

Implementasi BPOMM Dalam Mengevaluasi Level Kematangan Proses Bisnis UMKM

Wahyu Ismail Kurnia^{1*}, Rosna Kurnia², Muhamad Hasyim Tuankotta³, Alex Kisanjani⁴

^{1,3,4}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Balikpapan
Jalan Pupuk Raya Gn. Bahagia, Kota Balikpapan, (0542) 764205

²Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ambon
Jalan Dr. H. Tarmizi Taher, Kebun Cengkeh, Batu Merah, Ambon, (0911) 355090

*Korespondensi Penulis, E-mail: wahyu.ismail.kurnia@uniba-bpn.ac.id

Diterima 21 Agustus, 2023; Disetujui 08 September, 2023; Dipublikasikan 13 Oktober, 2023

Abstrak

Peningkatan kinerja bisnis UMKM sangat bergantung pada tingkat kematangan proses bisnis. Semakin tinggi level kematangan (*Integrated*) proses bisnis suatu usaha maka semakin stabil dan mampu mencapai keunggulan kompetitif. Begitu pula sebaliknya, jika level kematangan proses bisnis berada pada level rendah (*Ad Hoc*) maka akan berimplikasi terhadap kestabilan dan ketidakmampuan Perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengadopsi kerangka kerja *Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)* dalam mengevaluasi kinerja UMKM melalui kematangan proses bisnis. Penelitian ini berbasis studi kasus dengan menjadikan UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh yang berlokasi di kota Balikpapan sebagai objek penelitian. Penelitian ini menggunakan *business process orientation maturity model (BPOMM)* sebagai kerangka model dan 4 (empat) level kematangan proses bisnis sebagai acuan evaluasi tingkat kematangan proses bisnis. Proses pengumpulan data melalui penyebaran seperangkat kuesioner yang telah divalidasi oleh expert dan pelaku UMKM. Sementara analisis data terdiri dari perhitungan hasil penilaian dan perbandingan aspek kematangan proses bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui kerangka model BPOMM, tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh berada pada level kedua atau "*Defined*". Untuk mencapai level tertinggi yaitu "*Integrated*" kedua UMKM tersebut harus secara konsisten dan berkesinambungan memperbaiki aspek-aspek kematangan proses bisnis yang dianggap kurang berdasarkan rekomendasi.

Kata kunci: BPOMM, Model Kematangan, Proses Bisnis, Tingkat Kematangan

Abstract

Improving MSME business performance is highly dependent on the level of business process maturity. The higher the level of maturity (*Integrated*) of a business's business processes, the more stable and able to achieve competitive advantage. Vice versa, if the maturity level of business processes is at a low level (*Ad Hoc*), it will have implications for the stability and inability of the Company to achieve competitive advantage. For this reason, this study aims to adopt the *Business Process Orientation Maturity Model* framework in assessing the performance of MSMEs through the business maturity process. This research is based on a case study by making UMKM East Kampoeng and Abon Layur Amiroh Salted Fish located in Balikpapan city as research objects. This study uses the *business process orientation maturity model (BPOMM)* as a model framework and 4 (four) business process maturity levels as a reference for evaluating business process maturity levels. The process of collecting data through the distribution of questionnaires that have been validated by experts and SMEs. While data analysis consists of calculating the assessment results and comparing aspects of business process maturity. The results of the study show that through the BPOMM model framework, the maturity level of the UMKM business processes in East Kampoeng and Shredded Salted Fish Amiroh is at the second level or "*Defined*". To reach the highest level or "*Integrated*" the two MSMEs must consistently and irrationally improve aspects of business process maturity that are considered lacking based on recommendations.

Keywords: BPOMM, Business Process, Maturity Level, Maturity Model

1. Pendahuluan

Proses bisnis merupakan inti dari suatu organisasi perusahaan. Mengelola dan meningkatkan proses bisnis secara tepat mampu menciptakan peluang besar bagi perusahaan mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan (Hung, 2006; Ongena & Ravesteyn, 2020). Dengan

berorientasi terhadap proses, maka dapat membantu perusahaan mencapai taktik dan kemampuan terbaik dalam mengelola manajemen perusahaan. Namun kenyataannya masih banyak organisasi perusahaan mengalami kesulitan mengelola bisnisnya terutama pengelolaan proses bisnis yang menjadi aspek dasar dalam mempertahankan

eksistensi organisasi perusahaan (Tarhan et al., 2016). Alasan utamanya adalah keragaman pusat perhatian. Dalam waktu bersamaan, fokus perusahaan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja bisa lebih dari 1 aspek, misalnya inovasi proses, pemodelan proses bisnis, rekayasa ulang proses bisnis atau mengatur ulang alur kerja. Akibatnya yang terjadi adalah ketidakkonsistensi dan ketidakfokusan perbaikan kinerja (Tarhan et al., 2016; Rosemann & de Bruin, 2005). Maka itu perlu penyesuaian dan penggabungan fokus organisasi dalam menciptakan nilai bisnis yang sejalan dengan strategi bisnis organisasi. Bidang manajemen proses bisnis telah mendapat perhatian kalangan praktisi dan akademisi serta diakui secara luas sebagai bidang yang mampu menciptakan fleksibilitas, inovatif dan keunggulan kompetitif bagi Perusahaan (Ongena & Ravesteyn, 2020; Viegas & Costa, 2023).

Secara definisi, manajemen proses bisnis (BPM) diartikan sebagai suatu konsep manajemen yang menjelaskan tentang kegiatan secara definisi, identifikasi, analisis, desain, pelaksanaan hingga peningkatan proses bisnis secara berkelanjutan (Rohloff, 2009). Sementara proses bisnis merupakan sekumpulan kegiatan atau aktivitas penambahan nilai dari masukan (*output*) yang ditransformasikan menjadi luaran (*output*) dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, keterlibatan berbagai divisi organisasi sehingga mampu memenuhi kebutuhan konsumen secara tepat (Rosianti & ER, 2017). Penggunaan BPM dalam memodelkan dan pengukuran kinerja proses bisnis sehingga menciptakan transformasi cara kerja dan penambahan nilai untuk mendapatkan proses bisnis yang efisien bagi perusahaan tentu memerlukan kombinasi dari berbagai aspek, seperti ketepatan memilih dan menggunakan metode kerja, pemanfaatan teknologi informasi, ketepatan skil dan kompetensi tenaga kerja maupun keselarasan visi dan strategi perusahaan (Kosidin et al., 2020). Salah satu pendekatan dalam BPM yang dinilai mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan solusi terbaik peningkatan kinerja organisasi perusahaan adalah dengan menggunakan model kematangan (*Maturity Model*) (Andriani et al., 2018).

Gagasan tentang model kematangan pertama kali diusulkan oleh Philip Crosby dan didefinisikan sebagai suatu kondisi atau keadaan yang lengkap atau sempurna (Oxford English Dictionary, 2004). Kemudian, Becker et al. (2009) mendefinisikan model kematangan sebagai suatu konseptual yang memiliki urutan tingkatan kematangan diskrit satu atau lebih level domain bisnis dan memiliki jalur evaluasi yang dapat diantisipasi dan dievaluasi oleh suatu proses bisnis. Serenko et al. (2016) menjelaskan model kematangan sebagai sebuah model pengukuran level kematangan dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan entitas yang dilengkapi dengan tingkatan kedewasaan paling rendah (awal) hingga tingkat paling tinggi. Pengukuran tingkat kematangan proses bisnis menggunakan model kematangan mampu mengetahui posisi atau level proses bisnis, apakah berada pada level rendah, cukup, baik atau paling baik (Röglinger et al., 2012). Semakin baik tingkat kematangan proses bisnis maka semakin baik pula kinerja organisasi perusahaan (Dewi & Mahendrawathi, 2019; Kurnia et al., 2023; Okręglicka et al., 2015).

Penggunaan model kematangan dalam mengukur dan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis perusahaan telah diselidiki oleh beberapa peneliti (Dewi & Mahendrawathi, 2019; Kurnia et al., 2023; Lacerda & von Wangenheim, 2018; Pradita, 2021; Shi et al., 2019; Vásquez et al., 2021). Walaupun begitu, model kematangan perlu validasi dan penyempurnaan lebih lanjut sebab masih belum memperoleh penerimaan secara luas baik kalangan praktisi maupun akademisi, hanya segelincir studi yang telah diadopsi dan mendapatkan manfaat (Röglinger et al., 2012; Tarhan et al., 2016). Hasil studi mengungkapkan bahwa kalangan industri, terjadi penurunan perhatian terhadap model kematangan tertentu (Harmon, 2016). Selain itu, terjadi kelangkaan studi empiris yang mengkonfirmasi kegunaan model (Poepelbuss et al., 2011), keterbatasan sifat preskriptif model dan perbedaan model kematangan dengan model penilaian untuk evaluasi tingkat kematangan (Van (Tarhan et al., 2016; van Looy et al., 2011). Berangkat dari keterbatasan dan permasalahan yang ditemukan sehingga memunculkan kesenjangan (*gap*), maka ini menjadi alasan utama penelitian, yaitu

memvalidasi model kematangan untuk menilai dan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis.

Dalam beberapa tahun terakhir, model kematangan telah dikembangkan dan digunakan untuk menilai tingkat kematangan, baik tingkat kematangan proses bisnis maupun aspek bisnis secara keseluruhan, seperti *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) (Dewi & Mahendrawathi, 2019; Kurnia et al., 2023; van Looy et al., 2011), *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) (Lacerda & von Wangenheim, 2018; Tarhan et al., 2016; van Looy et al., 2011), *Continuous Improvement Maturity Model* (CIMM) maupun *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM) (Röglinger et al., 2012; Tarhan et al., 2016; van Looy et al., 2011). Dari berbagai model yang diusulkan maupun digunakan untuk menilai, BPOMM merupakan salah satu model kematangan yang mampu menilai tingkat kematangan secara spesifik yaitu pada proses bisnis perusahaan dan cukup banyak digunakan untuk menilai tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. BPOMM mampu mengevaluasi keseluruhan aspek-aspek proses bisnis perusahaan dan memberikan masukan terbaik untuk perbaikan kinerja melalui hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis (Dijkman et al., 2016; Ongena & Ravesteyn, 2020). Untuk itu, penelitian ini menggunakan BPOMM sebagai model kematangan untuk mengevaluasi tingkat kematangan UMKM. UMKM yang diteliti adalah 2 unit UMKM kuliner yang berlokasi di Kota Balikpapan. kedua UMKM tersebut merupakan UMKM yang dilabeli sebagai UMKM unggul versi gerbang UMKM Borneo kerjasama Bank Indonesia (www.gerbangumkmborneo.com). Maka dengan demikian, penelitian ini berkontribusi terhadap peningkatan literatur tentang model kematangan proses bisnis, validasi model kematangan dan peningkatan kinerja proses bisnis. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menyelidiki apakah UMKM

yang dilabeli sebagai UMKM unggul termasuk tingkat kematangan proses bisnisnya atau tidak.

2. Landasan Teori

Business Process Orientation Maturity Model

Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) merupakan suatu model kematangan dikembangkan untuk menilai dan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis organisasi perusahaan (McCormack et al., 2009). Pengembangan model ini tidak terlepas dari keragaman tingkat kematangan dan tahapan-tahapan proses bisnis yang dilewati oleh perusahaan. Untuk mencapai level tertinggi, manajemen perusahaan harus melewati setiap tahapan level kematangan yang memungkinkan untuk mencapai level *Integrated*. Selain itu, setiap tahapan atau tingkatan kematangan proses bisnis mencerminkan kondisi tingkat kematangan proses bisnis yang terjadi, termasuk rekomendasi-rekomendasi perbaikan untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih baik (Škrinjar et al., 2010).

Konsep BPOMM mampu memberikan manfaat sejumlah instrumen, termasuk peningkatan efisiensi, peningkatan kefokuskan penambahan nilai pada aspek-aspek proses bisnis dan menciptakan perampingan baik perusahaan (Dewi & Mahendrawathi, 2019; Kurnia et al., 2023; Ongena & Ravesteyn, 2020). BPOMM menekankan pada mengidentifikasi, mengorganisir, mengukur, dan mengendalikan proses bisnis untuk mencapai level tertinggi tingkat kematangan (McCormack & Johnson, 2001). McCormack & Johnson, (2001) menjelaskan bahwa BPOMM memiliki 4 tingkatan, yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Link* dan *Integrated*. Tiap-tiap tingkatan menggambarkan kondisi tingkat kematangan proses bisnis, termasuk rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kinerja ke tingkat tertinggi (*Integrated*). Penjelasan lebih lanjut tentang tingkat kematangan proses bisnis diuraikan pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1 Tingkatan kematangan proses bisnis

Level	Uraian	Skor BPO
<i>Ad Hoc</i>	Proses bisnis belum terstruktur dan belum jelas proses bisnisnya. Belum ada standar mengelola proses dan struktur organisasi. Masih menggunakan standar dan fungsi tradisional.	1 - 4

Level	Uraian	Skor BPO
<i>Defined</i>	Telah mendokumentasikan dan didefinisikan proses dasar dalam bentuk diagram alur. Mengadakan rapat rutin antara perwakilan bidang fungsional, namun masih dalam kapasitas fungsi tradisional. Praktik terbaik proses bisnis telah dilakukan, namun masih terbatas dan prosedural formal.	4 - 5,5
<i>Linked</i>	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.	5,6 - 6,5
<i>Integrated</i>	Proses bisnis pada tahap ini telah mencapai tingkat kompleksitas tinggi. Proses bisnis yang dijalankan melibatkan berbagai pihak (perusahaan, vendor, pemasok dan distributor) disetiap alur proses. Struktur organisasi telah didefinisikan secara jelas dan berdasarkan proses. Penilaian dan pengukuran berbasis proses dan sistem manajemen telah menjadi standar budaya perusahaan.	6,6 - 7

BPO (*Business Process Orientation*) memberikan panduan yang jelas mengenai langkah-langkah spesifik yang harus diambil untuk mencapai tingkat kedewasaan yang lebih tinggi dalam proses bisnis. Dengan menawarkan kegiatan utama yang dapat diadopsi, BPO membantu organisasi mengenali langkah-langkah yang diperlukan. Pendekatan ini melibatkan penerapan solusi sistem informasi atau teknologi tertentu, penetapan indikator kinerja bisnis, pelatihan, dan pemberdayaan karyawan. Melalui

implementasi praktik-praktik ini, organisasi dapat mengarahkan usahanya untuk meningkatkan kualitas proses bisnis, mencapai efisiensi yang lebih baik dan mengoptimalkan hasil bisnis secara keseluruhan. Terdapat sembilan aspek yang digunakan untuk menilai tingkat kedewasaan menggunakan BPOMM (Dewi & Mahendrawathi, 2019; McCormack et al., 2009). Untuk lebih lanjut, pada tabel 2 diuraikan aspek-aspek BPOMM dan penjelasan.

Tabel 2 Aspek-aspek BPOMM

No.	Aspek	Uraian
1.	<i>Strategic View (SV)</i>	Kesesuaian antara aktivitas bisnis dan strategi perusahaan dapat dicapai dengan mengaitkan sasaran dari proses bisnis dengan sasaran strategis perusahaan melalui keterlibatan manajemen tingkat atas.
2.	<i>Process Definition and Documentation (PDD)</i>	Memperoleh pemahaman tentang pelaksanaan yang akurat dari proses bisnis, mengaitkan setiap langkah dalam proses bisnis, dan mencatat secara rinci setiap langkah dari proses tersebut.
3.	<i>Process Organizational Structure (POS)</i>	Menetapkan struktur organisasi perusahaan dengan tegas, termasuk menguraikan tanggung jawab dan wewenang di antara divisi-divisi dalam organisasi.
4.	<i>Process Performance Measurement (PPM)</i>	Melaksanakan evaluasi terhadap proses bisnis dan menyampaikan kepada manajemen perusahaan. Hasil evaluasi ini diubah menjadi sasaran yang akan dikejar oleh perusahaan
5.	<i>Culture, Value and Belief (CVB)</i>	membangun paradigma berfikir maju yang diturunkan (dikonversi) kepada sikap dan perilaku terkait proses bisnis di seluruh karyawan perusahaan
6.	<i>People Management (PM)</i>	Mengembangkan pola pikir progresif kemudian dikonversi menjadi sikap dan perilaku yang terkait dengan pelaksanaan

No.	Aspek	Uraian
		proses bisnis oleh semua karyawan di perusahaan. Semua karyawan berperan aktif dalam proses bisnis dan memahami visi dan misi perusahaan. Perusahaan memberikan dukungan penuh dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan untuk meningkatkan proses bisnis.
7.	<i>Supplier Orientation (SO)</i>	Kerjasama dan kolaborasi dengan pihak supplier yang berorientasi perbaikan proses bisnis jangka panjang dan berkelanjutan
8.	<i>Customer Orientation (CO)</i>	Melakukan eksplorasi dan upaya pengembangan produk inovatif, memastikan kepuasan pelanggan dan mengevaluasi kebutuhan pelanggan
9.	<i>Information System Support (ISS)</i>	Mengenai penggunaan teknologi informasi dalam mendukung operasional perusahaan, sumbangan IT dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)* untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis UMKM. Objek penelitian ini yaitu UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh. Kedua UMKM tersebut bergerak dibidang kuliner berlokasi di Kota Balikpapan. Berdasarkan gerbang UMKM Borneo kerjasama Bank Indonesia (www.gerbangumkmborneo.com), UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh merupakan UMKM unggulan bidang kuliner tahun 2021 Kota Balikpapan. Pemilihan kedua UMKM tersebut sebagai objek penelitian didasarkan pada pelabelan atau dikategorikan sebagai UMKM unggul, namun dari aspek kematangan proses bisnis belum diketahui. UMKM dikatakan hanya menggunakan tingkat penjualan dan varian produk, sementara aspek lain seperti proses bisnis tidak termasuk. Untuk itu, hasil dari penyelidikan ini dapat dijadikan sebagai standar penilaian UMKM unggul.

Selanjutnya, Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah dengan cara penyebaran kuesioner kepada pemilik dan karyawan UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh. Kuesioner penelitian yang disebarkan bersumber dari kajian literatur dan kerangka konsep BPOMM yang disusun ke dalam butir-butir pertanyaan dan telah disesuaikan dengan kondisi proses bisnis kedua UMKM. Seperangkat kuesioner terdiri dari 2 bagian, yaitu bagian pertama terdiri dari pengantar, penjelasan nilai tingkat kematangan proses bisnis dan petunjuk pengisian kuesioner.

Kemudian bagian berisikan butir-butir pertanyaan dan skala penilaian. Skala penilaian menggunakan skala likert 1-7 (tidak pernah sama sekali hingga aktif secara keseluruhan) dengan tingkatan yang berbeda-beda. Kemudian, hasil pengumpulan data yang telah diperoleh diolah dan dianalisis untuk mengetahui tingkat kematangan proses bisnis. Analisis yang dilakukan berdasarkan aspek penilaian dan perbandingan tingkat kematangan proses bisnis kedua UMKM. Penilaian tingkat kematangan menggunakan 4 tingkatan kematangan, yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked* dan *Integrated* (McCormack et al., 2009; McCormack & Johnson, 2001).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Tingkat Kematangan Menurut Aspek-Aspek

Pada bagian ini, dijelaskan hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis menurut 9 (sembilan) aspek penilaian. Penilaian aspek-aspek tingkat kematangan proses bisnis diperoleh berdasarkan turunan atau terjemahan dalam bentuk indikator penilaian. Masing-masing aspek memiliki indikator penilaian yang berbeda. Maka dengan demikian hasil penilaian yang didapatkan tentu berbeda antara satu aspek dengan aspek yang lain dan seluruh aspek tersebut merupakan standar penilaian tingkat kematangan proses bisnis. Hasil penilaian sembilan aspek tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh ditampilkan pada tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3 Tingkat kematangan proses bisnis menurut aspek

No.	UMKM	Aspek Tingkat Kematangan Proses Bisnis									Nilai Rata-Rata Akhir
		SV	PDD	POS	PPM	CVB	PM	SO	CO	ISP	
1	Kampoeng Timur	4.6	6.2	5.6	5.7	5	4.7	5.9	6.3	5	5.4
2	Abon Ikan Asin Layur Amiroh	4.8	4.3	5.3	4.7	4.8	4.2	4.4	6	3.6	4.7

Pada tabel 3 diatas menampilkan hasil penilaian tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh berdasarkan sembilan aspek. Aspek-aspek tersebut terdiri dari: (1) *Strategic View* (SV); (2) *Process Definition and Documentation* (PDD); (3) *Process Organizational Structure* (POS); (4) *Process Performance Measurement* (PPM); (5) *Culture, Value and Belief* (CVB); (6) *People Management* (PM); (7) *Supplier Orientation* (SO); (8) *Customer Orientation* (CO); dan (9) *Information System Support* (ISS). Perolahan nilai tingkat kematangan cukup beragam, jika menggunakan standar tingkat kematangan yang dijelaskan oleh McCormack et al. (2009) maka aspek tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Asin Layur Amiroh berada pada level *Defined* dan *Linked*. Untuk katagori level *Defined* (skor antara 4 hingga 5,5) UMKM Kampoeng Timur diantaranya yaitu aspek *Strategic View*, *Culture Value and Belief*, *People Management* dan *Information System Support*. Sementara aspek tingkat kematangan proses bisnis UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh level *Defined* antara lain yaitu: *Strategic View*, *Process Definition and Documentation*, *Process Organizational Structure*, *Process Performance Measurement*, *Culture Value and Belief*, *People Management*, *Supplier Orientation*, *Information System Support*. Secara keseluruhan, tingkat *Defined* menunjukkan bahwa perusahaan telah membuat langkah-langkah awal dalam mengembangkan aspek-aspek tertentu dalam proses bisnis. Namun, masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk memperkuat dan mengoptimalkan penggunaan aspek-aspek ini guna meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan bisnis secara lebih efektif. Misalnya aspek *Strategic View* (SV): pada tingkat ini, perusahaan telah mengembangkan pemahaman yang kuat tentang visi, misi, dan tujuan bisnisnya. Manajemen puncak terlibat dalam

menghubungkan aktivitas operasional dengan arah strategis perusahaan. Namun, masih ada ruang untuk meningkatkan integrasi antara proses bisnis dan strategi perusahaan untuk mencapai hasil yang lebih optimal; aspek *Culture, Value and Belief* (CVB). Pada tingkat ini, budaya dan nilai-nilai perusahaan telah terintegrasi dengan aktivitas bisnis. Namun perlu ada upaya lebih lanjut dalam memperkuat budaya berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan untuk mencapai hasil yang lebih konsisten; aspek *People Management* (PM). Pada tingkat ini, perusahaan telah mengatur pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung proses bisnis. Namun, masih ada ruang untuk pengembangan lebih lanjut dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan; dan aspek *Information System Support* (ISS). Pada tingkat ini, perusahaan telah mengenali pentingnya teknologi informasi dalam mendukung operasional bisnis. Sistem informasi telah diperkenalkan untuk membantu pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi. Namun, ada potensi untuk memperluas pemanfaatan teknologi informasi dalam berbagai aspek proses bisnis.

Kemudian level *Linked* (skor antara 5,6 hingga 6,5) diantaranya yaitu aspek *Process Performance Measurement*, *Process Organizational Structural*, *Supplier Orientation* dan *Customer Orientation*. UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh hanya 1 aspek yang masuk level ini, yaitu aspek *Customer Orientation*. Penting untuk diingat bahwa tingkat *Linked* menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan upaya untuk mengembangkan dan mengintegrasikan aspek-aspek tertentu dalam proses bisnis. Meskipun belum mencapai tingkat penerapan yang optimal, perusahaan telah memulai langkah-langkah untuk membangun hubungan dan integrasi yang lebih kuat dalam rangka mencapai kinerja yang lebih baik. misalnya pada aspek *Process*

Performance Measurement (PPM). Pada tingkat ini, perusahaan telah memulai pengukuran dan pemantauan kinerja proses bisnis. Namun, masih ada ruang untuk menghubungkan hasil pengukuran dengan tujuan dan target perusahaan secara lebih efektif. Upaya lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengintegrasikan hasil pengukuran dengan strategi bisnis. Kemudian, aspek *Process Organizational Structure* (POS). Pada tingkat ini, struktur organisasi telah dirancang dengan jelas dengan tugas dan tanggung jawab yang didefinisikan. Namun, terdapat potensi untuk memperbaiki keterkaitan antar divisi dan koordinasi yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi operasional. *Supplier Orientation* (SO). Pada tingkat ini, perusahaan telah mulai berkolaborasi dengan pemasok dan memperhatikan perbaikan secara berkelanjutan. Namun, ada peluang untuk lebih mendalam dalam mengembangkan hubungan dengan pemasok untuk mencapai efisiensi dan kualitas yang lebih tinggi dalam rantai pasok. *Customer Orientation* (CO). Pada tingkat ini, perusahaan memiliki fokus pada kepuasan pelanggan dan inovasi produk secara berkala. Perusahaan memahami pentingnya memenuhi kebutuhan pelanggan dan terus meningkatkan produk atau layanan yang ditawarkan. UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh memiliki aspek ini dalam

kategori ini, menunjukkan komitmen terhadap kepuasan pelanggan.

4.2. Tingkat Kematangan Proses Bisnis UMKM Kampoeng Timur dan Abon Ikan Layur Amiroh

Pada bagian ini, disajikan hasil penilaian oleh kedua UMKM terhadap tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki. Proses penilaian ini melibatkan pemilik dan karyawan UMKM, sebab mereka memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang kondisi proses bisnis masing-masing UMKM. Hasil dari penilaian ini menghasilkan nilai rata-rata yang kemudian digunakan sebagai tolok ukur untuk menentukan tingkat kematangan proses bisnis. nilai rata-rata tersebut diartikan berdasarkan skala nilai yang diusulkan oleh McCormack et al. (2009), di mana *Ad Hoc* (level 1) dengan skor antara 1 hingga 4, *Defined* (level 2) dengan skor antara 4 hingga 5,5, *Linked* (Level 3) dengan skor antara 5,6 hingga 6,5 dan *Integrated* (level 4) dengan skor antara 6,6 hingga 7. Dengan demikian, interpretasi skor nilai memungkinkan untuk mengklasifikasikan tingkat kematangan proses bisnis UMKM berdasarkan tingkat penerapan dan integrasi yang dihasilkan. Tingkat kematangan proses bisnis kedua UMKM ditampilkan pada tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4 Tingkat kematangan proses bisnis

No	UMKM	Skor Akhir	Tingkat Kematangan
1.	Kampoeng Timur	5.4	<i>Definend</i>
2.	Abon Ikan Asin Layur Amiroh	4.7	<i>Defined</i>

Berdasarkan hasil penilaian, UMKM Kampoeng Timur memiliki skor akhir sebesar 5.4. Skor tersebut masuk dalam kategori *Defined*, yang mengindikasikan bahwa UMKM ini telah mencapai tingkat kematangan proses bisnis yang telah didefinisikan dengan baik. Ini menunjukkan bahwa UMKM Kampoeng Timur memiliki pemahaman yang cukup tentang proses bisnisnya dan telah menerapkan langkah-langkah tertentu untuk mengelola proses tersebut.

Sementara itu, UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh memiliki skor akhir sebesar 4.7, juga masuk dalam kategori *Defined*. Ini

menggambarkan bahwa UMKM ini masih dalam proses untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi. Meskipun sudah ada definisi proses bisnis, tetapi masih diperlukan upaya untuk lebih meningkatkan dan mengoptimalkan proses tersebut.

Dalam kedua kasus ini, perlu adanya upaya terus-menerus untuk meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis, baik dengan merinci definisi proses yang lebih baik, meningkatkan pengelolaan proses, dan mengintegrasikan berbagai aspek dalam bisnis secara lebih baik untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam rantai kematangan bisnis.

5. Kesimpulan

Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) merupakan suatu konsep, kerangka model, sekaligus pendekatan yang dapat digunakan untuk menilai dan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi perusahaan. BPOMM mampu memberikan petunjuk secara spesifik untuk peningkatan level kematangan yang lebih tinggi bagi perusahaan melalui penilaian dan evaluasi tingkat kematangan proses bisnis. Sejalan dengan argumentasi yang dikemukakan, penelitian ini membuktikan bahwa BPOMM terbukti mampu menilai dan mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis. Selain itu, BPOMM dapat memberikan rekomendasi perbaikan dan peningkatan kinerja secara spesifik terkait peningkatan level kematangan proses bisnis. Dari hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa tingkat kematangan proses bisnis UMKM Kampoeng Timur dan UMKM Abon Ikan Asin Layur Amiroh masih berada pada level “*Defined*” atau berada pada tingkatan ke 2 (dua) dari 4 (empat) tingkatan kematangan proses bisnis. Ini membuktikan bahwa UMKM unggul versi Gerbang Borneo dan Bank Indonesia tidak berdasarkan pada tingkat kematangan proses bisnis. Seharusnya UMKM dikatakan unggul bukan hanya berdasarkan tingkat penjualan, varian produk atau tingkat pemasaran saja, tetapi harus mencakup tingkat kematangan proses bisnis. Sebab proses bisnis merupakan inti dari suatu organisasi bisnis perusahaan. Proses bisnis yang akan menentukan baik atau tidaknya kinerja suatu perusahaan. Selain itu, ditemukan beberapa aspek yang harus diperbaiki dari kedua UMKM tersebut seperti *Strategic View, Culture Value and Belief, People Management* dan *Information System Support*. Aspek-aspek ini termasuk satu kesatuan aspek penting dari tingkat kematangan proses bisnis. Maka dengan demikian, level *Integrated* (tingkat tertinggi) dapat dicapai melalui perbaikan secara konsisten dan berkesinambungan berdasarkan rekomendasi yang terstruktur dan terukur.

Referensi

Andriani, M., Samadhi, T. M. A. A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2018). Aligning business process maturity level with

SMEs growth in Indonesian fashion industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 709–727. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2017-1215>

Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>

Dewi, F., & Mahendrawathi, E. R. (2019). Business process maturity level of MSMEs in East Java, Indonesia. *Procedia Computer Science*, 161, 1098–1105. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.221>

Dijkman, R., Vincent, S., & Ad, L. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 717–734. <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9554-5>

Harmon, P. (2016). A BPTrends Report: The State of Business Process Management 2016. *A BPTrends Report*, 1–52. <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2015-BPT-Survey-Report.pdf>

Hung, R. Y. Y. (2006). Business Process Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/14783360500249836>

<https://www.gerbangumkmborneo.com/>

Kosidin, Setiawan, W., & Dirgantari, P. D. (2020). Analisis Kajian Manajemen Proses Bisnis Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, 5(1), 77–91. <http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/attijarah>

Kurnia, W. I., Kisanjani, A., & Kurnia, R. (2023). Penilaian Tingkat Kematangan Proses Bisnis Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah: (Studi Kasus). *Jurnal Surya Teknika*, 10(1), 668–675. <https://doi.org/10.37859/jst.v10i1.4972>

Lacerda, T. C., & von Wangenheim, C. G.

- (2018). Systematic literature review of usability capability/maturity models. *Computer Standards and Interfaces*, 55, 1339–1351. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2017.06.001>
- McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). Business Process Orientation. *Business Process Orientation*, September. <https://doi.org/10.4324/9780367815608>
- Mccormack, K., Willems, J., Bergh, J. Van Den, Deschoolmeester, D., Willaert, P., Štemberger, I., Škrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M. B., De, M. P. V., Mccormack, K., Willems, J., Bergh, J. Van Den, Deschoolmeester, D., & Willaert, P. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792–815.
- Okreǳlicka, M., Mynarzová, M., & Kaňa, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1), 121–131.
- 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>
- Oxford English Dictionary. (2004). *The Definitive Record of the English Language*. Oxford University Publisher
- Poepplbuss, J., Niehaves, B., Simons, A., & Becker, J. (2011). Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis. *Communications of the Association for Information Systems*, 29. <https://doi.org/10.17705/1cais.02927>
- Pradita, T. A. (2021). *Perancangan Risk Maturity Model Berdasarkan ISO 31000:2018 Pada Perusahaan di Indonesia*. 1–106.
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–346. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>
- Rohloff, M. (2009). Case study and maturity model for business process management implementation. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 5701 LNCS, 128–142. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03848-8_10
- Rosianti, N. C., & ER, M. (2017). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Garmen Mikro, Kecil, Dan Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Teknik ITS*, 6(2), 264–269. <https://doi.org/10.12962/j23373539.v6i2.23160>
- Serenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2016). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research and Practice*, 14(3), 338–352. <https://doi.org/10.1057/KMRP.2014.37>
- Shi, X., Baba, T., Osagawa, D., Fujishima, M., & Ito, T. (2019). A Maturity Model for Sustainable System Implementation in the Era of Smart Manufacturing. *IEEE International Conference on Emerging Technologies and Factory Automation, ETFA, 2019-Septe*, 1649–1652. <https://doi.org/10.1109/ETFA.2019.8869446>
- Škrinjar, R., Vukšić, V., & Štemberger, M. (2010). Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey. *Bsrj*, 1(1–2), 5–19. <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0022-0>
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- van Looy, A., de Backer, M., & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(11), 1119–1137. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624779>
- Vásquez, J., Aguirre, S., Puertas, E., Bruno, G., Priarone, P. C., & Settineri, L. (2021). A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises

(MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, 311(August 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127692>

Viegas, R. A., & Costa, A. P. C. S. (2023). Assessing business process orientation

using multi-criteria decision-making. *Business Process Management Journal*, 29(2), 352–368. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2022-0357>