendelegasian tanggung jawab akan sulit dijalankan secara konsisten.

Hasil penelusuran akar penyebab tersebut menunjukkan bahwa karakteristik proses bisnis Roemah Konveksi masih berada pada tingkat kematangan *Ad Hoc*, di mana proses belum terdokumentasi secara formal dan pelaksanaan operasional masih bergantung pada individu tertentu. Oleh karena itu, upaya perbaikan tidak dapat langsung diarahkan pada integrasi proses lintas fungsi, melainkan perlu diawali dengan penguatan fondasi proses melalui penyusunan standar prosedur operasional, dokumentasi kerja, serta pembentukan alur proses yang terdefinisi dengan jelas. Dengan demikian, pemenuhan karakteristik

pada level *Defined* menjadi tahap awal yang diperlukan sebelum organisasi dapat berkembang menuju integrasi proses pada level *Linked*.

5.3 Strategi Peningkatan Bertahap (*Roadmap Transformasi*)

Transformasi organisasi dari kondisi operasional yang penuh tekanan menuju sistem kerja yang lebih stabil membutuhkan peta jalan strategis (*strategic roadmapping*) sebagai panduan arah perubahan (Ahlqvist et al., 2014). *Roadmapping* ini tidak hanya berfungsi sebagai rencana formal, tetapi juga membantu proses manajemen terutama dalam menyusun strategi dan inovasi agar langkah perbaikan lebih terarah dan memiliki tahapan yang jelas (Sven Schimpf et al., 2023)

Perubahan ini pada dasarnya merupakan bagian dari upaya *continuous improvement*, yang tidak hanya menuntut perbaikan proses kerja, tetapi juga penyesuaian cara kerja dan pola pikir di dalam organisasi (Mytelka, 2004). Tanpa hal tersebut, perubahan yang dirancang cenderung sulit dijalankan secara konsisten. Transformasi organisasi dari kondisi tidak terstruktur (*Ad Hoc*) menuju kondisi terintegrasi (*Linked*) akan menimbulkan resistensi dan kegagalan sistem jika dipaksakan dalam satu waktu. Oleh karena itu, implementasi tidak dilakukan secara langsung sekaligus (*big-bang*), melainkan melalui pendekatan bertahap (*phased-in*) yang menurut Chris Vandersluis Pendekatan ini memberi waktu bagi organisasi untuk beradaptasi, sekaligus memungkinkan pencapaian hasil awal yang dapat menjaga dukungan pimpinan dan memastikan perubahan berjalan secara berkelanjutan sehingga lebih realistis untuk dilakukan dalam jangka pendek (Vandersluis, 2003), UMKM Roemah Konveksi membutuhkan masa transisi untuk mengadaptasi kebiasaan operasional yang baru.

Oleh karena itu, peta jalan (*roadmap*) digunakan sebagai instrumen strategis divisualisasikan secara komprehensif ke dalam sebuah matriks sasaran peningkatan. Matriks ini memecah kompleksitas perbaikan ke dalam dua fase waktu yang terukur, yaitu Fase 1 (Target: *Defined*) untuk membangun fondasi dokumen, dan Fase 2 (Target: *Linked*) untuk membangun integrasi sistem. Penjabaran sasaran perbaikan untuk kesembilan variabel BPOMM pada masing-masing fase dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5. 3 *Roadmap* Standarisasi

Variabel	Kondisi	Aktual	Fase 1 <i>Defined</i>	Fase 2 <i>Linked</i>
BPOMM	(As-is)			
PDD	Ad Hoc	3,16	[Prioritas Fase 1] Mengubah instruksi lisan menjadi SOP tertulis dan panduan visual untuk tiga stasiun kerja	Mengintegrasikan aliran dokumen agar bergerak lintas fungsi
PMM	Ad Hoc	2,00	Tidak ada mekanisme pencatatan atau pengukuran kinerja proses	[Prioritas Fase 1] Membangun mekanisme pencatatan fisik (waktu proses dan status pesanan) secara manual sebagai baseline data
POS	<i>Defined</i>	4,20, Skor tinggi namun struktur <i>Owner-centric</i> peran teknis dan administratif belum terpisah	[Prioritas Fase 1] Memperjelas <i>job description</i> untuk memisahkan tugas administratif dan teknis.	Mendefinisikan ulang struktur organisasi menjadi horizontal (<i>process-centric</i>) untuk mengurangi sentralisasi pemilik
SPE	Ad Hoc	2,33, Tidak ada standar pada proses pengadaan bahan baku	[Prioritas Fase 1] Membakukan prosedur komunikasi pengadaan melalui penggunaan dokumen Formulir Kebutuhan Bahan	Menginisiasi kemitraan jangka panjang (MoU sederhana) dengan pemasok utama yang didasarkan pada evaluasi berkala terhadap riwayat data

					ketepatan waktu pengiriman dan kualitas bahan baku.
ITS	Ad Hoc	1,00,	<i>Ditunda ke Fase 2 dikarenakan Fondasi proses harus stabil terlebih dahulu karena implementasi teknologi sebelum proses terdokumentasi berisiko gagal</i>		Menerapkan sistem database cloud terpusat (<i>Spreadsheet & G-Forms</i>) sebagai <i>lightweight</i> ERP
PMA & POC	<i>Defined</i>	3,80 & 3,60,	<i>SDM dan budaya sudah pada level yang relatif memadai</i>	<i>Dipertahankan & dikuatkan secara natural</i>	Merancang program <i>cross-training</i> dan mekanisme koordinasi rutin antar stasiun kerja
SVI	<i>Defined</i>	4,00,	<i>Pemilik usaha sudah memiliki orientasi target operasional dasar</i>	<i>Dipertahankan & dikuatkan secara natural</i>	Memformalkan rapat evaluasi strategis pemilik usaha berbasis data operasional (ITS & PMM)
MOR	<i>Linked</i>	6,00,	<i>Penanganan keluhan pelanggan sudah berjalan baik; kekuatan yang bisa dimanfaatkan</i>	<i>Dipertahankan & dikuatkan secara natural</i>	Menghubungkan perekaman data feedback pelanggan dengan evaluasi kinerja produksi

Berdasarkan matriks pada Tabel 5.3, rancangan perbaikan (*To-be Model*) tetap memprioritaskan variabel dengan tingkat kesenjangan yang paling tinggi, seperti *Information Technology Support* (ITS). Meskipun implementasi perangkat lunak yang kompleks belum sepenuhnya memungkinkan dalam konteks keterbatasan finansial UMKM, intervensi terhadap ITS pada Fase 2 tetap dilakukan melalui pemanfaatan infrastruktur *cloud computing* yang sederhana dan relatif minim biaya. Pendekatan ini berperan sebagai fondasi awal dalam mewujudkan integrasi data antar stasiun kerja, meskipun efektivitasnya tetap bergantung pada kedisiplinan input data serta kesiapan pengguna dalam mengadopsi sistem tersebut.

Di sisi lain, variabel yang telah berada pada level *Defined* seperti SVI, PMA, dan POC tidak ditingkatkan melalui penambahan dokumen baru, melainkan melalui penguatan mekanisme evaluasi serta pembentukan budaya kerja yang lebih terintegrasi. Strategi ini dirancang untuk memastikan bahwa sistem yang telah dibangun pada Fase 1 tidak hanya dipertahankan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan.

5.4 Rancangan Standarisasi Tahap 1 *Defined*

Rancangan standarisasi proses bisnis (*To-be Model*) disusun sebagai solusi atas inefisiensi yang ditemukan pada pemetaan kondisi aktual (*As-is*). Rancangan perbaikan disusun berdasarkan acuan hasil kematangan proses bisnis yang telah dianalisis.

Rekomendasi Fase 1 bertujuan membawa operasional Roemah Konveksi mencapai level *Defined* (Level 2) dalam kerangka BPOMM, yang mensyaratkan adanya dokumentasi proses yang formal dan baku. Fokus utama tahap ini adalah mengonversi instruksi lisan menjadi panduan tertulis agar proses kerja berjalan konsisten tanpa ketergantungan pada individu. Penyusunan SOP dalam fase ini didukung oleh standar SNI ISO 9001:2015 Klausul 7.5 mengenai Informasi Terdokumentasi guna memastikan seluruh rekaman aktivitas tersedia secara sistematis sebagai landasan *monitoring* dan perbaikan kualitas yang berkelanjutan (Irfania & Tjahjawati, 2022)

5.4.1 Proses Penjualan

Rancangan perbaikan proses bisnis pada tahap penjualan berperan sebagai titik awal aliran informasi dari pelanggan ke produksi. Analisis dilakukan dengan membandingkan kondisi saat ini (*as-is*) dengan kondisi usulan (*to-be*). Perbaikan pada tahap ini difokuskan

pada perubahan dari pencatatan yang masih belum rapi menjadi sistem dokumentasi pesanan yang lebih terstruktur dan terpusat. Perbandingan kedua kondisi tersebut disajikan pada Tabel 5.4

Tabel 5. 4 Perbandingan Kondisi *As-is* dan *To-be* Proses Penjualan

No.	Aktivitas		Kondisi <i>As-is</i>		Kondisi <i>To-be</i>
1	Penerimaan dan pencatatan permintaan pesanan		Pelanggan menghubungi <i>Owner</i> via WhatsApp. Tidak ada pencatatan awal yang sistematis.		Admin/ <i>Owner</i> mencatat setiap permintaan masuk pada Buku Log Pesanan: nama pelanggan, tanggal masuk, dan kebutuhan awal. Buku Log menjadi titik awal pelacakan status pesanan.
2	Penetapan durasi estimasi		Estimasi durasi ditetapkan berdasarkan pertimbangan subjektif <i>Owner</i> tanpa acuan tertulis.		Penetapan harga dan estimasi durasi produksi per tahap dicantumkan langsung pada <i>Form Order</i> . <i>Form Order</i> sekaligus berfungsi sebagai dokumen otorisasi melalui kolom persetujuan
3	Pembuatan <i>Order</i> penerimaan DP	<i>Form</i> dan	Tidak ada <i>Form</i> yang mencakup <i>Approval</i>		Admin menyusun <i>Form Order</i> yang sekaligus disertai

	terstandarisasi. Konfirmasi dilakukan via pesan WhatsApp tidak terstruktur tanpa dokumen yang dapat dijadikan acuan.	<i>Approval</i> yang memuat spesifikasi final, total harga, estimasi selesai. DP diterima setelah <i>Form Order</i> disetujui pelanggan secara tertulis.
4	Monitoring dan serah terima pesanan	Status pesanan tidak dicatat dalam satu media terpusat. Log Pesanan pada Tidak ada setiap perubahan mekanisme yang tahap. Serah terima disertai konfirmasi admin memantau pelunasan tertulis posisi pesanan tanpa menggunakan nota bertanya langsung sederhana sebagai ke <i>Owner</i> . penutup siklus pesanan.

Terdapat tiga perubahan utama pada proses penjualan. Perubahan pertama adalah Buku Log Pesanan sebagai mekanisme pencatatan terpusat yang memungkinkan siapapun memantau status pesanan dari masuk hingga selesai tanpa harus menghubungi *Owner* secara langsung. Perubahan kedua adalah *Form Order* yang bertransformasi dari sekadar catatan pesanan menjadi dokumen tunggal yang mencakup spesifikasi produk, estimasi harga, timeline produksi per tahap, dan otorisasi pelanggan dalam satu dokumen memungkinkan admin menjalankan seluruh proses pencatatan dan konfirmasi pesanan secara mandiri. Perubahan ketiga adalah formalisasi serah terima pesanan yang didokumentasikan menggunakan nota sederhana sebagai penutup siklus pesanan yang

penambahan kolom otorisasi (*approval*), durasi estimasi tahapan, serta target waktu penyelesaian. Penambahan kolom *approval* dirancang untuk mengunci kesepakatan spesifikasi secara formal, sehingga meminimalkan risiko miskomunikasi dan komplain akibat perubahan desain di tengah jalan. Sementara itu, pencantuman durasi estimasi dan target penyelesaian (*deadline*) berfungsi sebagai kepastian *lead time* bagi pelanggan, sekaligus sebagai parameter penjadwalan (*scheduling*) dasar bagi rantai produksi. Melalui modifikasi ini, *Form Order* bertransformasi dari sekadar catatan pesanan *ad-hoc* menjadi Surat Perintah Kerja (SPK) yang memiliki nilai akuntabilitas dan keterlacakan (*traceability*), sesuai dengan prasyarat standarisasi BPOM Level 2 (*Defined*). Berikut adalah rancangan *Form Order*:

ROEMAH KONSESI		FORM ORDER						
I. IDENTITAS PESANAN			II. DATA PELANGGAN					
Nomer PO:			Nama Pemesan:					
Tanggal Masuk:			No. WhatsApp:					
Target Selesai:			Model:					
III. SPESIFIKASI PRODUK								
Jenis Pakaiam:			Detail Tambahan					
Bahan Utama:								
Warna:								
IV. RINCIAN UKURAN (SIZING)								
Ukuran:	S	M	L	XL	XXL	CUSTOM	TOTAL	
Jumlah (Pcs):								
V. DISPLAY DESAIN & KETERANGAN (SKETSA KERJA)								
Detail Sablon/Bordir:								
Harga :								
VI. TIMELINE PRODUKSI (ESTIMASI)			VII. PERSETUJUAN (OTORISASI)					
Tahap Pekerjaan	Estimasi Tanggal	Status	Dibuat Oleh		Disetujui Oleh (Pelanggan)		Diterima Oleh	
1. Pengadaan Bahan	 s/d	{ }						
2. Pemotongan (Cutting)	 s/d	{ }						
3. Sablon / Bordir	 s/d	{ }						
4. Penjahitan (Sewing)	 s/d	{ }						
5. QC & Packing	 s/d	{ }	{		{		{	

Gambar 5. 2 *Extended Form Order*

- Buku Log Pesanan

Rancangan Buku Log Pesanan disusun sebagai alat kontrol visual untuk memastikan setiap pesanan yang sedang diproses dapat terlacak dengan jelas. Walaupun bentuknya sederhana dan masih fisik, dokumen ini berfungsi sebagai pusat informasi utama, di mana status pesanan diperbarui secara langsung setiap kali berpindah antar stasiun kerja. Penggunaan format fisik dipertimbangkan sebagai tahap awal untuk membangun kebiasaan pencatatan yang konsisten di antara karyawan, sebelum nantinya beralih ke sistem yang lebih terdigitalisasi. Penempatannya di area yang mudah diakses oleh Admin dan Kepala Produksi bertujuan untuk meningkatkan keterbukaan informasi dalam alur produksi. Dari sisi manajerial, langkah ini penting untuk mendukung pencapaian BPOMM Level 2 (*Defined*), karena membantu penyebaran informasi secara lebih merata. Dengan begitu, karyawan dapat mengambil keputusan operasional tanpa harus selalu menunggu arahan langsung dari *Owner*, sehingga potensi keterlambatan akibat komunikasi bisa dikurangi. Berikut adalah rancangan buku log pesanan:

ROEMAH KONVEKSI		BUKU LOG PESANAN						
No. PO	Nama Pelanggan	Kebutuhan	Tgl Masuk	Target Selesai	Realisasi Selesai	Status	Tanggal	Keterangan
0000XXXX						☐ Masuk ☐ Produksi ☐ Selesai ☐ Diserahkan		
0000XXXX						☐ Masuk ☐ Produksi ☐ Selesai ☐ Diserahkan		
0000XXXX						☐ Masuk ☐ Produksi ☐ Selesai ☐ Diserahkan		

Gambar 5. 3 Buku Log Pesanan

5.4.2 Proses Pengadaan

Rancangan perbaikan pada proses bisnis tahap pengadaan bahan baku. Pemetaan dilakukan dengan membandingkan kondisi operasional aktual (*As-is*) dengan rancangan

prosedur baru (*To-be*). Fokus perbaikan terletak pada sistem digitalisasi log pengadaan dan standarisasi penerimaan pasokan yang disajikan pada Tabel 5.5 berikut.

Tabel 5. 5 Perbandingan Kondisi *As-is* dan *To-be* Proses Pengadaan

No.	Aktivitas	Kondisi <i>As-is</i>	Kondisi <i>To-be</i>
1	Identifikasi kebutuhan dan penghitungan bahan	<i>Owner</i> sudah menghitung kebutuhan bahan, namun hasil perhitungan tersebut hanya dicatat seadanya tanpa direkap ke dalam satu dokumen pesanan yang baku.	Kebutuhan bahan dihitung menggunakan Formulir Kebutuhan Bahan (FKB) per pesanan yang memuat nomor PO, jenis bahan, warna, jumlah, dan estimasi kebutuhan dalam meter/kg.
2	Pemilihan dan pemesanan ke <i>supplier</i>	<i>Owner</i> menghubungi <i>supplier</i> tetap via WhatsApp atau langsung ke toko. Tidak ada daftar <i>supplier</i> terdokumentasi dan rincian pesanan tidak dicatat secara terpusat.	Pemilihan <i>supplier</i> mengacu pada Daftar Terverifikasi (DST). Setiap pemesanan langsung didokumentasikan ke dalam sistem Log Pengadaan digital.
3	Penerimaan dan pengecekan kualitas bahan	Pengecekan dilakukan secara visual berdasarkan pengalaman <i>Owner</i> tanpa kriteria tertulis. Tidak ada standar untuk menerima atau menolak bahan.	Pengecekan menggunakan Checklist Penerimaan Bahan (CPB) yang memuat kriteria terstandarisasi. Bahan yang tidak memenuhi kriteria dikembalikan

			atau dicatat sebagai ketidaksesuaian.
4	Pencatatan pembelian dan tunai tanpa nota yang penyimpanan stok	Pembelian dilakukan dan tunai tanpa nota yang diarsip. Stok tidak dicatat sehingga tidak ada data historis pengadaan.	Setiap pembelian yang dilakukan disatukan ke dalam buku/tempat tersendiri, dokumen pembelian berupa FKB, Nota pembelian diarsip menyatu dengan <i>Form Order</i> terkait dan disimpan sebagai bukti transaksi. Bahan diberi label nomor PO setelah lolos pengecekan.

Intervensi pada proses pengadaan diarahkan pada empat perubahan utama untuk mendorong tercapainya standarisasi di BPOMM Level 2. Pertama, penerapan Formulir Kebutuhan Bahan (FKB) yang mengubah perkiraan kebutuhan yang sebelumnya bersifat informal menjadi perhitungan teknis tertulis, sehingga risiko kekurangan bahan saat produksi dapat diminimalkan. Kedua, penyusunan Daftar *Supplier* Terverifikasi (DST) yang berfungsi mengalihkan pengetahuan yang sebelumnya hanya tersimpan pada *Owner* menjadi referensi tertulis yang dapat diakses oleh staf pengadaan.

Ketiga, implementasi *Checklist* Penerimaan Bahan (CPB) sebagai titik kendali utama dalam proses ini. CPB berperan sebagai alat verifikasi dengan kriteria yang jelas untuk menentukan apakah material layak diterima atau ditolak. Keempat, pengadaan pengarsipan fisik terpusat yang mengintegrasikan FKB, nota *supplier*, dan salinan *Form Order* dalam satu berkas. Pendekatan ini bertujuan membangun jejak historis pengadaan secara lebih sistematis. Berikut adalah visualisasi proses bisnis *to-be* dalam BPMN:

Berikut adalah dokumen yang disusun untuk mendukung karakter *defined* di proses pengadaan:

SOP Penerimaan Bahan Baku disusun berdasarkan pada kebutuhan untuk memenuhi kriteria BPOMM Level *Defined*, Prosedur ini disusun untuk mengubah praktik pengecekan material yang sebelumnya masih bergantung pada pengalaman dan intuisi *Owner* menjadi proses verifikasi yang lebih objektif dan terdokumentasi. Dengan adanya SOP ini, proses serah terima bahan dapat dilakukan secara konsisten oleh staf pengadaan tanpa harus bergantung pada kehadiran *Owner*, sehingga alur kerja menjadi lebih mandiri, terstruktur, dan efisien. SOP Penerimaan Bahan Baku yang disusun dilampirkan dalam Lampiran C

Dalam menjalankan prosedur standar operasional (SOP) yang telah dirancang, terdapat beberapa instrumen pencatatan yang harus disiapkan. Berikut merupakan dokumen pendukung yang memfasilitasi aktivitas tersebut

Checklist Penerimaan Bahan (CPB) diterapkan sebagai titik kontrol formal pada setiap penerimaan material dari *supplier*. Dokumen ini menggantikan proses inspeksi yang sebelumnya cenderung subjektif menjadi lebih terukur melalui kriteria pengecekan yang jelas dan seragam. Dalam pelaksanaannya, CPB memungkinkan staf untuk menentukan apakah bahan diterima atau dikembalikan tanpa harus selalu menunggu arahan dari *Owner*. Selanjutnya, formulir CPB yang

telah disetujui akan disimpan dalam arsip fisik pesanan sebagai bukti pendukung, sekaligus memastikan keterlacakan antara kebutuhan yang tercantum dalam FKB dan kondisi aktual bahan yang diterima. Berikut merupakan rancangan *checklist* penerimaan bahan:

	CHECKLIST PENERIMAAN BAHAN		
	Tanggal	Supplier	NO PO

No	Langkah Kegiatan	Ya	Tidak	Keterangan
1	Jenis bahan sesuai dengan yang dipesan (kain/kaos/benang)			
2	Warna sesuai dengan spesifikasi pesanan dan konsisten			
3	Gramasi/ketebalan sesuai standar yang digunakan			
4	Tidak ada cacat fisik (sobek/noda permanen/lainnya)			
5	Jumlah sesuai dengan yang dipesan (dalam meter/kg/pcs)			
6	Tersedia Nota Pembelian			

Keputusan	☐ Diterima ☐ Dikembalikan
Catatan	

Tanggal
Diperiksa Oleh

Gambar 5. 5 Checklist Penerimaan Bahan (CPB)

- Daftar *Supplier* Terverifikasi (DST)

Daftar *Supplier* Terverifikasi (DST) adalah dokumen referensi yang mencatat seluruh *supplier* aktif beserta informasi relevan untuk pengambilan keputusan pengadaan. DST memungkinkan admin atau kepala produksi mengidentifikasi *supplier* yang tepat tanpa bergantung pada pengetahuan *Owner*. DST diperbarui setiap kali ada perubahan *supplier* atau evaluasi kualitas bahan. Berikut merupakan rancangan DST:

		DAFTAR SUPPLIER TERVERIFIKASI					
Tanggal Update							
No.	Nama Supplier	Status	Jenis Bahan yang Disuplai	Lokasi / Kontak (WA)	Estimasi Waktu Kirim	Sistem Pembayaran	Catatan
	[Toko Kain A]	Utama	Kain Seragam	Klaten / 0812-xxx	1 Hari Kerja	Transfer (Lunas)	Kualitas stabil, potongan selalu pas
	[Toko Kain B]	Alternatif	Kain Seragam	Jogja / 0815-xxx	Beli Langsung	Tempo 7 Hari	-
	[Toko Kaos C]	Utama	Bahan Kaos (Combed), Benang	Magelang / 0811-xxx	2 Hari Kerja	Tempo 7 Hari	Warna celupan lot kadang sedikit beda.

Gambar 5. 6 Daftar Supplier Terverifikasi

5.4.3 Proses Produksi

Proses produksi merupakan *core process* yang paling banyak terpengaruh oleh gap BPOMM. Kondisi aktual menunjukkan bahwa instruksi kerja disampaikan secara lisan, serah terima antar divisi tidak memiliki mekanisme konfirmasi formal, tidak ada pencatatan output produksi, dan pengecekan kualitas dilakukan tanpa kriteria tertulis. Kepala produksi juga tidak memiliki acuan terdokumentasi untuk mengambil keputusan secara mandiri. Rancangan standarisasi berikut dirancang untuk menjawab kondisi tersebut secara sistematis.

Tabel 5. 6 Perbandingan Kondisi *As-is* dan *To-be* Proses Produksi

No.	Aktivitas	Kondisi <i>As-is</i>	Kondisi <i>To-be</i>
1	Penjadwalan produksi	<i>Owner</i> melakukan penjadwalan secara subjektif tanpa dokumen jadwal yang dapat diakses semua pihak.	Penjadwalan dilakukan secara tertulis mengacu pada target waktu di <i>Form Order</i> Kepala Produksi mengatur antrean pengerjaan harian yang pergerakannya dikontrol menggunakan <i>Routing Card</i> .
2	Aliran kerja dan <i>tracking</i> waktu proses	Pemindahan barang antar stasiun dilakukan tanpa pencatatan waktu. Serah terima instruksi hanya lisan.	Menggunakan <i>Routing Card</i> fisik yang dokumennya berjalan bersama tumpukan bahan. Dokumen ini merekam waktu mulai-selesai per stasiun.
3	Pengecekan kualitas akhir	Pengecekan dilakukan secara visual oleh <i>Owner</i> tanpa kriteria tertulis. Tidak ada standar kualitas minimum yang terdokumentasi.	Pengecekan menggunakan <i>Checklist</i> Kualitas Akhir (CKA) yang memuat kriteria terstandarisasi. Produk yang tidak lulus dikembalikan ke divisi yang relevan sebelum dapat masuk ke tahap <i>packing</i> .
4	Pencatatan dan serah terima penyelesaian pesanan	Tidak ada pencatatan sistematis bahwa pesanan telah selesai. Status hanya diketahui <i>Owner</i> melalui ingatan.	Penyelesaian pesanan ditandai dengan validasi akhir pada <i>Routing Card</i> oleh QC. Setelah itu, seluruh dokumen terkait (<i>Form Order</i> & <i>Routing Card</i>) disatukan ke dalam Pengarsipan Fisik sebagai rekam jejak serah terima.

pengecekan yang terstandarisasi dan terdokumentasi. SOP Pengecekan Kualitas Akhir yang disusun dilampirkan dalam Lampiran D.

b. Dokumen Pendukung

- Checklist Kualitas Akhir (CKA)

Checklist Kualitas Akhir (CKA) digunakan oleh kepala produksi sebelum produk dinyatakan selesai dan masuk ke tahap packing. CKA menggantikan pengecekan visual informal yang selama ini tidak memiliki kriteria tertulis, sehingga standar kualitas yang diterima pelanggan menjadi konsisten dan tidak bergantung pada siapa yang melakukan pengecekan.

	CHECKLIST KUALITAS AKHIR
---	---------------------------------

A. IDENTITAS PESANAN

NOMOR PO :
 NAMA PELANGGAN:
 JENIS PRODUK: [KAOS / KEMEJA / JAKET / PDL]
 QTY : PCS
 TANGGAL PENGECEKAN: OLEH:.....

B. TABEL PEMERIKSAAN KUALITAS (QUALITY CHECK)

No	Kriteria Pemeriksaan Akhir	[√]	[X]	Keterangan / Titik Cacat (Jika Tidak Sesuai)
I	Kesesuaian Spesifikasi Utama			
1	Model dan kombinasi warna kain sesuai dengan <i>Form Order</i>			
2	Jenis bahan kain sesuai spesifikasi pesanan			
II	Kualitas Jahitan & Perakitan			
3	Jahitan lurus, tidak melenceng, dan tidak mengkerut (<i>puckering</i>).			
4	Tidak ada jahitan yang loncat (<i>skipped stitch</i>) atau benang putus.			
5	Pemasangan aksesoris (kancing, resleting, tali <i>hoodie</i>) kuat dan berfungsi normal.			
III	Kualitas Sablon / Bordir			
6	Posisi sablon/bordir presisi, lurus, dan ukurannya proporsional sesuai desain.			
IV	Finishing & Kebersihan (<i>Cleanliness</i>)			
7	Pakaian bersih dari noda minyak mesin, kotoran, atau sisa kapur jahit.			
8	Sisa benang jahitan sudah dibersihkan/dipotong rapi (<i>thread trimming</i>).			
V	Kuantitas & Ukuran (<i>Sizing</i>)			
9	Lebar dada dan panjang badan sesuai dengan toleransi ukuran.			

C. HASIL KEPUTUSAN DAN PERTANGGUNGJAWABAN

BERDASARKAN PEMERIKSAAN DI ATAS, SELURUH BATCH PESANAN INI DINYATAKAN:

- ☐ LOLOS QC
☐ REWORK / PERBAIKAN (SEBANYAK: PCS. DIKEMBALIKAN KE STASIUN:)
☐ REJECT / GAGAL (SEBANYAK: PCS)

CATATAN :

Gambar 5. 8 Checklist Kualitas Akhir (CKA)

- *Routing Card*

Untuk mengubah proses produksi dari yang sebelumnya tidak terpantau menjadi dapat dievaluasi secara kuantitatif, diperlukan instrumen pencatatan operasional yang sistematis. Adapun instrumen yang diusulkan adalah dapat menjawab gap

variabel PMM secara langsung yaitu untuk mencatat durasi per tahap sebagai baseline data kinerja. Tanpa data ini, evaluasi dan peningkatan proses tidak dapat dilakukan secara objektif. Berikut adalah format form *Routing Card*:

		ROUTE CARD		
NO PO	JENIS PRODUK	QTY	START DATE	DEADLINE DATE

A. ALUR STASIUN KERJA (WORK STATION ROUTING)

No	Tahap Produksi	Quantity			Waktu Mulai (Tgl/Jam)	Waktu Selesai (Tgl/Jam)	Total Waktu/Proses	Paraf Operator
		Masuk	Lolos	Reject				
1	Cutting & Cek							
2	Sablon / Bordir							
3	Jahit							
5	Pembersihan / Finishing							
6	Quality Control Akhir							
7	Packing							
Waktu Total								

B. STATUS PENYELESAIAN

TOTAL QTY SIAP KIRIM: PCS

KETERANGAN SELISIH (JIKA ADA):

STATUS KESELURUHAN: [] SELESAI & LENGKAP [] SELESAI PARSIAL

DISERAHKAN KE BAGIAN PENJUALAN OLEH:

(.....)
KEPALA PRODUKSI

Gambar 5. 9 Routing Card

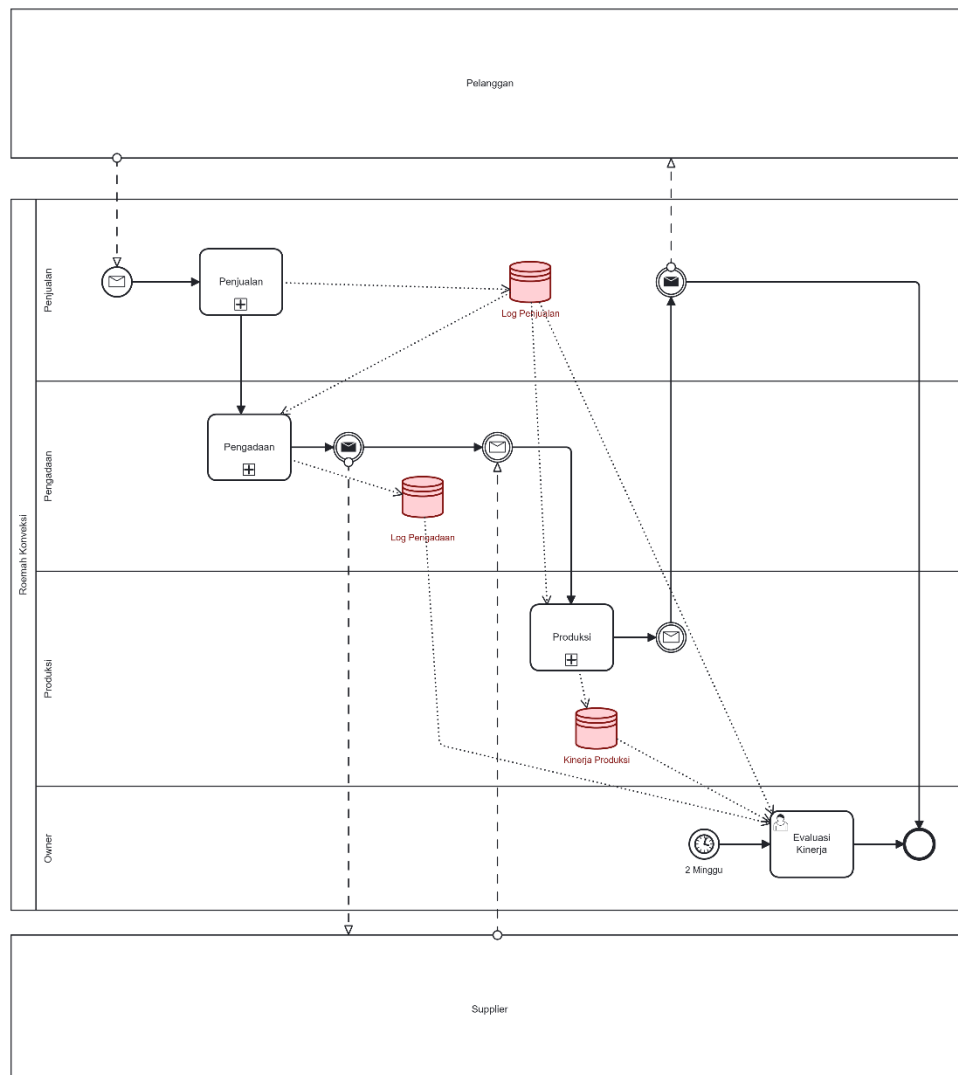
5.5 Rancangan Standarisasi Tahap 2 *Linked*

Mengacu pada kerangka *Business Process Orientation Maturity Model* (BPMM), Level 3 *Linked* didefinisikan oleh tiga karakteristik utama: (1) pimpinan menerapkan manajemen proses untuk mencapai tujuan dan hasil strategis, (2) proses kerja dan struktur

organisasi telah menjadi alur kerja yang terintegrasi dan (3) organisasi telah mempraktikkan alur proses terbaik secara menyeluruh. Ketiga karakteristik ini menjadi acuan dalam menyusun rancangan Fase 2.

Jika dibandingkan dengan Fase 1 yang lebih bersifat arahan langsung dan disusun berdasarkan kondisi aktual Roemah Konveksi, Fase 2 disusun dengan mengacu pada praktik terbaik yang mencerminkan kondisi ideal bagi usaha konveksi yang telah berada pada level *Linked*. Dengan demikian, rancangan ini tidak lagi berfokus pada keterbatasan yang ada saat ini, melainkan diarahkan sebagai panduan transformasi menuju pengelolaan proses yang lebih matang. Implementasinya tetap mempertimbangkan kesiapan organisasi dan dilakukan secara bertahap.

Untuk menggambarkan integrasi tersebut secara lebih jelas, disusun pemetaan proses bisnis makro dalam bentuk BPMN *Overview*. Pemetaan ini menunjukkan bagaimana aliran data menghubungkan berbagai fungsi bisnis, sehingga proses Penjualan, Pengadaan, dan Produksi tidak lagi berjalan secara terpisah, melainkan terintegrasi melalui data store sebagai pusat informasi. Visualisasi ini sekaligus memperlihatkan perubahan pola koordinasi operasional yang sebelumnya sangat bergantung pada arahan langsung pemilik menjadi lebih sistematis dan berbasis aliran data. Berikut merupakan rancangan BPMN *Overview* Roemah Konveksi pada tahap *Linked*:



Gambar 5. 10 BPMN Overview Linked

Perubahan paling signifikan pada alur usulan ini terletak pada penerapan sistem pencatatan data yang terintegrasi serta mekanisme evaluasi yang lebih terstruktur. Dalam sistem yang baru, setiap departemen diwajibkan mendokumentasikan aktivitas operasionalnya secara digital melalui data store masing-masing, yaitu Log Penjualan, Log Pengadaan, dan rekaman Kinerja Produksi. Selain itu, ditetapkan pula aturan waktu baku yang mewajibkan Pemilik (Owner) melakukan evaluasi kinerja secara rutin setiap dua minggu sekali. Berbeda dengan kondisi sebelumnya yang cenderung bergantung pada pengamatan subjektif, proses evaluasi kini dilakukan berdasarkan data pemantauan yang

diperoleh langsung dari ketiga log departemen tersebut, sehingga hasil evaluasi menjadi lebih terukur, objektif, dan mudah ditelusuri.

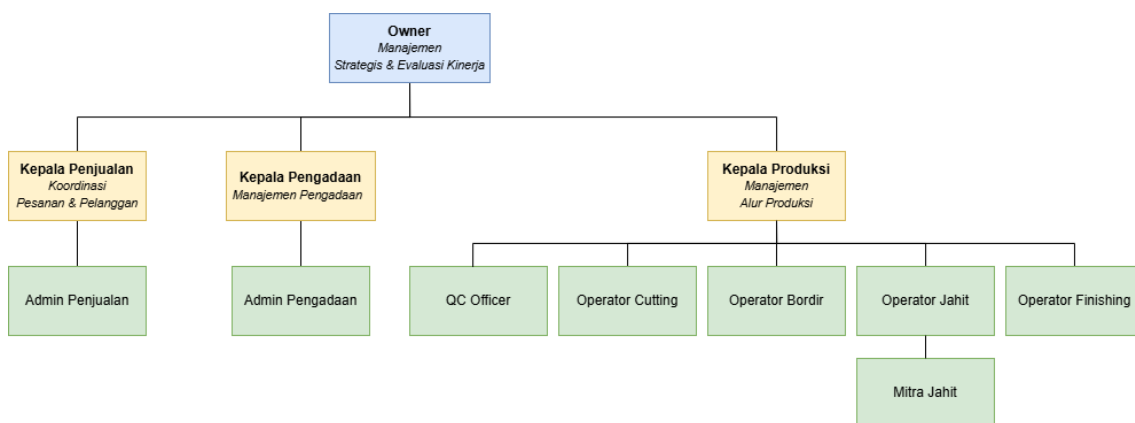
5.5.1 Restrukturisasi Organisasi Berbasis Proses (POS)

Pada Level *Linked*, struktur organisasi tidak lagi berfokus pada hierarki jabatan, tetapi disusun berdasarkan alur proses yang dijalankan oleh tiap peran. Setiap posisi memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap proses tertentu, kewenangan dalam pengambilan keputusan, serta mekanisme koordinasi yang formal, sehingga operasional dapat berjalan tanpa bergantung pada satu individu saja.

Kondisi ini ditujukan untuk mengatasi pola yang masih berpusat pada *Owner*, di mana pemilik menjadi titik ketergantungan utama dalam berbagai keputusan operasional. Rancangan *best practice* berikut menggambarkan bentuk organisasi yang lebih berorientasi pada proses, sebagaimana idealnya diterapkan pada usaha konveksi yang telah mencapai Level *Linked*.

a. Struktur Organisasi Berbasis Proses

Berikut adalah rancangan struktur organisasi *best practice* Roemah Konveksi pada Level *Linked*. Struktur ini dirancang agar aliran informasi dan wewenang keputusan mengikuti aliran proses, bukan hierarki jabatan semata.



Gambar 5. 11 Struktur Organisasi Berbasis Proses *Linked*

b. Deskripsi Peran dan Wewenang

Berikut adalah *Job Description* yang dirancang berdasarkan struktur organisasi yang telah disusun:

Tabel 5. 7 *Job Description*

Peran	Proses yang Dilayani	Tanggung Jawab Utama	Wewenang Mandiri	Keputusan
<i>Owner</i> / Pemilik	Manajemen strategis, evaluasi kinerja organisasi	Menetapkan arah strategis, standar harga, dan kebijakan operasional. Melakukan evaluasi kinerja bulanan berbasis data sistem.	Seluruh strategis, seperti ekspansi usaha, investasi, perubahan standar, hingga pembentukan kemitraan baru.	keputusan
Kepala Penjualan & Admin	Proses penjualan end-to-end, monitoring status pesanan	Mengelola siklus pesanan: penerimaan, pengisian <i>Form Order</i> via G-Forms, konfirmasi pelanggan, pembaruan status di sistem, serah terima pesanan.	Estimasi harga dan durasi (mengacu standar). Konfirmasi dan revisi pesanan dalam batas parameter. Penerimaan DP.	
Kepala Pengadaan & Admin	Proses pengadaan bahan baku, arsip transaksi, evaluasi <i>supplier</i>	Mengelola siklus pengadaan: identifikasi kebutuhan bahan per PO, pemesanan ke <i>supplier</i> , pengecekan menggunakan CPB, arsip nota via G-Forms, dan evaluasi <i>supplier</i> berkala.	Seleksi <i>supplier</i> per transaksi (mengacu DST). Keputusan penerimaan/penolakan bahan. Melaporkan ke <i>Owner</i> jika <i>supplier</i> bermasalah secara sistemik.	
Kepala Produksi	Proses produksi end-to-end,	Penjadwalan produksi, distribusi <i>Routing Card</i> , pengawasan alur produksi	Penjadwalan dan urutan pengerjaan.	Keputusan

Peran	Proses yang Dilayani	Tanggung Jawab Utama	Wewenang Mandiri	Keputusan
	koordinasi mitra	antar tahap, keputusan subkon, pembaruan data kinerja di sistem.	subkon. Evaluasi dan seleksi mitra jahit.	
QC Officer	Pengecekan kualitas akhir secara independen	Melakukan pemeriksaan kualitas menggunakan CKA secara independen dari tim produksi. Mendokumentasikan hasil QC dan pola cacat di sistem.	Keputusan lulus/tidak lulus QC. Tindak lanjut perbaikan produk..	
Operator (Cutting / Bordir / Jahit)	Eksekusi stasiun kerja masing-masing	Menjalankan proses sesuai <i>Routing Card</i> dan <i>Form Order</i> . Mengisi waktu mulai-selesai pada <i>Routing Card</i> . Cross-check sebelum serah terima antar stasiun.	Keputusan teknis dalam batas stasiun kerja. Melaporkan ke Kepala Produksi jika ditemukan ketidaksesuaian spesifikasi.	
Mitra Jahit (Subkon)	Eksekusi jahit eksternal sesuai penugasan Kepala Produksi	Menjalankan proses jahit sesuai spesifikasi <i>Form Order</i> yang diberikan. Mengembalikan hasil tepat waktu sesuai kesepakatan.	Keputusan teknis jahit dalam batas spesifikasi. Tidak berwenang mengubah spesifikasi tanpa persetujuan Kepala Produksi.	

c. Mekanisme Koordinasi Mingguan

Untuk memastikan koordinasi antar peran berjalan tanpa harus selalu melalui *Owner*, dirancang mekanisme rapat koordinasi mingguan singkat yang melibatkan para kepala divisi. Rapat ini bukan forum formal berdurasi panjang, melainkan sesi 15–30 menit setiap awal minggu dengan agenda yang terdefinisi:

- Review kapasitas minggu berjalan mencakup berapa slot produksi yang tersisa berdasarkan Sheet Log Penjualan
- Status kesiapan fisik bahan baku untuk pesanan minggu berjalan, memastikan bahwa bahan yang telah lolos *Checklist* Penerimaan Bahan (CPB) sudah diserahkan secara lengkap ke tim produksi beserta *Form Order*
- Identifikasi pesanan berisiko mencakup pesanan mana yang berpotensi tidak tepat waktu berdasarkan durasi aktual vs target
- Catatan kualitas mencakup ada tidak item yang sering tidak lolos CKA dan perlu tindak lanjut

Output rapat berupa keputusan operasional yang langsung dicatat di sistem (jadwal produksi diperbarui, pesanan pengadaan dibuat) tanpa perlu menunggu persetujuan *Owner* kecuali untuk hal-hal di luar parameter standar.

5.5.2 Integrasi Aliran Kerja Lintas Fungsi (PDD & PMM)

Pada Fase 1, dokumentasi proses masih menggunakan dokumen fisik seperti *Form Order* cetak, *Routing Card*, Buku Log Pesanan, dan berbagai *checklist*. Pendekatan ini sesuai sebagai tahap awal karena mudah diterapkan dan tidak memerlukan dukungan teknologi. Namun, masing-masing dokumen tersebut berdiri sendiri dan tidak saling terhubung, sehingga untuk mengetahui status pesanan secara menyeluruh, *Owner* atau admin perlu mengecek beberapa dokumen secara terpisah.

Pada Fase 2, kondisi ini diperbaiki dengan mengintegrasikan data operasional ke dalam satu sistem berbasis *spreadsheet cloud* menggunakan *Google Sheets* dan *Google Forms*. Pendekatan ini dipilih karena tidak membutuhkan biaya, mudah diakses, dan relatif mudah dipahami oleh UMKM. Sistem ini tidak langsung menggantikan dokumen fisik, tetapi menjadikannya sebagai sumber *input* ke dalam sistem digital, sehingga informasi dapat terhubung dan dipantau secara *real-time* lintas proses.

Inti dari transformasi ini bukan mengganti cara kerja, melainkan mengangkat data yang sudah ada ke permukaan mencakup data yang selama Fase 1 tersebar di berbagai dokumen fisik kini terpusat dan saling terhubung. Dengan demikian, *Owner* dapat melakukan evaluasi kinerja berbasis data aktual, bukan estimasi, dan kepala produksi dapat membuat keputusan penjadwalan berdasarkan kapasitas terukur, bukan perkiraan.

Salah satu penanda paling fundamental dari Level *Linked* adalah keberadaan sistem pengukuran kinerja proses yang berkelanjutan. Bukan sekadar mencatat apa yang terjadi, tetapi secara aktif menggunakan data tersebut untuk mengevaluasi, memperbaiki, dan mengoptimalkan proses. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan acuan KPI. Berikut adalah kerangka indikator kinerja utama (*key performance indicators*) yang dapat diterapkan:

Tabel 5. 8 *Key Performance Indicators*

KPI	Definisi	Target	Best Practice	Frekuensi Evaluasi	Penanggung Jawab
On-Time Delivery Rate	% pesanan selesai tepat atau sebelum deadline	$\geq 90\%$		Bulanan	<i>Owner</i> / Kepala Produksi
Rata-rata Durasi Produksi	Rata-rata jam produksi per PO per jenis produk	Sesuai Target $\pm 10\%$		Bulanan	Kepala Produksi
First-Pass QC Rate	% produk lulus QC tanpa perbaikan di iterasi pertama	$\geq 85\%$		Per batch/ Bulanan	Kepala Produksi
Customer Complaint Rate	Jumlah keluhan per total pesanan	$\leq 5\%$		Bulanan	Admin

Untuk merealisasikan integrasi aliran kerja ini tanpa menggunakan dokumen fisik yang terpisah-pisah, organisasi membutuhkan infrastruktur pencatatan yang terpusat.

Visualisasi detail terkait alur setiap stasiun kerja berinteraksi dengan sistem pencatatan terpusat akan dipetakan dalam diagram BPMN pada pembahasan Integrasi Sistem Informasi (ITS) di subbab selanjutnya.

5.5.3 Pengembangan Sistem Informasi dan Pengelolaan Data (ITS & PDD, PMM)

Variabel ITS memiliki nilai terendah pada kondisi awal (*Ad Hoc*). Penundaan intervensi ITS ke Fase 2 didasarkan pada pertimbangan bahwa penerapan sistem informasi tanpa proses yang sudah terdokumentasi dengan baik cenderung gagal diadopsi. Dengan fondasi dari Fase 1 yang lebih stabil, teknologi pada Fase 2 dapat diterapkan secara lebih efektif karena sudah ada proses yang jelas untuk didukung.

Dalam konteks UMKM, penerapan sistem informasi juga sering terhambat oleh keterbatasan biaya dan kesiapan pengguna. Oleh karena itu, Fase 2 tidak langsung mengarah pada ERP, tetapi menggunakan pendekatan *Lightweight* ERP berbasis *spreadsheet cloud* seperti *Google Sheets*. Pendekatan ini tetap mampu mengintegrasikan alur kerja antar fungsi, sekaligus lebih mudah diterapkan karena menggunakan *platform* yang sudah familiar. Selain itu, sistem ini berperan sebagai tahap transisi untuk membangun kebiasaan pencatatan data dan menyiapkan struktur basis data sebelum beralih ke sistem yang lebih kompleks.

Di sisi lain, dalam proses pengadaan menunjukkan perkembangan dari yang sebelumnya hanya menekankan standar evaluasi fisik saat penerimaan bahan di Fase 1, menjadi pengelolaan pasokan yang lebih terintegrasi pada Fase 2. Pendekatannya tidak lagi terbatas pada pemeriksaan manual, tetapi sudah mencakup pencatatan setiap penerimaan bahan ke dalam sistem log pengadaan digital. Dengan sistem ini, informasi ketersediaan bahan dapat terhubung langsung dengan jadwal pesanan, sehingga manajemen memiliki visibilitas yang lebih proaktif untuk memastikan kesiapan material sebelum produksi dimulai.

Implementasi ITS pada Fase 2 dibatasi pada penggunaan infrastruktur tanpa biaya seperti *Google Workspace* agar tidak menambah beban operasional. Pendekatan ini disesuaikan dengan kondisi UMKM, di mana yang lebih penting adalah sistem yang

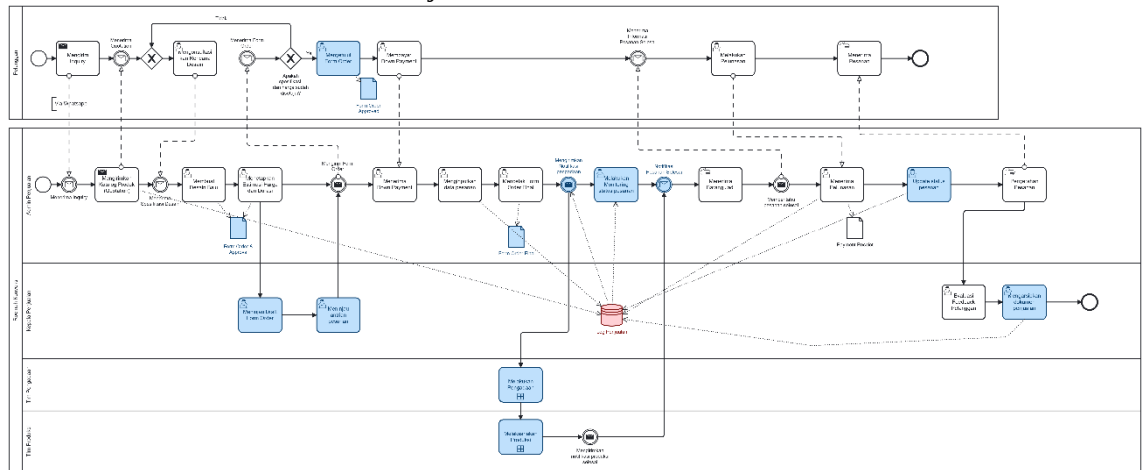
mudah dipakai dan bisa digunakan secara konsisten. Sistem yang terlalu kompleks justru berisiko sulit diterapkan dan akhirnya tidak digunakan.

Tabel 5. 9 Arsitektur Sistem Informasi Operasional

Sheet	Sumber Data		Fungsi Utama		Kolom	
Log Penjualan	G-Forms Admin Penjualan	diisi saat pesanan masuk, Kepala produksi mengisi status pesanan secara rutin	Mencatat pesanan historis; sumber data utama Dashboard Manajemen	seluruh aktif dan menjadi data utama	Timestamp, Pelanggan, No PO, No WA, Jenis Produk, Qty, Target Selesai, Nominal DP, Bukti DP, <i>Form Order</i> Final, Status Pembayaran, Status Produksi, Tanggal Selesai, Total Harga	Nama
Log Pengadaan	G-Forms Admin Pengadaan	diisi saat nota pembelian diterima	Mengarsip transaksi pesanan evaluasi <i>supplier</i> analisis biaya bahan per periode	seluruh pengadaan per basis <i>supplier</i> dan	Timestamp, Nama <i>Supplier</i> , Nota, Foto Nota, Checklist CPB, Catatan Kualitas, Skor <i>Supplier</i>	No PO,
Kinerja Produksi	Input Produksi batch, dari <i>Routing Card</i>	Kepala per direkap <i>Routing</i>	Mencatat menghitung produksi sebagai baseline mengidentifikasi bottleneck per tahap	dan durasi per pesanan KPI;	No PO, Nama Produk, Tanggal Mulai, Jam Mulai, Tanggal Selesai, Jam Selesai, Total Durasi, Target Standar, Status	
Monitor Produksi	Formula otomatis sheet Penjualan	dari Log	Menampilkan jumlah pesanan yang selesai, memudahkan	jumlah yang belum selesai, memudahkan	No PO, Status Produksi, Target Tanggal	

		stakeholder memantau pesanan	
Dashboard Manajemen	Formula otomatis dari tiga sheet di atas	Menampilkan ringkasan kinerja bulanan untuk evaluasi strategis Owner tanpa input manual tambahan	Bulan, Total PO, Rata- rata Durasi, % On-Time, Total Qty Produksi, Total Omzet, Total Biaya Bahan

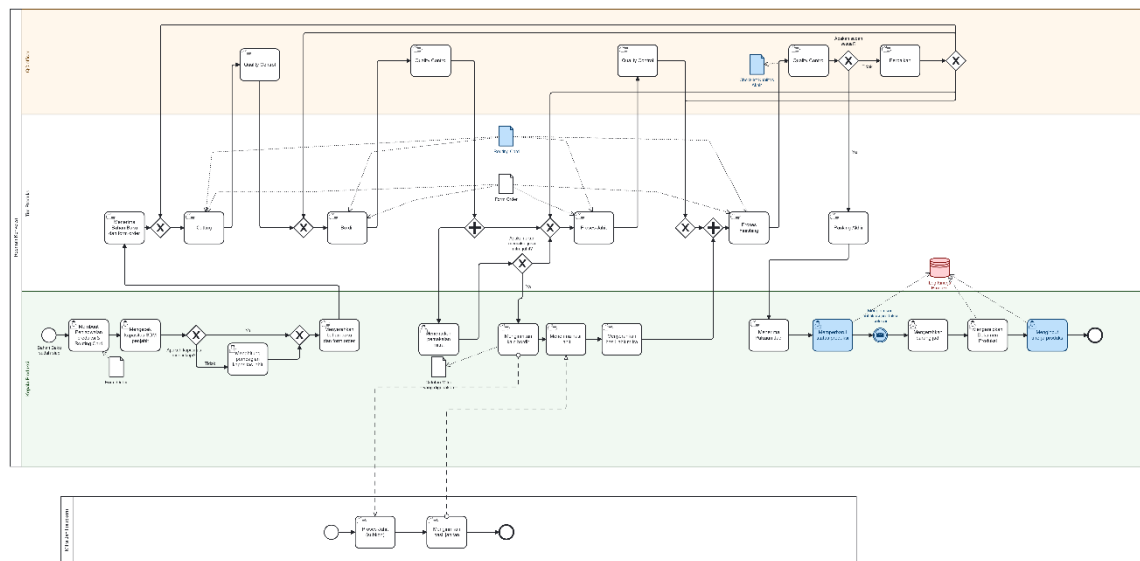
a. BPMN To Be *Linked* Proses Penjualan



Gambar 5. 12 BPMN To-Be *Linked* Proses Penjualan

Pada tahap *Linked*, perubahan paling mendasar dalam proses penjualan terletak pada cara pengelolaan informasi di awal proses. Jika sebelumnya dokumen pesanan seperti *Form Order* dan *Buku Log Pesanan* masih dikelola secara fisik dan berpindah secara manual antar bagian, pada tahap ini seluruh detail pesanan langsung dicatat dalam basis data terpusat (Log Penjualan). Pencatatan digital sejak awal tidak hanya berfungsi sebagai arsip, tetapi juga menjadi pemicu otomatis bagi aktivitas di bagian pengadaan dan produksi. Dengan mekanisme ini, jeda aliran informasi dapat ditekan, sekaligus mengurangi ketergantungan pada instruksi lisan dari pemilik usaha.

b. BPMN To Be *Linked* Proses Pengadaan



Gambar 5. 14 BPMN To-Be Linked Proses Produksi

Di area produksi, *Routing Card* tetap digunakan sebagai media fisik yang menyertai aliran material, terutama untuk memudahkan operator mencatat waktu pengerjaan secara langsung. Namun, perbedaan utama pada tahap *Linked* terletak pada pengelolaan data di akhir proses. Setelah pesanan melewati tahap *Quality Control* dan selesai dikemas, seluruh catatan waktu yang terdapat pada *Routing Card* harus diinput ke dalam sistem terpusat (Kinerja Produksi). Digitalisasi data di tahap akhir ini menghasilkan rekaman historis yang terstruktur dan dapat diukur, sehingga memberikan dasar yang lebih kuat bagi manajemen untuk mengevaluasi efisiensi waktu dan memantau kinerja melalui indikator yang lebih objektif tanpa harus terlibat langsung di lapangan.

5.5.4 Penguatan Koordinasi, Pengembangan Organisasi dan Manajemen Eksternal (PMA, POC, SVI, MOR & SPE)

Selain perbaikan pada aspek teknis operasional, peningkatan kematangan proses juga memerlukan penguatan dari sisi sumber daya manusia dan tata kelola manajerial yang diwakilkan oleh empat variabel utama (PMA, POC, SVI, dan MOR) dan untuk sisi manajemen eksternal diwakili oleh variable SPE untuk mendukung ekosistem kerja yang lebih terstruktur. Adapun rincian penguatan tersebut adalah sebagai berikut

- a. Penguatan SDM dan Budaya Proses (PMA & POC)

Pada Fase 1, SOP dan panduan kerja sudah membantu karyawan memahami tugas dasar. Di Fase 2, penguatan diarahkan pada dua hal yaitu *cross-training* dan pembentukan budaya proses. *Cross-training* membuat operator tidak hanya fokus di satu stasiun, tetapi juga memahami alur produksi secara menyeluruh. Dampaknya, mereka lebih paham peran pekerjaannya dalam proses berikutnya, sehingga kepatuhan terhadap prosedur tidak lagi sekadar karena aturan, tapi karena memang dipahami. Budaya proses diperkuat melalui praktik sederhana seperti evaluasi bulanan bersama Kepala Produksi dan tim, serta pemberian apresiasi untuk kinerja yang baik.

b. Penyelarasan Strategis Berbasis Data (SVI)

Pada kondisi awal, arah strategis sudah ada, tetapi masih bersifat umum. Di Fase 2, pengambilan keputusan mulai dikaitkan langsung dengan data operasional. Hal ini dilakukan melalui evaluasi bulanan yang melibatkan *Owner*, admin, dan Kepala Produksi dengan menggunakan data kinerja sebagai dasar diskusi. Fokus pembahasannya mencakup pencapaian target, hambatan yang berulang, serta penentuan langkah ke depan. Dengan pendekatan ini, keputusan tidak lagi hanya berdasarkan perkiraan, tetapi didukung oleh data yang berasal dari aktivitas operasional sehari-hari.

c. Penguatan Orientasi Pasar (MOR)

Orientasi pasar sebenarnya sudah cukup baik, terutama dalam merespons kebutuhan dan keluhan pelanggan. Di Fase 2, hal ini ditingkatkan dengan menghubungkan *feedback* pelanggan ke dalam sistem operasional. Setiap keluhan dicatat dan dikelompokkan berdasarkan jenisnya, lalu direkap secara berkala. Jika ada pola keluhan yang berulang, hal tersebut diperlakukan sebagai masalah proses yang perlu diperbaiki, bukan sekadar kasus individu. Dengan cara ini, masukan dari pelanggan bisa langsung digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan.

d. Manajemen Pemasok

Pada kondisi awal, interaksi dengan pemasok bersifat tidak terstruktur dan hanya mengandalkan komunikasi lisan. Di Fase 1, penguatan dilakukan melalui

penggunaan Formulir Kebutuhan Bahan sebagai media komunikasi formal untuk memastikan spesifikasi bahan baku terekam dengan jelas. Memasuki Fase 2, rekam data dari formulir tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemasok secara berkala, baik dari sisi ketepatan waktu maupun kualitas bahan. Pemasok yang terbukti konsisten memenuhi standar tersebut kemudian akan diikat melalui kesepakatan kerja sama sederhana (MoU). Langkah ini bertujuan untuk mengamankan stabilitas rantai pasok, menjamin prioritas ketersediaan stok, serta membangun kemitraan jangka panjang yang didasarkan pada data objektif.

5.6 Analisis Kelayakan Usulan

Analisis kelayakan usulan dilakukan berdasarkan hasil observasi dan wawancara selama proses pengumpulan data pada Roemah Konveksi. Usulan standarisasi dirancang dengan mempertimbangkan kondisi operasional serta kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar tetap realistis untuk diterapkan pada skala UMKM.

Pada Fase 1 (*Defined*), usulan difokuskan pada penyusunan SOP, panduan kerja divisi, dan *routing card* untuk membantu memperjelas alur kerja, pembagian tugas, serta pencatatan aktivitas operasional. Instrumen pada fase ini dibuat dalam bentuk fisik sederhana sehingga dapat diterapkan tanpa memerlukan penyesuaian teknologi yang besar. Selanjutnya, pada Fase 2 (*Linked*), usulan dikembangkan melalui penggunaan *spreadsheet* berbasis *cloud* agar pencatatan dan pemantauan data dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan mudah diakses antarbagian.

Meskipun demikian, implementasi usulan juga memiliki beberapa tantangan yang perlu diperhatikan seperti penggunaan *routing card* dan dokumen lainnya sangat membutuhkan kedisiplinan pekerja dalam melakukan pencatatan secara konsisten pada setiap proses. Selain itu, proses pemindahan data ke *spreadsheet* masih memiliki potensi *human error* apabila tidak dilakukan dengan teliti. Penerapan sistem berbasis digital juga diperkirakan memerlukan proses adaptasi karena kemampuan penggunaan teknologi pada mayoritas staf masih terbatas. Oleh karena itu, penerapan usulan standarisasi ini perlu dilakukan secara bertahap disertai pengawasan dan pembiasaan agar dapat berjalan secara berkelanjutan sesuai kapasitas operasional perusahaan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kondisi aktual proses bisnis inti Roemah Konveksi berada pada Level Ad Hoc dengan skor rata-rata BPOMM sebesar 3,65. Dari sembilan variabel yang diukur, hanya Market Orientation yang telah mencapai Level *Linked* (skor 6,00), empat variabel berada pada Level *Defined* (SVI, POS, PMA, POC), dan empat variabel masih berada pada Level Ad Hoc (PDD, PMM, SPE, ITS). Kesenjangan terbesar terdapat pada variabel IT Support (gap 4,60), Process Management and Measurement (gap 3,60), dan *Supplier* Perspective (gap 3,27). Hasil analisis akar masalah menggunakan 5 Whys mengidentifikasi organisasi belum memiliki mekanisme formal untuk mendefinisikan, mendokumentasikan, dan mengendalikan proses bisnis sebagai akar permasalahan yang paling mendasar.
2. Rancangan perbaikan proses bisnis disusun dalam dua fase bertahap. Fase 1 menargetkan Level *Defined* melalui penyusunan SOP dan dokumen pendukung pada tiga proses inti, yaitu SOP Penerimaan Pesanan beserta *Extended Form Order* dan Buku Log Pesanan pada proses penjualan; SOP Penerimaan Bahan Baku beserta Checklist Penerimaan Bahan dan Daftar *Supplier* Terverifikasi pada proses pengadaan; serta SOP Pengecekan Kualitas Akhir beserta Checklist Kualitas Akhir dan *Routing Card* pada proses produksi. Fase 2 menargetkan Level *Linked* melalui restrukturisasi organisasi berbasis proses, integrasi sistem informasi operasional menggunakan Google Workspace sebagai lightweight ERP, dan penetapan kerangka KPI untuk evaluasi kinerja proses secara berkelanjutan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Roemah Konveksi, implementasi sebaiknya dimulai dari instrumen paling mendasar pada Fase 1 yaitu Buku Log Pesanan dan *Extended Form Order*, sebelum berlanjut ke dokumen lainnya. Keberhasilan Fase 1 selama minimal tiga bulan perlu dievaluasi terlebih dahulu sebelum memasuki Fase 2 agar adopsi sistem informasi berbasis cloud dapat berjalan lebih efektif.
2. Penelitian ini hanya mencakup tiga proses inti (penjualan, pengadaan, produksi), sehingga penelitian berikutnya dapat memperluas cakupan evaluasi ke seluruh proses bisnis organisasi, termasuk proses pendukung, untuk memperoleh gambaran kematangan yang lebih menyeluruh
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini belum mencakup tahap implementasi dan pengukuran dampak aktual. Penelitian lanjutan dapat berfokus pada implementasi penuh rancangan yang telah disusun dan melakukan pengukuran ulang BPOMM setelah periode tertentu untuk memvalidasi efektivitas intervensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Reza Ardiansyah, Galih Anindita, & Mey Rohma Dhani. (2025). Penerapan Metode Double Ishikawa dan 5 Whys Analysis Dalam Analisis Kecelakaan Loading Unloading Billet Baja. *Journal of Safety, Health, and Environmental Engineering*. <https://doi.org/10.35991/jshee.v3i1.51>
- Ahlqvist, T., Kettle, J., Valovirta, V., & Vanderhoek, N. (2014). Strategic roadmapping as a policy tool for meso-level industrial transformation: The case of cellulosic fibre value chain in the Green Triangle, South Australia. In *Global Perspectives on Achieving Success in High and Low Cost Operating Environments* (pp. 172–207). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5828-8.ch007>
- Ayu, D., Lestari, I., & Miharja, R. (2025). *Quality Control Analysis Using Lean Six Sigma and Kaizen (Case Study at Hilton Konveksi)* (Vol. 23, Number 3). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/ds>
- Azhari, K. H., Budiman, T., Haroen, R., & Yasin, V. (2021). ANALISIS DAN RANCANGAN MANAJEMEN PROSES BISNIS UNTUK LAYANAN PELANGGAN DI PT. PGAS TELEKOMUNIKASI NUSANTARA. *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 5(1), 48. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v5i1.381>
- Dumas, M., Marcello, ·, Rosa, L., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*.
- Ekonomi, J., dan Akuntansi, M., Nur Kholifah, A., Trie Andini, C., Ekonomi dan Bisnis, F., & Studi Manajemen, P. (2024). *Mufakat PERAN UMKM TERHADAP PEREKONOMIAN DI INDONESIA* (Vol. 3, Number 2). <http://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat>
- Faiz Akbar, M., & Hendra, J. (2024). PERAN UMKM DALAM MEMBANGUN EKONOMI KERAKYATAN. In *Jurnal Multidisiplin Inovatif* (Vol. 8, Number 6).
- Glavan, L. M. (2020). An investigation of business process maturity: Report on Croatian companies. *Business Systems Research*, 11(2), 159–165. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0022>
- Glavan, L. M. (2023). COMPARISON OF SOME BUSINESS PROCESS MATURITY MODELS. *University of Zagreb, Faculty of Economics & Business, Croatia*.
- Hidayah, F., & Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar, A. (2020). 69 Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Modelling Notation (BPMN) (Studi Kasus Unit Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P2KM) Akademi

- Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar). *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 5(1). <https://doi.org/10.28926/briliant>
- Hutahaeen, H. A., Purnawan, B., & Elvina, J. (n.d.). *Pendekatan Konseptual Lean Agile untuk Perbaikan Sistem Produksi pada Perusahaan Konveksi (Studi Kasus CV. XYZ)*.
- Irfania, N., & Tjahjawati, S. (2022). PEMBUATAN STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) DI ORAZIO MULTIUSAHA INDONESIA. In *Applied Business and Administration Journal* (Vol. 1).
- Ismail Kurnia, W., Kisanjani, A., Kurnia, R., & Siman, S. (2023). Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah: (Studi Kasus). *Juni*, 10(1), 668–675.
- Kurnia, W. I., Kurnia, R., Tuankotta, M. H., & Kisanjani, A. (2023). Implementasi BPOMM Dalam Mengevaluasi Level Kematangan Proses Bisnis UMKM. *Metode Jurnal Teknik Industri*, 9(2), 2023. Retrieved www.gerbangumkmborneo.com
- Looy, A. Van. (n.d.). *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) An Experiment for Measuring Business Process Maturity with Different Maturity Models*. Retrieved http://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr
- Mahendrawathi, E. R., & Nurmadewi, D. (2021). Analysis of business process management capability and information technology in small and medium enterprises in the garment industry (multiple case studies in East Java, Indonesia). *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 87(1). <https://doi.org/10.1002/isd2.12154>
- Manggabarani, A. S., & Miftah, M. (2021). Ilomata International Journal of Management (IJJM) Analysis of Business Processes and Performance of Manufacturing MSMES in Village Cileles Lebak Banten. | *Ilomata International Journal of Management*, (2). <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm>
- Mursito, A. D., Kustiawan, A., Alvin, Moch., & Yaqin, M. A. (2022). Survei Perangkat Lunak Sumber Terbuka untuk Business Process Management System Menggunakan Metode Systematic Literature Review. *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics*, 4(1), 77–92. <https://doi.org/10.28926/ilkomnika.v4i1.438>
- Mytelka, L. K. (2004). Clustering, long distance partnerships and the SME: a study of the French biotechnology sector. In *Int. J. Technology Management* (Vol. 27, Number 8).
- Nadya Chandra Rosianti, Amna Shifia Nisafani, & Mahendrawathi ER. (2017). *Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur*.

- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations and Production Management*, 42(13), 274–298. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616>
- Nine Amalia, K., & Agustina Nugrahani, T. (2025). Evaluating Business Process Management Maturity Using the Business Process Orientation Maturity Model: Evidence from a Coffee MSME in Jember, Indonesia. *Journal of Information and Technology) Accredited Sinta*, 4.
- Nugraha, D., Daningrum, V., Tegar Palyus Fiqar, dan, Studi Sistem Informasi, P., Matematika dan Teknologi Informasi, J., Teknologi Kalimantan, I., Studi Informatika, P., Teknologi Kalimantan Jl Soekarno-Hatta Km, I., Joang, K., & Timur, K. (2019). PEMODELAN PROSES BISNIS PENGGAJIAN PADA PT. BUMI SAWINDO PERMAI. In *JUTI: Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi* (Vol. 17, Number 1).
- Nuryanti, M., & Suparjiman, S. (2024). Analisis Manajemen Risiko pada UMKM Konveksi, Rancaekek, Kabupaten Bandung. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 1654–1667. <https://doi.org/10.62710/3bgkez50>
- Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2020). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132–149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224>
- Prakoso, N. A. B., Setiawan, D., Rachmad, A. T., & Azzahra, B. F. (2023). Assessment of Business Process Maturity Model in Culinary SMEs as a Pre-Stage of Enterprise Resource Planning Implementation. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 25(2), 312–321. <https://doi.org/10.32734/jsti.v25i2.11974>
- Setiyani, L., Liswadi, G. T., & Maulana, A. (2022). Proses Pengembangan Proses Bisnis Transaksi Penjualan pada Toko Erni Karawang. *Jurnal Interkom: Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 16(4), 39–45. <https://doi.org/10.35969/interkom.v16i4.189>
- Škrinjar, R. T. P. (2012). *Increasing Process Orientation with Business Process Management: Critical Practices*.
- Sven Schimpf, Olivier L. de Weck, Robert Phaal, & Thomas Abele. (2023). *Roadmapping_Field_Study_Update_2023_How* (2). Fraunhofer Innovation. <https://doi.org/10.24406/publica-1134>

- Szelągowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2022). How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. *Information Systems and E-Business Management*, 20(1), 171–198. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w>
- Tampubolon, M. M., & Situmorang, P. N. C. (2023). Pembuatan Model Bisnis Proses Aplikasi Tebaran Nusira Dengan Pendekatan BPMN. *Data Sciences Indonesia (DSI)*, 3(1), 12–22. <https://doi.org/10.47709/dsi.v3i1.2269>
- Teuku Syahril Daoed. (2017). PENERAPAN STANDARISASI SISTEM MUTU SEBAGAI PENGENDALI PRODUKSI PADA PT. QTON INDONESIA. *Majalah Ilmiah Politeknik Mandiri Bina Prestasi*, 2.
- Tingkat, A., Proses Bisnis, K., Furnitur, U., Kota, D., Azty, Y., Nour, A., & Hananto, W. (2024). Maturity Level Analysis of Furniture MSME Business Processes in Yogyakarta. *Jurnal Informatika Dan Teknologi Informasi*, 21(3), 289–299. <https://doi.org/10.31515/telematika.v21i3.13409>
- Utami, W., Khrisnabudi, N. G., Farida, L., Apriono, M., Utami, E. S., Sudarsih, Gumanti, T. A., & Wulandari, D. A. R. (2020). Measurement of maturity of small medium agroindustry business processes in Jember, Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1538(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1538/1/012031>
- Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information and Management*, 50(7), 466–488. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.002>
- Vandersluis, C. (2003). Big-bang or phased-in approach. *PM Network*, 17(6), 66–67.
- Wahyu, S., & Pinardi, C. (2022). Penilaian Tingkat Kematangan Model Bisnis Dan Teknologi Informasi Menggunakan Metode Bussiness Process Oriented Maturity Model. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 11(3), 349–356. <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v11i3.1481>

LAMPIRAN

A-Kuesioner Pengukuran BP Maturity Model

Variabel	Kode	Pertanyaan	Skor						
			1	2	3	4	5	6	7
Strategic View	SVI1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses							
	SVI2	Tujuan sub-proses diturunkan dari strategi organisasi							
	SVI3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak							
	SVI4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi							
	SVI5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi							
Proccess Definition and Documentation	PDD1	Proses bisnis utama dan pendukung telah didefinisikan dengan baik di dalam organisasi							
	PDD2	Peran dan tanggungjawab proses bisnis terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik							
	PDD3	Deskripsi proses bisnis tersedia untuk semua karyawan							
	PDD4	Proses bisnis terdokumentasi dengan input dan output yang jelas							
	PDD5	Proses-proses dalam organisasi terdefinisikan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja							
	PDD6	Organisasi menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis							
Process Management	PMM1	Ukuran-ukuran proses terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses							

Variabel and Measurement	Kode	Pertanyaan	Skor						
			1	2	3	4	5	6	7
	PMM2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan							
	PMM3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses							
	PMM4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin							
	PMM5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan							
	PMM6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal							
	PMM7	Apabila terdapat perubahan proses, maka akan dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait							
Process Organizational Structure	POS1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak Variabel dan bukan pekerjaan sederhana							
	POS2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian							
	POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda							
	POS4	Kepemilikan proses didefinisikan dan dibuat							
	POS5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional							
People Management	PMA1	Karyawan berkesempatan mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaannya							
	PMA2	Terdapat pelatihan bagi karyawan mengenai metode dan teknik peningkatan proses bisnis organisasi							
	PMA3	Terdapat pelatihan karyawan untuk menjalankan proses yang baru atau berubah sebelum diterapkan							
	PMA4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis							

Variabel	Kode	Pertanyaan	Skor						
			1	2	3	4	5	6	7
	PMA5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan							
Process Organizational Culture	POC1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan							
	POC2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait							
	POC3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan							
	POC4	Seluruh karyawan merasa tujuan bagian mereka saling selaras							
	POC5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis							
	POC6	Karyawan merasa nyaman berdiskusi dan bekerjasama satu sama lain ketika berada dalam suatu forum							
Market Orientation	MOR1	Organisasi melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan							
	MOR2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan							
	MOR3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal							
	MOR4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan							
	MOR5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan							
	MOR6	Melakukan pemantauan aktivitas pesaing untuk mengetahui strategi pasar mereka							

Variabel	Kode	Pertanyaan	Skor						
			1	2	3	4	5	6	7
	MOR7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat							
Supplier Perspective	SPE1	Organisasi memiliki mitra jangka panjang							
	SPE2	Organisasi telah bermitra dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis							
	SPE3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada pemasok							
IT Support	ITS1	Adanya perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses							
	ITS2	Sistem informasi perusahaan menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses							
	ITS3	Sistem teknologi informasi perusahaan cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan - perubahan proses							
	ITS4	Perusahaan menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan							
	ITS5	E-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) diimplementasikan untuk menghubungkan perusahaan dengan pemasok							
	ITS6	Perusahaan kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap							
	ITS7	Perusahaan telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap							

B-SOP Penerimaan Pesanan (Penjualan)

	STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) PENERIMAAN PESANAN			
	NO DOKUMEN	NO REVISI	TANGGAL TERBIT	DISETUJUI
	PJL/01	-	25 April 2026	Owner

I. Tujuan

Memastikan setiap permintaan pesanan yang masuk tercatat, terdokumentasi spesifikasinya, dan mendapat konfirmasi tertulis sebelum masuk ke proses produksi

II. Penanggung Jawab

- Admin Penjualan (Utama)
- Owner

III. Dokumen Terkait

Buku Log Pesanan, Form Order, Pricelist

IV. Prosedur

No	Langkah Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
1	Menerima permintaan pesanan dari pelanggan via WhatsApp dan mencatat pada Buku Log Pesanan: nama pelanggan, tanggal masuk, dan kebutuhan awal	Admin	Buku Log Pesanan
2	Mengirimkan katalog produk dan pricelist kepada pelanggan sebagai referensi awal kemudian melakukan konsultasi	Admin	Katalog & Pricelist
3	Mengisi Form Order yang berisi spesifikasi produ, estimasi harga, dan estimasi durasi per tahap produksi.	Admin	Form Order
4	Mengirimkan Form Order ke pelanggan untuk disetujui. Menerima DP setelah Form Order disetujui	Admin	Form Order
5	Jika pelanggan setuju: menerima DP dan mencetak Form Order. Jika tidak setuju: kembali ke langkah 3 untuk revisi spesifikasi	Admin	Form Order, Bukti DP

No	Langkah Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
6	Mendistribusikan Form Order ke tim produksi dan memperbarui status pesanan di Buku Log menjadi 'Dalam Produksi'	Admin	Form Order & Buku Log

IV. Catatan

1. Sebelum mengisi estimasi durasi pada Form Order (Section VI), Admin wajib memeriksa Buku Log Pesanan untuk memastikan tidak ada bentrok jadwal dengan pesanan yang sedang aktif. Jika kapasitas tidak mencukupi, Admin berkoordinasi dengan Kepala Produksi sebelum konfirmasi ke pelanggan.
2. Estimasi harga yang diisi Admin pada Form Order wajib mengacu pada pricelist yang berlaku. Permintaan harga khusus atau diskon di luar batas standar wajib mendapatkan persetujuan langsung dari Owner sebelum Form Order dikirimkan ke pelanggan.
3. Proses produksi tidak boleh dijalankan sebelum pelanggan menandatangani Form Order (Section VII) dan melakukan pembayaran Down Payment (DP) yang dibuktikan dengan resi transfer atau kuitansi sah.
4. Segala bentuk revisi spesifikasi atau desain dari pelanggan yang disampaikan secara lisan tidak berlaku sampai dikonfirmasi ulang secara tertulis via WhatsApp dan Form Order diperbarui serta ditandatangani ulang oleh pelanggan.

C-SOP Penerimaan Bahan Baku (Pengadaan)

	STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) PENERIMAAN BAHAN BAKU			
	NO DOKUMEN	NO REVISI	TANGGAL TERBIT	DISETUJUI
	PGD/01	-	25 April 2026	Owner

I. Tujuan

Memastikan setiap bahan baku yang masuk ke area produksi telah memenuhi kriteria kesesuaian spesifikasi pesanan melalui pengecekan yang terstandarisasi

II. Penanggung Jawab

- Staf Pengadaan
- Owner

III. Dokumen Terkait

Form Order, Formulir Kebutuhan Bahan (FKB), Checklist Penerimaan Bahan (CPB), Buku Catatan Pengadaan (BCP)

IV. Prosedur

No	Langkah Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
1	Membawa Form Order dan FKB saat pengambilan bahan ke supplier sebagai acuan spesifikasi yang harus dipenuhi	Staf Pengadaan	Form Order, FKB
2	Setelah bahan diterima, letakkan di area pengecekan dan ambil CPB sesuai nomor PO yang bersangkutan	Staf Pengadaan	Checklist Penerimaan Bahan (CPB)
3	Memeriksa kesesuaian jenis dan warna bahan dengan spesifikasi Form Order. Jika tidak sesuai, langsung catat pada kolom keterangan CPB	Staf Pengadaan	Checklist Penerimaan Bahan (CPB), Form Order
4	Memeriksa kondisi fisik bahan dan kuantitas bahan	Staf Pengadaan	Checklist Penerimaan Bahan (CPB)
5	Jika semua kriteria terpenuhi: centang CPB sebagai diterima, catat pada BCP, dan beri label nomor PO pada bahan. Jika tidak: catat ketidaksesuaian dan kembalikan ke supplier untuk penggantian	Staf Pengadaan	Checklist Penerimaan Bahan (CPB), Buku Catatan Pengadaan (BCP)

No	Langkah Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
6	Menyerahkan bahan yang telah lolos pengecekan beserta Form Order ke area produksi	Staf Pengadaan	Form Order, Bahan berlabel PO

IV. Catatan

1. Dilarang mengganti spesifikasi bahan (jika stok kosong) tanpa persetujuan tertulis pelanggan.
2. Jika proses retur bahan mengakibatkan penundaan jadwal lebih dari 1x24 jam, admin wajib menginformasikan pelanggan.
3. Pembelian bahan wajib memprioritaskan mitra yang ada di Daftar Supplier Terverifikasi (DST).
4. Setiap pembelian wajib menyertakan nota fisik yang dilabeli nomor PO untuk diarsipkan.

D-SOP Quality Control Akhir (Produksi)

	STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP) QUALITY CONTROL AKHIR			
	NO DOKUMEN	NO REVISI	TANGGAL TERBIT	DISETUJUI
	PRD/08	-	25 April 2026	Owner

I. Tujuan

Memastikan setiap produk yang diserahkan ke pelanggan telah memenuhi seluruh kriteria kualitas yang terstandarisasi sebelum masuk ke tahap packing

II. Penanggung Jawab

- Kepala Produksi
- Staf QC
- Owner

III. Dokumen Terkait

Form Order, Checklist Kualitas Akhir (CKA), Buku Log Pesanan

IV. Prosedur

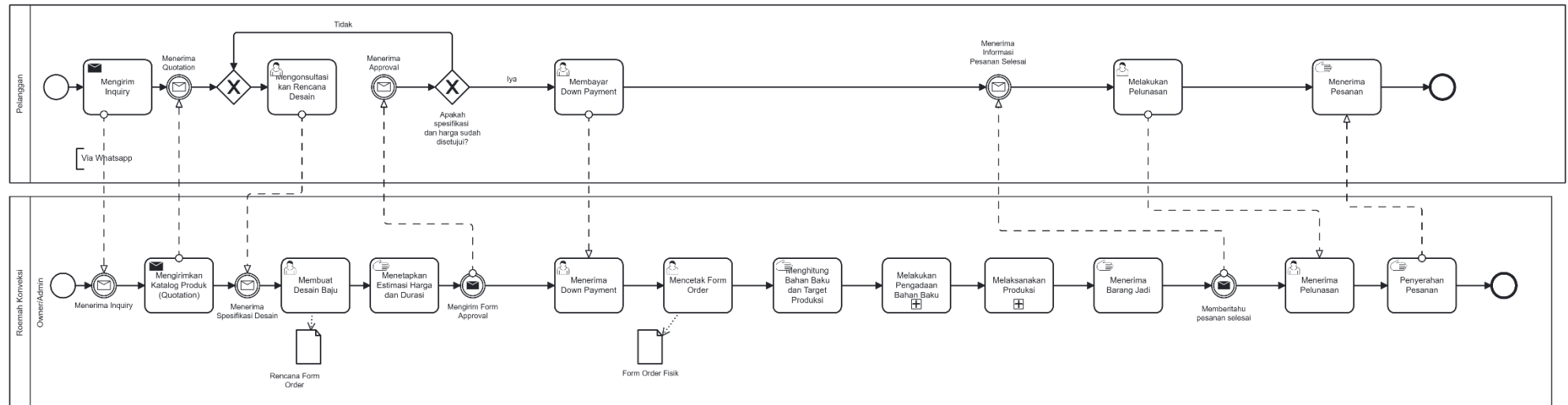
No	Langkah Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
1	Menerima produk dari tahap finishing beserta Form Order. Memastikan seluruh pcs sudah terkumpul sebelum pengecekan dimulai	Kepala Produksi, Staf Finishing	Form Order
2	Mengambil CKA yang sesuai dengan nomor PO dan memeriksa kesesuaian desain dengan spesifikasi Form Order	Kepala Produksi, Staf Finishing	Checklist Kualitas Akhir (CKA), Form Order
3	Memeriksa kualitas jahitan, memastikan tidak ada benang lepas, jahitan loncat, atau jahitan miring	Kepala Produksi, Staf Finishing	Checklist Kualitas Akhir (CKA)
4	Memeriksa kesesuaian ukuran dengan daftar ukuran per pemesan dan memverifikasi kelengkapan kuantitas sesuai Form Order	Kepala Produksi, Staf Finishing	Checklist Kualitas Akhir (CKA), Form Order
5	Memeriksa kondisi fisik bahan: tidak ada noda, sobek, atau ketidakrapian finishing	Kepala Produksi, Staf Finishing	Checklist Kualitas Akhir (CKA)

No	Langkah Kegiatan	Penanggung Jawab	Dokumen
6	Jika semua kriteria terpenuhi: centang CKA sebagai lulus QC dan lanjutkan ke packing. Jika ada item tidak lulus: catat pada CKA dan kembalikan ke divisi yang relevan untuk perbaikan	Kepala Produksi, Staf Finishing	Checklist Kualitas Akhir (CKA)
7	Setelah packing selesai: memperbarui status pesanan di Buku Log dan PJP menjadi 'Selesai Produksi'	Kepala Produksi, Staf Finishing	Buku Log, PJP

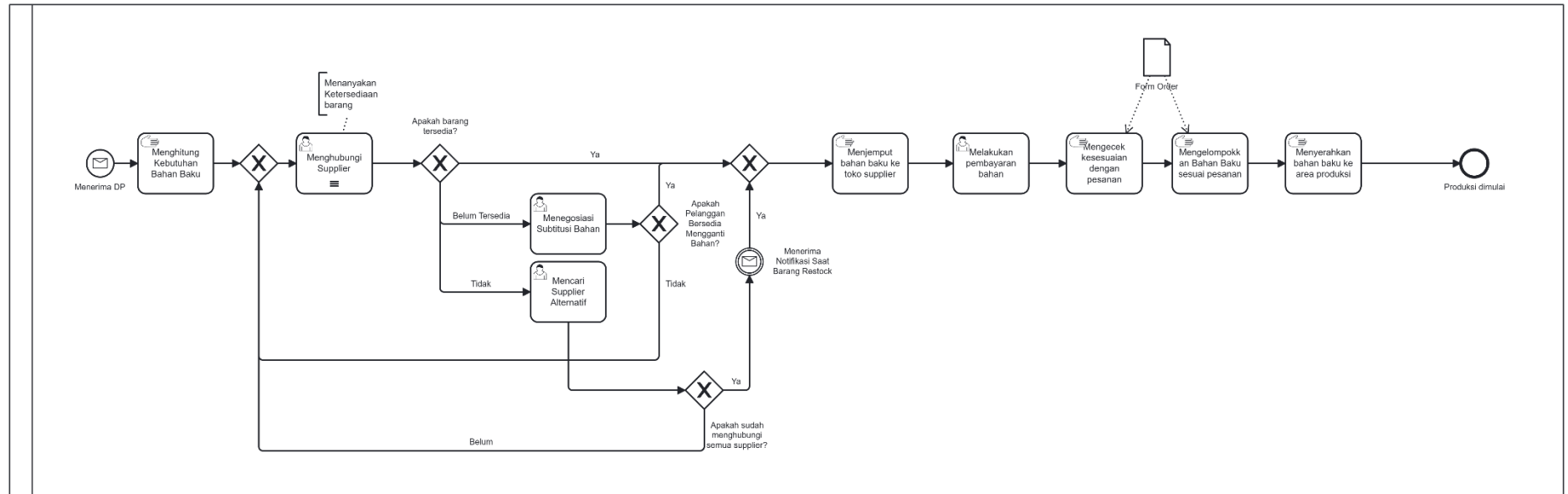
IV. Catatan

1. Kepatuhan Kriteria: Keputusan lulus atau tidaknya suatu produk wajib berpedoman mutlak pada Checklist Kualitas Akhir (CKA). Toleransi kesalahan tidak boleh diputuskan hanya berdasarkan perkiraan visual.
2. Produk yang tidak lolos QC dilarang diletakkan di area packing. Produk wajib segera dikembalikan ke stasiun kerja terkait (misal: area jahit atau sablon) pada hari yang sama beserta catatan perbaikannya.
3. Apabila ditemukan cacat fisik permanen (misal kain bolong atau salah potong) yang berpotensi mengurangi total jumlah pesanan yang akan dikirim, Kepala Produksi wajib segera melaporkannya kepada Owner dan Admin untuk mitigasi ke pelanggan.
4. Pengecekan QC dan pembaruan status menjadi 'Selesai Produksi' baru boleh dilakukan jika seluruh kuantitas baju dalam satu nomor PO sudah terkumpul lengkap, untuk mencegah pengiriman parsial (terkirim sebagian) yang tidak tercatat.

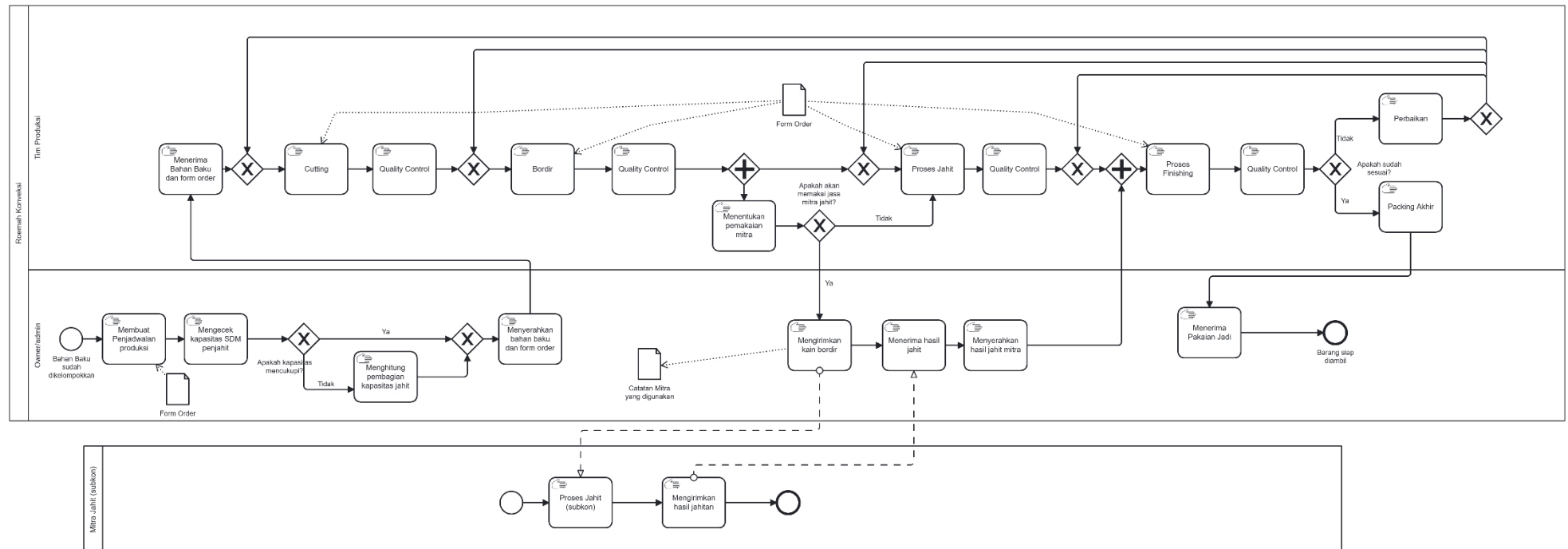
E-BPMN as-is Penjualan



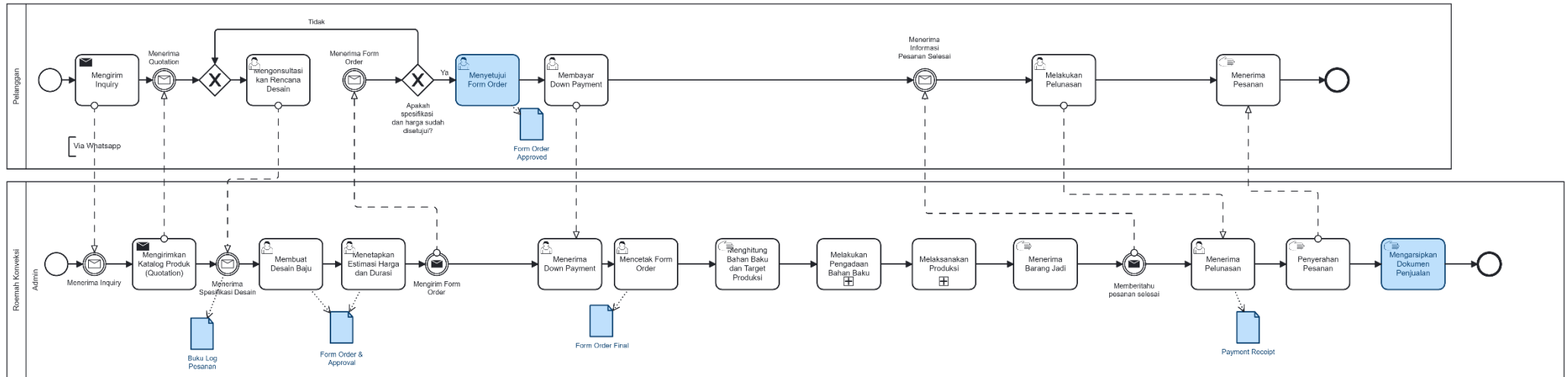
F-BPMN as-is Pengadaan



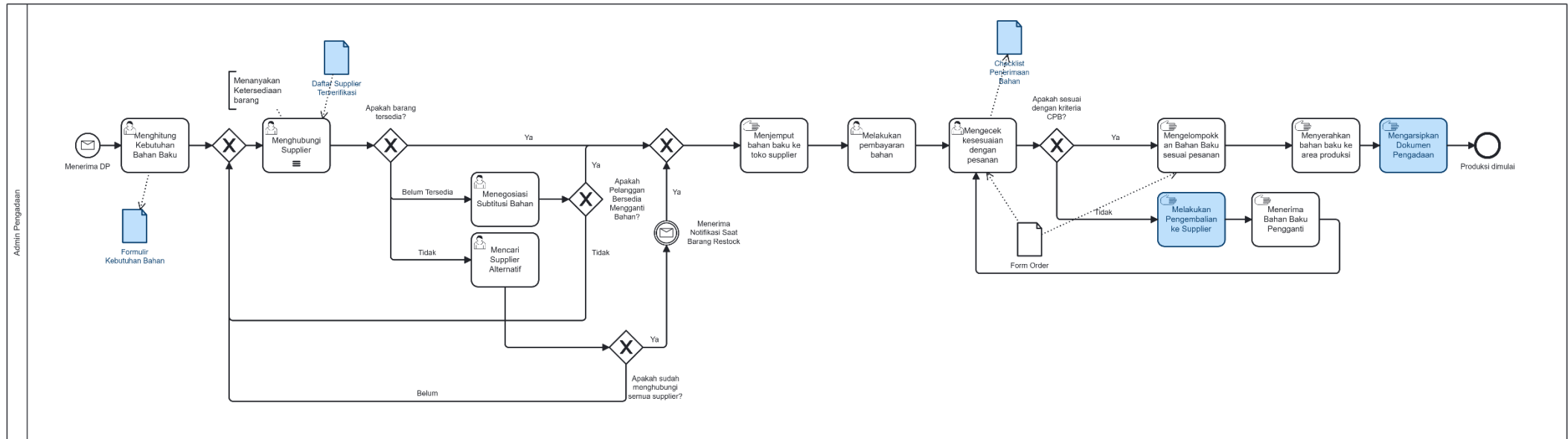
G-BPMN as-is Produksi



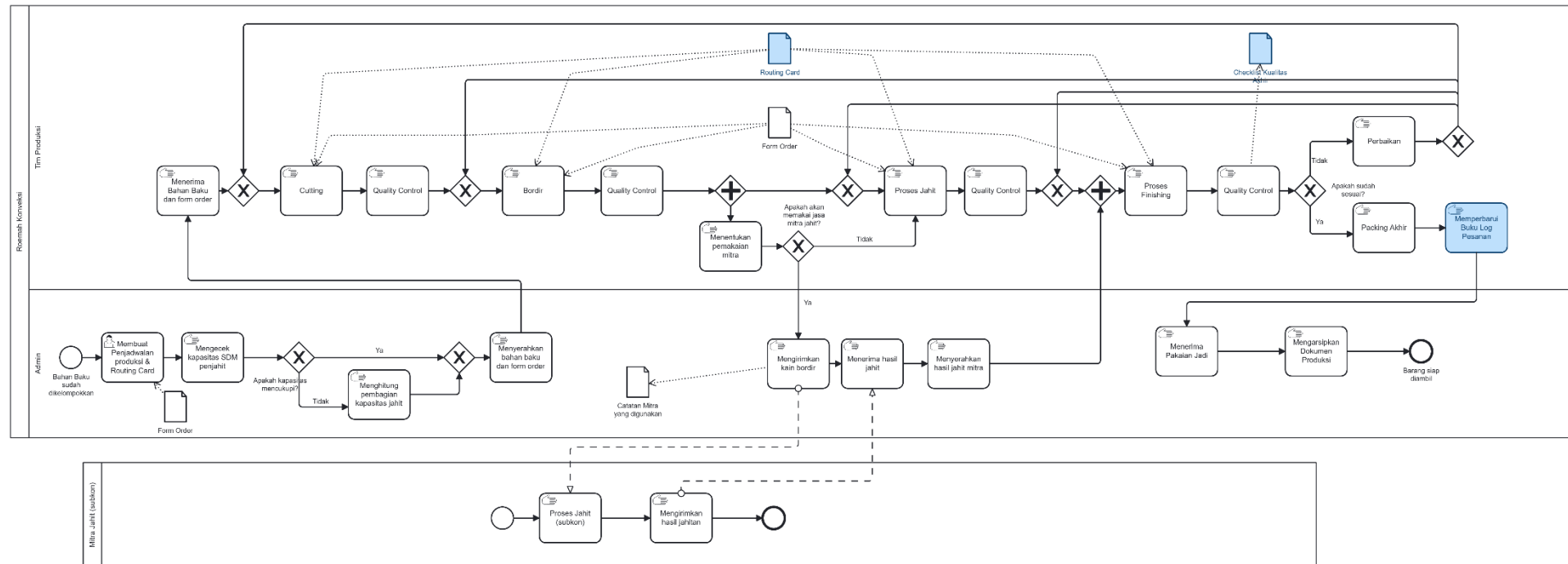
H-BPMN to-be defined Penjualan



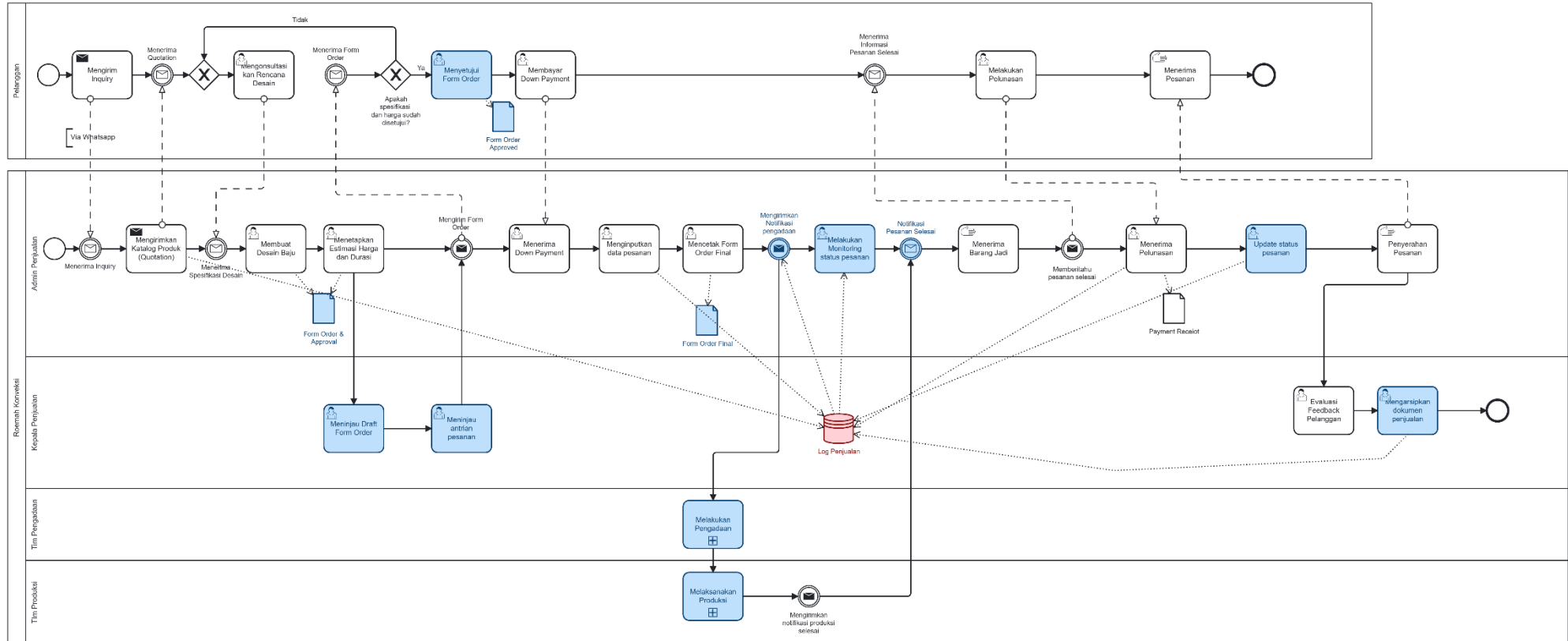
I-BPMN to-be defined Pengadaan



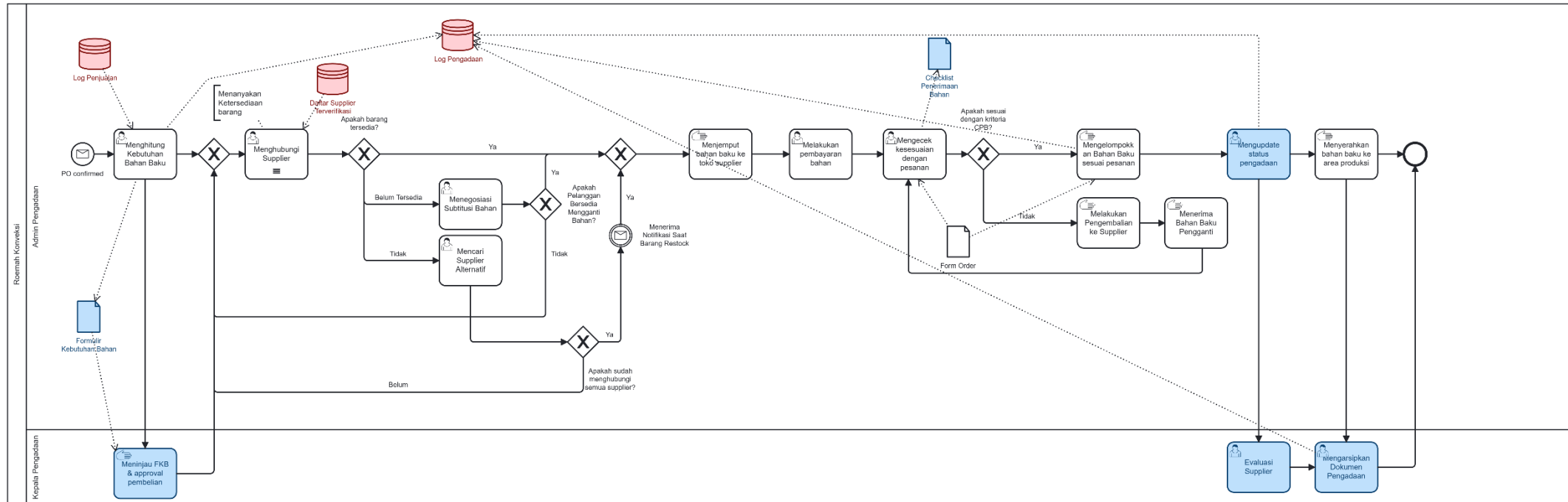
J-BPMN to-be defined Produksi



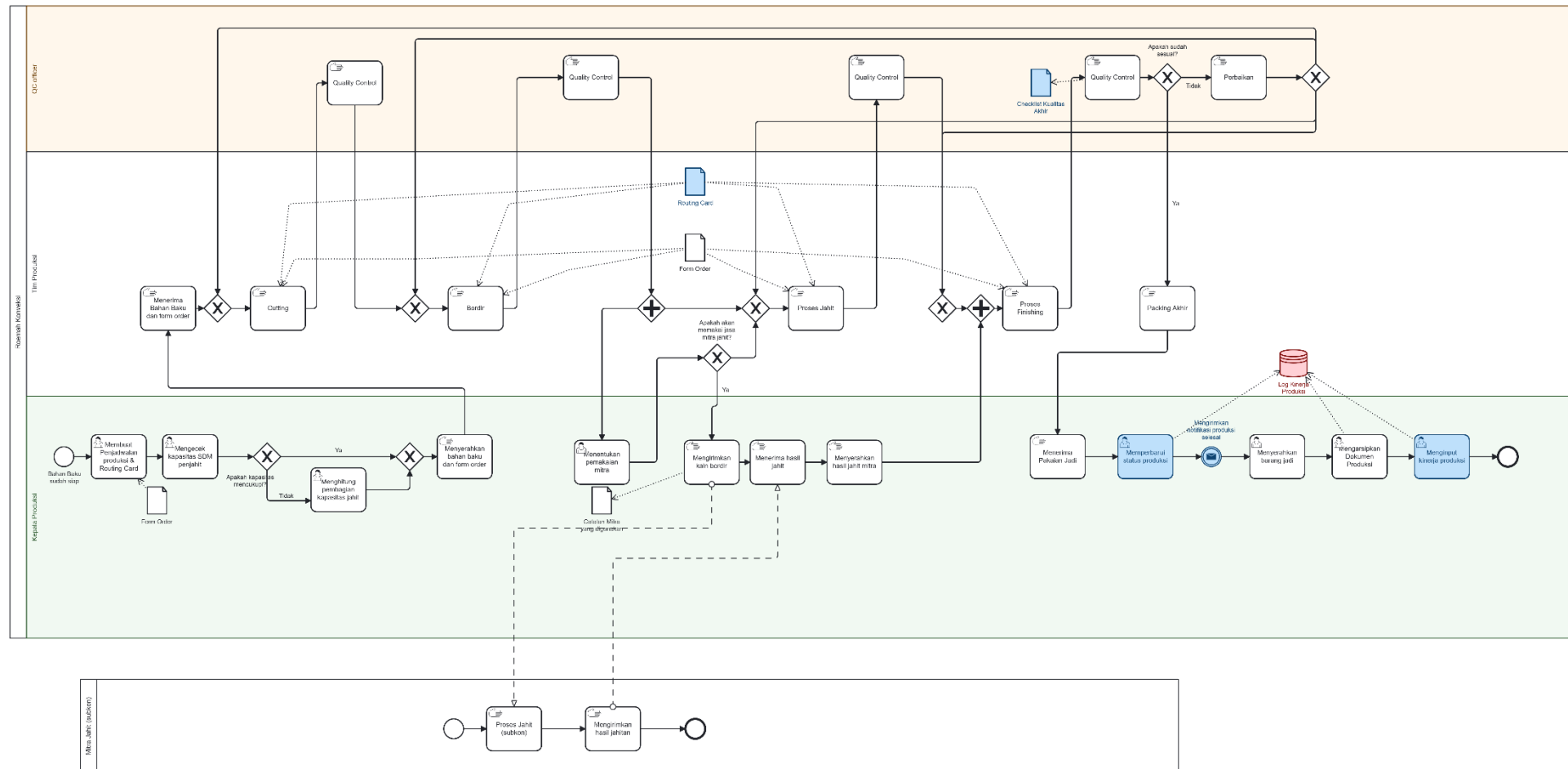
K-BPMN to-be linked Penjualan



L-BPMN to-be linked Pengadaan



M-BPMN to-be linked Produk



N-Form Log Penjualan dan Pengadaan

Form Pengadaan Bahan

Deskripsi:

Formulir ini digunakan untuk mendokumentasikan alur masuk pengadaan bahan baku. Harap teliti dalam memasukkan data untuk memastikan akurasi pemantauan pengadaan bahan

Tata Cara Pengisian:

1. Siapkan dokumen Purchase Order (PO) atau rincian pesanan yang telah disetujui.

2. Masukkan **No PO** pada kolom yang tersedia (Jika terdapat lebih dari 1 PO maka gabungkan dan gunakan koma)

3. Masukkan Nama Supplier tempat pembelian Bahan

4. Masukkan Total Harga pembelian bahan yang sudah dilakukan

5. Unggah bukti nota secara jelas

6. Jika sudah melakukan pengecekan pada bahan dan mengisi CPB, centang pilihan yang sesuai dengan kriteria fisik barang

7. Periksa kembali kesesuaian data dengan barang fisik yang diterima sebelum menekan tombol **Submit**.

22522063@students.uil.ac.id [Switch account](#)

The name, email, and photo associated with your Google account will be recorded when you upload files and submit this form

No PO

Your answer

Nama Supplier

Your answer

Total Nota Belanja

Log Penjualan

Deskripsi:

Media pencatatan harian untuk setiap transaksi yang berhasil dilakukan. Data ini bersifat penting sebagai basis rekapitulasi pendapatan dan analisis riwayat pesanan pelanggan.

Syarat Pengisian:

Form ini hanya diisi jika form order sudah disetujui dan pesan sudah resmi masuk

Tata Cara Pengisian:

1. Masukkan **Nama Pelanggan/Instansi** dengan ejaan yang benar dan lengkap.

2. Masukkan No PO yang sesuai

3. Rincikan jenis produk yang dipesan, jumlah pesanan, dan total harga transaksi.

4. Masukkan Target Tanggal selesai yang sudah ditetapkan sesuai dengan kriteria durasi produksi

5. Masukkan jumlah DP/Pelunasan yang sudah dilakukan beserta bukti notanya

6. Masukkan Form Order Final yang sudah disetujui sebagai arsip dokumentasi

7. Pastikan rincian yang dimasukkan sudah sesuai lalu tekan **Submit**.

2522063@students.uil.ac.id [Switch account](#)

The name, email, and photo associated with your Google account will be recorded when you upload files and submit this form

Nama Pelanggan/ Instansi

Your answer

No PO

Your answer

No WA

Your answer

O-Master Database (Log Penjualan, Log Pengadaan, Kinerja Produksi, Dashboard Manajemen, Monitor Produksi)

[illegible]

Form Responses2								
1	Timestamp	No PO	Nama Supplier	Total Nota Belanja	Foto Nota	Checklist Penerimaan Bahan (CPB)	Catatan Kualitas	Skor Supplier
2	5/9/2026 21:30:52	05260001	Toko Sukses Jaya	500,000	https://drive.google.com	Sesuai	kuantitas pas, jahitan kc	1
3	5/11/2026 0:10:19	05260002, 05260003	CV Jodion Unggul	1000000	https://drive.google.com	Sesuai	pesan 2 roll, 1 roll panjang	1

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Bulan	Total PO	Rata-Rata Durasi Total	% On Time	Total Qty Produksi	Total Omzet	Total Biaya Bahan	
1	May-2026	4	336.25	100.00%	145	Rp7.100.000	Rp1.500.000	
2	June-2026	2	438.5	50.00%	170	Rp17.500.000	Rp0	
3	July-2026	1	464	0.00%	30	Rp3.300.000	Rp0	
4		0	0	0.00%	0	Rp0	Rp0	

No	II	U	U	E	F	U	II	I
No PO	Nama Produk	Tanggal Mulai	Jam Mulai	Tanggal Selesai	Jam Selesai	Total Durasi	Target Selesai	Status Performa
05280001	Kemeja	5/9/2026	9:00:00 AM	5/25/2026	2:00:00 PM	413.00	5/31/2026	On-Time
05280002	PDL	5/9/2026	9:00:00 AM	5/28/2026	3:00:00 PM	462.00	5/30/2026	On-Time
05280003	Kaos	5/10/2026	12:00:00 PM	5/20/2026	4:00:00 PM	244.00	5/21/2026	On-Time
06280005	PDL	6/11/2026	10:00:00 AM	6/29/2026	5:00:00 PM	438.00	6/27/2026	Tertambat
06280006	Seragam	6/12/2026	12:00:00 PM	6/30/2026	6:00:00 PM	438.00	6/30/2026	On-Time
05280004	Kaos	5/13/2026	9:00:00 AM	5/22/2026	7:00:00 PM	228.00	5/25/2026	On-Time
07280007	PDL	7/1/2026	12:00:00 PM	7/20/2026	8:00:00 PM	464.00	7/18/2026	Tertambat

Pesanan On Progress		
No PO	Status Produksi	Target Tanggal
05260002	Jahit	5/30/2026
05260001	Jahit	5/31/2026
05260003	Jahit	5/21/2026
05260004	Potong	5/25/2026
06260005	Potong	6/27/2026
06260006	Antre	6/30/2026
07260007	Antre	7/18/2026

P-Kondisi *shopfloor* UMKM



Q-Pengambilan Data

