

Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah: (Studi Kasus)

Wahyu Ismail Kurnia¹, Alex Kisanjani¹, Rosna Kurnia², Seherdi Siman³

¹Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Balikpapan

²Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ambon.

³Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia

E-mail: wahyu.ismail.kurnia@uniba-bpn.ac.id¹

Abstract

The readiness of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to achieve competitive advantage greatly depends on the maturity level of their business processes, which ultimately affects business performance. Therefore, this study aims to assess the level of business process maturity in MSMEs. The studied MSMEs are Salakilo and Bontings, both engaged in the culinary industry. These two MSMEs are classified as superior MSMEs according to the Borneo MSME Gate and Bank Indonesia in 2021. The assessment of business process maturity is conducted using the Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) with four levels and nine assessment aspects. Data collection is done through the distribution of validated questionnaires by experts and MSME practitioners. The questionnaire items are tailored to the specific conditions of the studied MSMEs, making it easier for the MSME practitioners to understand each assessment indicator. The results show that there is a difference in the level of business process maturity between Salakilo and Bontings MSMEs. Salakilo MSMEs have achieved the Integrated level with a score of 6.6, while Bontings MSMEs are at the Linked level with a score of 5.8.

Keywords: Maturity Model, Business Process, MSME

Abstrak

Kesiapan UMKM dalam mencapai keunggulan kompetitif sangat bergantung pada tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki yang pada akhirnya berimplikasi kepada peningkatan kinerja bisnis. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk menilai tingkat kematangan proses bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM yang diteliti adalah UMKM Salakilo dan Bontings yang bergerak dibidang kuliner. Kedua UMKM ini digolongkan sebagai UMKM unggul versi Gerbang Borneo UMKM dan Bank Indonesia tahun 2021. Penilaian kematangan proses bisnis menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) dengan 4 tingkatan dan 9 aspek penilaian. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang telah divalidasi oleh *expert* dan pelaku UMKM. Item kuesioner yang tersusun telah disesuaikan dengan kondisi UMKM yang diteliti sehingga memudahkan pelaku UMKM memahami setiap indikator penilaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kematangan proses bisnis antara UMKM Salakilo dan Bontings. UMKM salakilo telah mencapai tingkatan *Integrated* dengan skor nilai sebesar 6,6, sementara UMKM Bontings berada pada tingkat *Linked* dengan perolehan skor sebesar 5,8.

Kata kunci: Maturity Model, Proses Bisnis, UMKM

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah atau disingkat dengan UMKM merupakan suatu badan usaha dengan kontribusi paling berpengaruh signifikan dibandingkan badan usaha yang di seluruh dunia, termasuk di Indonesia.

Pertumbuhan sosial ekonomi, pengentasan kemiskinan, promosi ekspor, kewirausaha, lapangan kerja merupakan kontribusi penting yang telah diberikan oleh UMKM di seluruh dunia [1]. Di Indonesia, UMKM terus menunjukkan peningkatan berdasarkan jumlahnya. Laporan yang dirilis Databoks tahun 2021 bahwa

jumlah UMKM pada tahun 2010 sebanyak 52,8 juta unit dan meningkat menjadi 65,5 juta unit di tahun 2019 [2]. Jika dipetakan berdasarkan jenis usaha, usaha skala mikro merupakan jenis usaha dengan jumlah terbanyak yaitu sebesar 98,67% dibandingkan usaha kecil (1,22%) dan menengah (0,1%) [3]. Walaupun demikian, kontribusi UMKM terhadap PDB Nasional tergolong besar yaitu sebesar 60,51% dibandingkan perusahaan besar yang memberikan kontribusi PDB sebesar 34,9% [4]. Mengingat peran penting yang diberikan, UMKM dijadikan sebagai aktor utama dalam percepatan pemulihan ekonomi nasional semenjak pandemi covid-19 menyerang. Sebab karakteristiknya yang unik dan model bisnis yang dinamis mampu menyelamatkan perekonomian bangsa dan menciptakan tren positif dalam waktu singkat [5].

Dibalik kontribusi signifikan dan peran penting yang diberikan, fakta menunjukkan bahwa UMKM di Indonesia masih tergolong rendah kinerjanya dibandingkan UMKM di negara kawasan ASEAN dengan tingkat perkembangan yang sama [6,7]. Mulai dari produktivitas, tingkat ekspor, inovasi bisnis dan produk hingga berpartisipasi di kanca internasional menjadi penyebab rendahnya kinerja UMKM Nasional. Hal ini disebabkan sejumlah faktor, seperti keterbatasan mengakses modal usaha, minimnya literasi dan pemanfaatan digitalisasi, birokrasi berbelit-belit, infrastruktur yang tidak merata, SDM unggul terbatas dan minimnya inovasi pada proses bisnis [8]. Kondisi ini makin diperparah dengan hadirnya pandemi covid-19 yang membuat ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap perekonomian global serta pertumbuhan UMKM di Indonesia. Tercatat, 55,2% aktivitas penjualan UMKM menurun, 4,5% tidak mengalami pertumbuhan dan 36,7% UMKM tidak berjualan selama pandemi [9]. Meskipun Indonesia merupakan negara dengan jumlah UMKM terbanyak dan tertinggi kontribusi PDB nasional yang dihasilkan, namun akibat wabah Covid-19 membuat kinerja UMKM turun secara signifikan.

Satu satu langkah strategis untuk meningkatkan kinerja UMKM adalah dengan mempraktekkan proses bisnis. Hasil studi mengungkapkan bahwa praktek proses bisnis yang berkualitas mampu mempengaruhi kinerja bisnis UMKM [7]. Alshathry mendefinisikan proses bisnis sebagai suatu rangkaian terintegrasi yang tersusun secara sengaja yang mampu menghasilkan luaran berkualitas dan menjadi pemicu terhadap kegiatan lain [10]. Dengan kata lain, proses bisnis merupakan serangkaian proses kegiatan secara independen dan berkaitan dengan fungsi perusahaan. bila proses bisnis suatu usaha

telah matang dan berkualitas maka dapat menciptakan peningkatan kinerja secara efektif [11]. Lemahnya kinerja UMKM tidak terlepas dari penilaiannya terhadap proses bisnis sebatas proses produksi atau aktivitas jual beli [12]. Akibatnya aspek lain pada proses bisnis luput dari perhatian.

Langkah awal untuk mengetahui kondisi proses bisnis adalah melalui penilaian dan evaluasi tingkat kematangannya. Röglinger dkk menegaskan bahwa penilaian tingkat kematangan proses bisnis menggunakan *maturity model* (model kematangan) terbukti mampu mengetahui posisi proses bisnis terkini yang dimiliki perusahaan [13]. terdapat sejumlah literatur yang telah membahas penilaian tingkat kematangan proses bisnis menggunakan *maturity model* yang didukung dengan studi empiris, seperti Dewi dan ER; Shi dkk; lacerda dan Wangaenheim, Vasquez dkk; dan Praditya [7,14–17]. Namun, penilaian menggunakan *maturity model* berbasis empiris masih sangat perlu dilakukan, guna memperkaya dan menambah wawasan terkait implementasi *Maturity Model* diberbagai sektor, termasuk UMKM.

Meski model penilaian telah banyak diusulkan, namun hanya segelintir model yang tervalidasi dalam menilai tingkat kematangan proses bisnis. *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) merupakan salah satu model kematangan yang telah tervalidasi untuk mengukur atau menilai dan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis perusahaan [7,18,19]. Studi mengungkapkan bahwa BPOMM berhubungan secara signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan [20]. BPOMM mampu menilai keseluruhan proses bisnis, memahami aspek-aspek proses bisnis dan meningkatkan kinerja bisnis secara holistik [7,10]. Selain itu, Manfaat yang diperoleh atas pengaplikasiannya adalah peningkatan efisiensi, fokus kepada pelanggan dan menghilangkan pemborosan aktivitas yang berlebihan. Untuk itu, penelitian ini menggunakan kerangka model BPMM untuk menilai tingkat kematangan proses UMKM yang dimiliki. Dengan begitu dapat diketahui sampai sejauh mana posisi tingkat kematangan proses bisnis UMKM dan menjadi masukan untuk dievaluasi dalam rangka peningkatan kinerja. UMKM yang diteliti yaitu 2 unit usaha yang bergerak dibidang kuliner di kota Balikpapan. Kedua usaha tersebut merupakan usaha yang tergolong unggul versi gerbang UMKM Borneo [21]. Melalui penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pelaku UMKM untuk memastikan posisi tingkat kematangan proses bisnis, peningkatan kinerja secara eksplisit dan

memastikan gelar keunggulan UMKM yang diraih meliputi tingkat kematangan yang dimiliki.

UMKM

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan bentuk usaha yang paling berperan secara signifikan dalam menumbuhkembangkan perekonomian nasional. Selain itu, UMKM mampu meningkatkan pertumbuhan lapangan kerja, mengentaskan kemiskinan, meningkatkan PDB nasional hingga menciptakan kestabilan perekonomian negara [1]. Secara definisi, UMKM merupakan suatu bentuk usaha produktif yang digolongkan menjadi tiga golongan usaha yang diatur didalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 diantaranya yaitu usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah. Usaha mikro merupakan bentuk usaha produktif dengan kriteria berdasarkan omset maksimal sebesar 300 juta rupiah pertahun. Usaha kecil merupakan bentuk usaha produktif dengan omset mulai dari 300 juta hingga 2,5 miliar rupiah pertahun. Dan usaha menengah merupakan bentuk usaha produktif dengan omset yang dimiliki mulai dari 2,5 miliar hingga 50 miliar rupiah pertahun. Dalam beberapa tahun terakhir tingkat perkembangan UMKM dinilai cukup baik berdasarkan kontribusi PDB [3]. Namun perkembangannya terkesan lambat baik secara independen maupun dibandingkan negara lain. Hal ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti inovasi manajemen bisnis, model kewirausahaan, sistem produksi maupun infrastruktur (akses keuangan, pasar, informasi maupun teknologi). Sementara eksternal seperti urusan manajemen logistik dan kolaborasi antar aktor sepanjang rantai pasok [7]. Selain itu, persaingan global dan kondisi kritis akibat pandemi covid-19 menjadi tantangan berat bagi pelaku UMKM. Hal ini memaksa UMKM untuk segera mengubah model bisnisnya termasuk efisiensi operasional, aspek sosial dan lingkungan. Untuk itu, langkah strategis yang dapat ditempuh adalah melalui praktek proses bisnis, sebab proses bisnis merupakan pondasi awal sekaligus inti dari manajemen bisnis untuk suatu usaha yang dijalankan.

Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)

Penerapan *Business Process Orientation* (BPO) dalam organisasi perusahaan memberikan manfaat yang meliputi penghematan biaya melalui peningkatan efisiensi kerja, peningkatan fokus pada pelanggan, dan penghilangan aktivitas yang tidak perlu. Konsep BPO menekankan

pentingnya mengenali, mengelola, mengukur, dan mengendalikan proses bisnis untuk mencapai tingkat kematangan yang diukur dengan menggunakan Kematangan BPO. Konsep ini menunjukkan bahwa proses bisnis harus ditentukan, dikelola dengan baik, diukur secara objektif, dan dikendalikan secara efektif. Model kematangan BPO yang dikemukakan oleh McCormack dan Johnson terdiri dari empat tahap, yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Link*, dan *Integrated* [22]. Keempat tahapan tersebut memberikan pedoman bagi organisasi perusahaan dalam mengembangkan tingkat kematangan yang berorientasi pada proses bisnis, dimulai dari tahap yang belum matang hingga mencapai tingkat kematangan yang lebih baik.

Kematangan proses bisnis berkembang melalui serangkaian tahapan atau tingkat kematangan yang didasarkan pada penerapan praktik-praktik yang lebih banyak oleh organisasi [23]. Setiap tahapan memiliki karakteristik yang khas, dan karakteristik pada tahapan berikutnya didasarkan pada tahapan sebelumnya, sehingga terjadi peningkatan tingkat kematangan secara bertahap. Status kematangan mencerminkan kondisi ambang batas dari suatu proses bisnis, di mana ketika kondisi yang lebih tinggi telah tercapai, dapat terlihat bahwa keseluruhan sistem perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi [23].

Berikut ditampilkan gambaran tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi yang disertai dengan penjelasan dan skor seperti yang terlihat pada tabel 1 [22,24].

Tabel 1
Tingkatan Kematangan Proses Bisnis

Tingkatan	Uraian	Skor BPO
<i>Ad Hoc</i>	Pada tahap ini, proses bisnis tidak terstruktur dan tidak jelas. Tidak ada pengukuran atau ukuran yang digunakan untuk mengelola proses, dan struktur organisasi didasarkan pada fungsi-fungsi tradisional.	1 - 4
<i>Defined</i>	Pada tahap ini, proses dasar telah didefinisikan dan didokumentasikan dalam bentuk diagram alur. Terdapat pertemuan rutin antara perwakilan dari bidang fungsional untuk berkoordinasi, tetapi masih dalam kapasitas fungsi tradisional mereka. Meskipun beberapa praktik terbaik telah diterapkan, namun implementasinya masih terbatas dan perubahan pada	4 - 5,5

	proses harus melalui prosedur formal.	
<i>Linked</i>	Pada tahap ini, manajer menggunakan manajemen proses dengan tujuan dan hasil strategis. Proses kerja dan struktur organisasi telah melampaui batasan fungsi-fungsi tradisional, dan menjadi aliran kerja yang terintegrasi. Praktik terbaik dalam alur proses telah ditentukan dan diimplementasikan secara lebih menyeluruh.	5,6 - 6,5
<i>Integrated</i>	Pada tahap ini, proses bisnis telah mencapai tingkat kompleksitas yang tinggi. Proses tersebut melibatkan kolaborasi antara perusahaan, vendor, dan pemasok pada setiap tahapan alur proses. Struktur organisasi dan pekerjaan didasarkan pada proses, dan terdapat definisi yang jelas mengenai aktor internal dan eksternal yang mempengaruhi struktur organisasi dan kerja berdasarkan proses. Pengukuran proses dan sistem manajemen tertanam kuat dalam organisasi.	6,6 - 7

BPO memberikan petunjuk jelas mengenai langkah-langkah yang perlu diambil secara spesifik untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam proses bisnis. Dengan memberikan aktivitas utama yang dapat diterapkan, BPO dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukan. Praktik-praktik ini mencakup penerapan solusi sistem informasi atau teknologi tertentu, penetapan indikator kinerja bisnis, pelatihan, dan pemberdayaan karyawan. Dengan menerapkan praktik-praktik ini, organisasi dapat mengarahkan upaya mereka untuk meningkatkan kualitas proses bisnis, mencapai efisiensi yang lebih baik, dan mengoptimalkan luaran bisnis secara keseluruhan. Terdapat 9 aspek yang digunakan untuk menilai tingkat kematangan menggunakan BPOMM, diantaranya yaitu: (1) *Strategic View*; (2) *Process Definition and Documentation*; (3) *Process Organizational Structure*; (4) *Process Performance Measurement*; (5) *Culture, Value and Belief*; (6) *People Management*; (7) *Supplier Orientation*; (8) *Customer Orientation*; dan (9) *Information System Support* [7,24]. Penjelasan dari masing-masing aspek dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2
Aspek-Aspek BPOMM

Aspek	Uraian
<i>Strategic View (SV)</i>	Keselarasan antara proses bisnis dan strategi perusahaan dapat tercapai dengan menghubungkan tujuan proses bisnis dengan tujuan perusahaan secara strategis dengan melibatkan manajemen puncak
<i>Process Definition and Documentation (PDD)</i>	Memahami bagaimana proses bisnis dijalankan secara tepat, menghubungkan setiap aktivitas pada proses bisnis dan mendokumentasikan setiap aktivitas proses bisnis
<i>Process Organizational Structure (POS)</i>	Mendefinisikan struktur organisasi perusahaan secara jelas dan disertai tugas dan tanggungjawab serta wewenang antar divisi organisasi
<i>Process Performance Measurement (PPM)</i>	Melakukan pengukuran atau penilaian proses bisnis kemudian dikomunikasikan kepada manajemen perusahaan. hasil pengukuran ditransformasikan kedalam target perusahaan
<i>Culture, Value and Belief (CVB)</i>	Bagaimana paradigma terbangun kemudian diterjemahkan kedalam sikap dan perilaku terkait proses bisnis yang dijalankan oleh seluruh karyawan perusahaan
<i>People Management (PM)</i>	Partisipasi setiap karyawan dalam proses bisnis dan visi misi perusahaan. perusahaan support penuh dalam membentuk skil dan kompetensi karyawan untuk peningkatan proses bisnis
<i>Supplier Orientation (SO)</i>	Kolaborasi antar perusahaan dengan supplier terkait perbaikan proses bisnis sepanjang rantai pasok secara berkesinambungan
<i>Customer Orientation (CO)</i>	Berkaitan dengan riset dan pengembangan inovasi produk, kepuasan pelanggan dan evaluasi kebutuhan pelanggan
<i>Information System Support (IPS)</i>	Berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung aktivitas perusahaan. kontribusi IT terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan.

2. Metodologi

Pada bagian ini menjelaskan tahapan-tahapan yang ditempuh untuk mencapai tujuan penelitian. untuk diketahui, tujuan penelitian ini adalah menilai tingkat kematangan proses bisnis UMKM di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Terdapat dua UMKM yang dinilai tingkat kematangan proses bisnisnya yaitu UMKM Salakilo dan

Bontings. Kedua UMKM tersebut merupakan UMKM Unggul dibidang kuliner versi Gerbang Borneo UMKM yang bekerjasama dengan Bank Indonesia tahun 2021. Keunggulan yang diraih dinilai berdasarkan hasil binaan, tingkat produktivitas dan inovasi produk [21] (Gerbang UMKM Borneo, 2021). Namun berdasarkan tingkat kematangan proses bisnis belum ditemukan.



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Penilaian tingkat kematangan proses bisnis pada penelitian ini menggunakan kerangka BPOMM yang diusulkan oleh Skrinjar dan Trkman kemudian diterjemahkan kedalam penyusunan butir-butir kuesioner yang dilengkapi 9 (sembilan) domain dan masing-masing indikator penilaian [23,24]. Pada indikator penilaian telah disesuaikan dengan kondisi UMKM dengan mengacu pada kerangka model yang digunakan [7]. Validasi kuesioner dilakukan melalui expert dan pelaku UMKM. Respon yang diberikan oleh pelaku UMKM dikonversikan menggunakan skala likert antara 1-7 (tidak pernah sama sekali hingga aktif secara keseluruhan) dengan tingkatan yang berbeda-beda berdasarkan konteks indikator penilaian yang diajukan. Hasil penilaian yang diperoleh kemudian dianalisis untuk memperoleh tingkat kematangan proses bisnis. Penentuan tingkat kematangan proses bisnis menggunakan 4 tingkatan yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked* dan *Integrated*. Penilaian dibagi menjadi dua bagian, yaitu penilaian berdasarkan 9 aspek penilaian dan penilaian akhir tingkat kematangan proses bisnis kedua UMKM. Untuk lebih jelas terkait tahapan penelitian, maka dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menurut Aspek

Pada bagian ini diuraikan hasil penilaian tingkat kematangan berdasarkan 9 (sembilan) aspek penilaian. Untuk menilai masing-masing aspek, digunakan indikator penilaian yang telah divalidasi oleh expert dan pelaku UMKM. Selain itu, indikator penilaian telah disesuaikan juga dengan kondisi proses bisnis UMKM sehingga memudahkan pelaku UMKM dalam memahami indikator penilaian. Hasil penilaian berdasarkan 9 (sembilan) aspek ditampilkan pada tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3
Tingkat Kematangan Proses Bisnis Berdasarkan Aspek

UMKM	Aspek Tingkat Kematangan Proses Bisnis									Nilai Rata-Rata Akhir
	SV	PDD	POS	PPM	CVB	PM	SO	CO	ISP	
Salakilo	6.6	6.5	6.6	6.7	6.6	6.7	6	6.7	6.3	6.5
Bontings	6	6	5.6	5.6	6	6	5.7	6.3	5.1	5.8

Hasil penilaian yang ditampilkan pada tabel 3 diatas menunjukkan nilai rata-rata dari tiap-tiap aspek penilaian tingkat kematangan proses bisnis kedua UMKM. Selain itu, pada tabel tersebut diperoleh juga nilai rata-rata akhir yang dijadikan

sebagai skor nilai tingkat kematangan. Perolahan nilai tingkat kematangan kedua UMKM untuk sembilan aspek penilaian tidak terlalu jauh perbedaannya. Dari sembilan aspek, aspek *Process Organizational Structure* (POS),

Supplier Orientation (SO), dan *Information System Support* (ISP) dengan nilai dibawah enam untuk UMKM Bontings. Sementara UMKM Salakilo perolahan nilai untuk sembilan aspek diatas enam. Mengacu pada skala penilaian, maka dapat dikatakan bahwa kesembilan aspek penilaian tingkat kematangan antara kedua UMKM ini, Salakilo menunjukkan tingkat kematangan yang konsisten dan baik diseluruh aspek penilai. Sedangkan UMKM Bontings hanya pada aspek *Strategies View* (SV), *Process Definition and Documentation* (PDD), *Culture, Value and Belief* (CVB), *People Management* (PM) dan *Customer Orientation* (CO) yang menunjukkan nilai konsisten dan katagori baik (≥ 6).

Pada aspek *Strategic View* (SV), UMKM salakilo memperoleh nilai sebesar 6,6 dan bontings sebesar 6. Mengacu pada skala penilaian, ini berarti kedua UMKM tersebut secara komprehensif mampu mengaplikasikan pemahaman strategis terkait visi, misi dan tujuan perusahaan melalui keterlibatan manajemen puncak dengan baik. Selain itu, manajemen puncak secara aktif melakukan peningkatan aktivitas bisnis, melakukan agenda atau rapat dengan melibatkan seluruh karyawan dan merencanakan perbaikan yang berorientasi terhadap perbaikan proses. Kemudian, aspek *Process Definition and documentation* (PDD), UMKM Salakilo memperoleh nilai 6,5, sementara UMKM Bontings sebesar 6. Pada aspek ini kedua UMKM mampu menjalankan aktivitas operasional bisnis secara baik yang ditandai dengan pemahaman tinggi para karyawan terhadap proses bisnis yang dijalankan dan setiap aktivitas dilengkapi dengan dokumentasi secara tepat. Hal ini bertujuan untuk memudahkan proses pengulangan dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

Aspek *Process Organizational Structure* (POS), UMKM Salakilo mendapatkan nilai sebesar 6,6 yang berarti struktur organisasi perusahaan yang dibuat telah disertai dengan tugas dan tanggungjawab secara jelas dan keterkaitan antar satu divisi dengan divisi lain berjalan dengan lancar. Sementara UMKM Bontings yang mendapatkan nilai sebesar 5.6 menunjukkan struktur organisasi yang dibuat cukup baik sebab telah disertai dengan pemahaman terhadap tugas dan tanggungjawab oleh karyawan, namun pada bagian koordinasi yang masih dianggap kurang. Kemudian aspek *Process Performance Measurement* (POS) secara konsisten UMKM Salakilo mendapatkan nilai diatas 6 (6,7) sementara Bontings sebesar 5,6. Aspek ini menjelaskan tentang bagaimana hasil pengukuran dan pengelolaan dapat diterjemahkan

kedalam tujuan dan target perusahaan serta mampu dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Selanjutnya pada aspek *Culture, Value and Belief* (CVB) kedua UMKM memperoleh nilai yang baik (≥ 6). Hal ini menunjukkan bahwa kedua UMKM telah berhasil membangun paradigma berfikir wirausahaan, budaya dan nilai-nilai perusahaan yang proses bisnis sebagai inti dari sebuah bisnis yang berlandaskan pada kerjasama tim dan perbaikan secara berkesinambungan. Kemudian pada aspek *People Management* (PM), *Supplier Orientation* (SO), *Customer Orientation* (CO) dan *Information System Support* (ISS), UMKM Salakilo mendapatkan nilai yang baik (≥ 6) yang berarti setiap karyawan turut serta dalam setiap proses bisnis dan pihak perusahaan mendukung penuh pembentukan skil dan kompetensi untuk peningkatan proses bisnis (PM), pihak perusahaan berhasil berkolaborasi dengan pihak *supplier* yang berorientasi pada perbaikan secara berkelanjutan (SO), pihak perusahaan memandang penting kepuasan pelanggan melalui inovasi produk secara berkala dan mengutamakan kepuasan pelanggan (CO) dan perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan telah memanfaatkan teknologi informasi secara baik.

3.2. Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM

Pada bagian ini diuraikan hasil penilaian oleh kedua UMKM terhadap tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki. Proses penilaian melibatkan pemilik UMKM, sebab pemilik UMKM lebih mengetahui terkait kondisi proses bisnis masing-masing UMKM. Nilai rata-rata dari hasil penilaian menjadi acuan dalam menentukan tingkat atau *level* kematangan proses bisnis. Skor nilai rata-rata diinterpretasikan melalui acuan skor nilai yang diusulkan oleh McCormack dkk, (2009), yaitu tingkat 1 (*Ad Hoc*) dengan skor nilai 1-4, tingkat 2 (*Defined*) dengan skor nilai 4-5,5, tingkat 3 (*Linked*) dengan skor nilai 5,6-6,5 dan level tertinggi atau tingkat 4 (*Integrated*) dengan skor nilai antara 6,6-7

Tabel 4
Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM

UMKM	Skor (nilai rata-rata akhir)	Tingkat Kematangan
Salakilo	6,6	<i>Integrated</i>
Bontings	5,8	<i>Linked</i>

Hasil skor nilai tingkat kematangan proses bisnis pada tabel diatas menunjukkan bahwa UMKM Salakilo mendapatkan skor nilai sebesar 6,6 dan UMKM Bontings sebesar 5,8. Skor ini

menggambarkan tingkat kematangan proses bisnis yang telah dicapai oleh kedua UMKM. Dalam konteks tingkat kematangan proses bisnis, terdapat empat tingkatan atau level digunakan sebagai acuan, yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked*, dan *Integrated*. UMKM Salakilo memperoleh skor 6,6 dan berada pada level "*Integrated*". Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Salakilo telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi dalam mengelola proses bisnisnya. Salakilo telah berhasil menggabungkan perusahaan, vendor dan pemasok dalam kolaborasi pada setiap tahapan alur proses. Selain itu, struktur organisasi dan pekerjaan didasarkan pada proses, dan ukuran proses serta sistem manajemen terintegrasi dengan baik di dalam organisasi perusahaan. Sementara itu, UMKM Bontings memperoleh skor 5,8 dan berada pada level "*Linked*". Ini menunjukkan bahwa UMKM Bontings telah membuat kemajuan dalam mengelola proses bisnisnya dan memiliki aliran proses kerja yang utuh. UMKM Bontings telah menerapkan alur proses praktik terbaik pada beberapa aspek secara penuh. Namun, masih terdapat ruang untuk meningkatkan integrasi dan efisiensi proses bisnisnya.

Dalam penilaian tingkat kematangan proses bisnis, skor yang lebih tinggi mencerminkan tingkat kematangan yang lebih baik dalam pengelolaan proses bisnis. UMKM yang berada pada level "*Integrated*" telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi dengan adanya integrasi yang kuat antara proses, struktur organisasi, dan sistem manajemen. Sementara itu, UMKM yang berada pada level "*Linked*" telah membuat kemajuan dalam pengelolaan proses bisnis, namun masih membutuhkan upaya lebih lanjut untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis terhadap UMKM Salakilo dan Bontings dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model*, maka dapat disimpulkan bahwa UMKM Salakilo menunjukkan tingkat kematangan proses bisnis yang lebih tinggi dibandingkan UMKM Bontings. Tingkat kematangan proses bisnis UMKM Salakilo telah berada pada tingkat "*Integrated*" dengan skor akhir sebesar 6,6. Sedangkan UMKM Bontings berada pada tingkat "*Linked*" dengan skor akhir sebesar 5,8. Sementara berdasarkan 9 aspek penilaian yaitu (1) *Strategic View*; (2) *Process Definition and Documentation*; (3) *Process Organizational Structure*; (4) *Process Performance Measurement*; (5) *Culture, Value*

and Belief; (6) *People Management*; (7) *Supplier Orientation*; (8) *Customer Orientation*; dan (9) *Information System Support*, UMKM Salakilo mendapatkan nilai diatas 6 (> 6). Sedangkan UMKM Bontings dari 9 aspek penilaian, terdapat nilai kurang dari 6 pada aspek *Process Performance Measurement* sebesar 5,6, aspek *Supplier Orientation* sebesar 5,7 dan aspek *Information System Support* sebesar 5,1. Walaupun pada beberapa aspek hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis UMKM Bontings lebih rendah dibanding UMKM Salakilo, namun UMKM Bontings telah menempuh langkah-langkah strategis untuk menghubungkan berbagai aspek penting dalam proses bisnis. Hal Ini menunjukkan bahwa adanya kesadaran dan upaya dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional pada setiap proses bisnis yang dioperasikan. Maka dengan demikian, Tingkat kematangan proses bisnis yang lebih tinggi mampu memberikan manfaat berupa penghematan biaya, peningkatan fokus pelanggan, eliminasi aktivitas yang tidak perlu, dan peningkatan daya saing. Oleh karena itu, kedua UMKM perlu terus berupaya meningkatkan kualitas dan integrasi proses bisnis untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi dan berkesinambungan.

Daftar Pustaka

- [1] Esubalew AA, Raghurama A. The mediating effect of entrepreneurs' competency on the relationship between Bank finance and performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). *Eur Res Manag Bus Econ* 2020;26:87–95. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2020.03.001>.
- [2] Databok. Indonesian MSMEs Increased 1.98% in 2019. 2021. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/12/umkm-indonesiabertambah-198-pada-2019>
- [3] Badan Pusat Statistik (BPS). Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah (umkm) dan usaha besar (ub) tahun 2016 - 2017. Depkop 2017:2.
- [4] Phalitatyasetri, Fahma F, Sutopo W. The economic benefits of the implementation of batik Indonesian National Standard (SNI) by ISO methodology - Economic benefit standard (EBS) approach. *AIP Conf Proc* 2020;2217. <https://doi.org/10.1063/5.0000718>.
- [5] Kristiningrum E, Ayundyahri M, Susanto DA, Setyoko AT, Kresiani RH, Suparmanto N. Quantifying the economic benefit of

- standard on auto-electric stove for Batik small medium enterprises in Indonesia. *Heliyon* 2021;7:e07299. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07299>.
- [6] Bank Indonesia. Pemetaan dan strategi peningkatan daya saing umkm dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) 2015 dan pasca MEA 2025.
- [7] Dewi F, Er M. Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java , Indonesia Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java , Indonesia. *Procedia Comput Sci* 2019;161:1098–105. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.221>.
- [8] Tambunan T. Micro, small and medium enterprises in times of crisis: Evidence from Indonesia. *J Int Counc Small Bus* 2021;2:278–302. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1934754>.
- [9] Reduction P, Yulaswati V. Indonesia Discusses SDGs and MSMEs Challenges at 2nd DWG Side Event 2022:4–7.
- [10] Alshathry. Business Process Management : a Maturity Assessment of Saudi Arabian Organizations 2016.
- [11] Okręglicka M, Mynarzová M, Kaňa R. Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish J Manag Stud* 2015;12:121–31.
- [12] Indarti N, Langenberg M. Factors affecting business success among SMEs: empirical evidences from Indonesia. *Second Bi-Annual Eur Summer ...* 2004:1–15.
- [13] Röglinger M, Pöppelbuß J, Becker J. Maturity models in business process management. *Bus Process Manag J* 2012;18:328–46. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>.
- [14] Shi X, Baba T, Osagawa D, Fujishima M, Ito T. A Maturity Model for Sustainable System Implementation in the Era of Smart Manufacturing. *IEEE Int Conf Emerg Technol Fact Autom ETFA* 2019;2019-September:1649–52. <https://doi.org/10.1109/ETFA.2019.8869446>.
- [15] Lacerda TC, von Wangenheim CG. Systematic literature review of usability capability/maturity models. *Comput Stand Interfaces* 2018;55:1339–51. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2017.06.001>.
- [16] Vásquez J, Aguirre S, Puertas E, Bruno G, Priarone PC, Settineri L. A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. *J Clean Prod* 2021;311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127692>.
- [17] Pradita TA. Perancangan Risk Maturity Model Berdasarkan ISO 31000:2018 Pada Perusahaan di Indonesia 2021:1–106.
- [18] Gandhi HN. Analisis Tingkat Kematangan Proses Analysis of Business Process Maturity on Middle Class Garment Industry Bisnis. *J Tek ITS* 2017.
- [19] Rosianti NC, ER M. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Garmen Mikro, Kecil, Dan Menengah Di Jawa Timur. *J Tek ITS* 2017;6:264–9. <https://doi.org/10.12962/j23373539.v6i2.23160>.
- [20] Ongena G, Ravesteyn P. Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Bus Process Manag J* 2020;26:132–49. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224>.
- [21] Gerbang UMKM Borneo. 2021. <https://www.gerbangumkmborneo.com/>
- [22] McCormack KP, Johnson WC. Business Process Orientation. *Bus Process Orientat* 2001. <https://doi.org/10.4324/9780367815608>.
- [23] Škrinjar R, Vukšić V, Štemberger M. Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey. *Bsrj* 2010;1:5–19. <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0022-0>.
- [24] McCormack K, Willems J, Bergh J Van Den, Deschoolmeester D, Willaert P, Štemberger I, et al. 2009.