



**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH BERBASIS AGROINDUSTRI DI KABUPATEN
JEMBER MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS ORIENTATION
MATURITY MODEL (BPOMM)***

SKRIPSI

Oleh

Fitri Fatimah

152410101100

**PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI
FAKULTAS ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS JEMBER**

2019



**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH BERBASIS AGROINDUSTRI DI KABUPATEN
JEMBER MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS ORIENTATION
MATURITY MODEL (BPOMM)***

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember dan mencapai gelar Sarjana Komputer

Oleh

Fitri Fatimah

152410101100

PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI

FAKULTAS ILMU KOMPUTER

UNIVERSITAS JEMBER

2019

PERSEMBAHAN

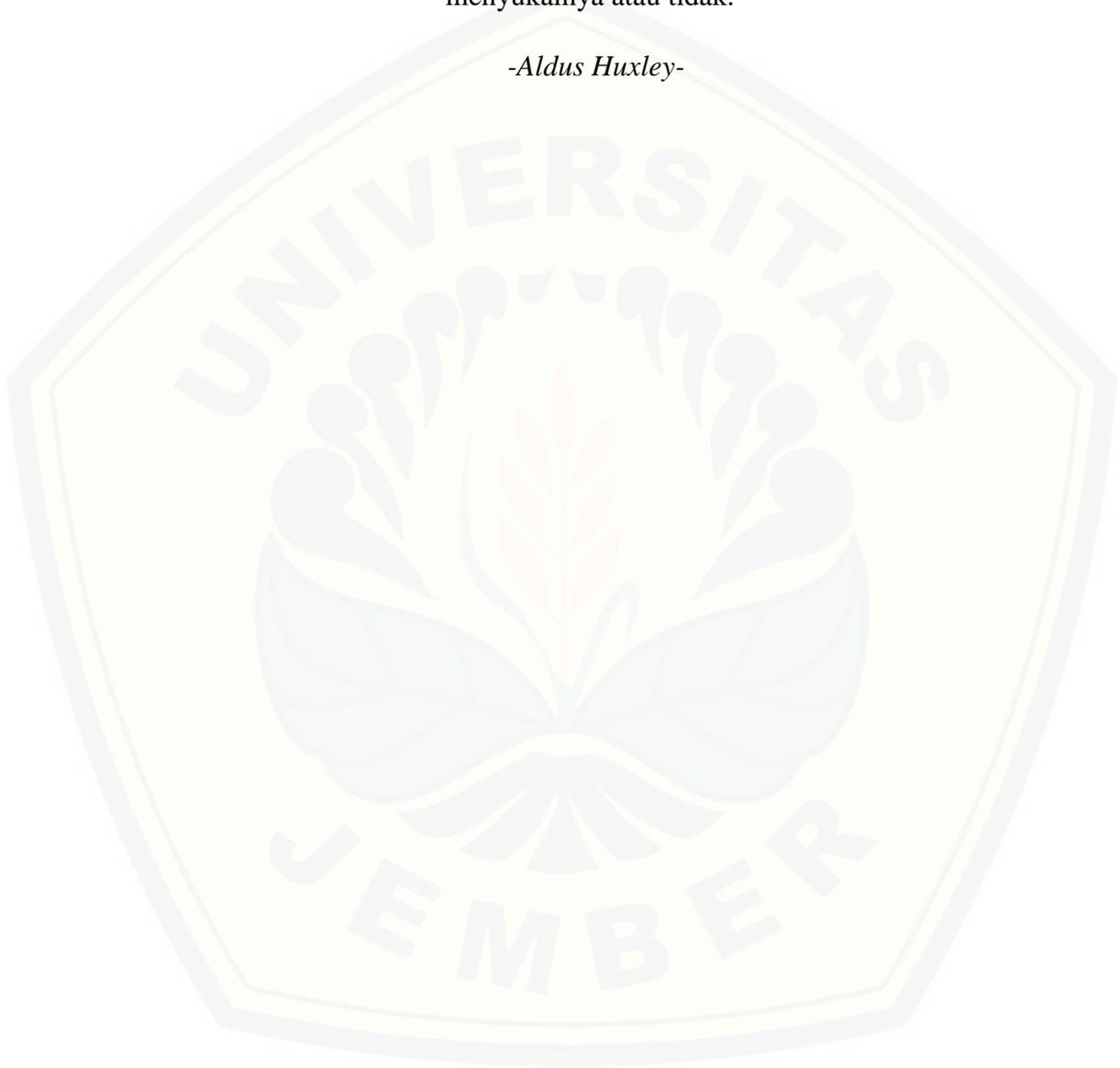
Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya untuk mempermudah dan melancarkan dalam pengerjaan skripsi;
2. Ayahanda Djuma'in dan Ibunda tercinta Sukarwati;
3. Saudara kandung laki – laki Rachmad Suhadak dan Imam Rohman Arif;
4. Nenek tercinta Sutatik;
5. Ayah Didik Junaidi, Bunda Anik Zahra, dan Mbah Kung;
6. Bu Ifrina Nuritha dan Bu Diah Retnani yang selalu membimbing saya;
7. Egar Prasetya Putra Wardhana selaku sahabat terdekat;
8. Sahabatku bersama dukungan dan doanya (JBR, Makan Apa, OSAGA, dan NyamNyam);
9. Guru - guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
10. Almamater Program Studi Sistem Informasi Fasilkom Universitas Jember;

MOTO

"Orang-orang yang sukses telah belajar membuat diri mereka melakukan hal yang harus dikerjakan ketika hal itu memang harus dikerjakan, entah mereka menyukainya atau tidak."

-Aldus Huxley-



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

nama : Fitri Fatimah

NIM : 152410101100

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri di Kabupaten Jember Menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM)” adalah benar-benar hasil karya saya sendiri , kecuali jika ada pengutipan substansi disebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi manapun, dan bukti karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 28 Januari 2019

Yang menyatakan,

Fitri Fatimah
NIM 152410101100

SKRIPSI

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH BERBASIS AGROINDUSTRI DI KABUPATEN
JEMBER MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS ORIENTATION
MATURITY MODEL (BPOMM)***

Oleh

Fitri Fatimah

152410101100

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Diah Ayu Retnani W, ST., M.Eng

Dosen Pembimbing Pendamping : Ifrina Nuritha, S.Kom.,M.Kom

PENGESAHAN PEMBIMBING

Skripsi berjudul “Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri di Kabupaten Jember Menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)*”, telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Jumat, 8 Februari 2019

tempat : Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember

Disetujui oleh :

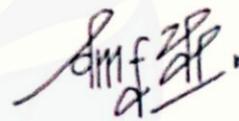
Pembimbing I,



Diah Ayu Retnani W, ST., M.Eng

NIP 198603052014042001

Pembimbing II,



Ifrina Nuritha S.Kom.,M.Kom

NIP 760016786

PENGESAHAN

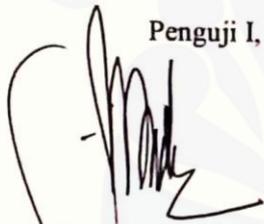
Skripsi berjudul “Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri di Kabupaten Jember Menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM)”, telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Jumat, 8 Februari 2019

tempat : Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember

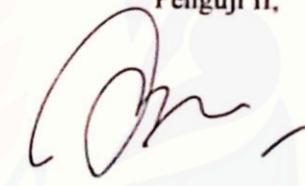
Disetujui oleh :

Penguji I,



Achmad Maududie ST, M.Sc.
NIP 197004221995121001

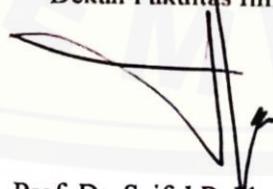
Penguji II,



Tio Dharmawan, S.Kom., M.Kom
NIP 760016851

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Komputer,



Prof. Dr. Saiful Bukhori, ST., M.Kom
NIP 196811131994121001

RINGKASAN

Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri Di Kabupaten Jember Menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM); Fitri Fatimah, 152410101100, 2019; 123 Halaman, Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember.

Persaingan dunia bisnis tidak lepas dari keberadaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebagai tulang punggung perekonomian di Indonesia. Jumlah UMKM sektor pertanian di Jawa Timur memiliki proporsi lebih banyak daripada UMKM non-pertanian. Perekonomian di Kabupaten Jember sendiri, banyak yang ditunjang salah satunya dari sektor pertanian. Persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif dalam menghadapi pasar global, memaksa UMKM untuk berusaha mengubah strateginya dalam mempertahankan bisnisnya salah satunya dengan memanfaatkan sistem informasi dalam usahanya. Pemerintah Indonesia juga ingin menempatkan Indonesia sebagai Negara *Digital Economy* terbesar di Asia tenggara pada tahun 2020. Berkaitan dengan hal tersebut, untuk turut mendukung program pemerintah, para pelaku bisnis UMKM di Indonesia telah menggunakan sistem informasi manajemen dengan harapan dapat mendorong perusahaan untuk mendapatkan peluang ekspor dan peluang bisnis lainnya.

Kematangan proses bisnis merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kesiapan UMKM dalam mengimplementasikan sistem informasi dalam mendukung kegiatan operasional usahanya. Penilaian kematangan proses bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) dimana model ini memiliki sembilan area penilaian. Penelitian ini membandingkan tingkat kematangan proses bisnis UMKM berbasis agroindustri di Kabupaten Jember masing-masing UMKM serta memberikan masukan terkait area-area yang perlu ditingkatkan oleh ketiga UMKM. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini yaitu kematangan proses bisnis ketiga UMKM tersebut berada pada level 1 (Ad Hoc) dimana nilai kematangan Mister Te yaitu 3,859; UD Mitra Jamur sebesar 3,484; dan Bestcow sebesar 2,917.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri di Kabupaten Jember Menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember.

Penyusunan ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Saiful Bukhori, ST., M.Kom., selaku Dekan Fakultas Ilmu Komputer Universitas Jember;
2. Diah Ayu Retnani, ST., M.Eng., M.Kom. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ifrina Nuritha S.Kom., M.Kom. selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi;
3. Prof. Drs.Slamin, M.Comp.Sc., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing penulis selama menjadi mahasiswa;
4. Mister Te, Bestcow, dan UD Mitra Jamur yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian;
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di Program Studi Sistem Informasi Fasilkom Universitas Jember;
6. Seluruh Bapak dan Ibu guru pendidikan akademik selama SD hingga SMA, serta ustadz dan ustadzah selama pendidikan non akademik;
7. Ibunda tersayang Sukarwati dan ayahanda tersayang Djuma'in yang telah memberikan banyak hal;
8. Nenek Sutatik, Mas Rachmad Suhadak dan Mas Imam Rochman Arif;
9. Ayah Didik Junaidi, Bunda Anik Zahra, dan Mbah Kung;
10. Egar Prasetya Putra Wardhana yang senantiasa selalu memberi dukungan dan doa;

11. Sahabat-sahabat teristimewa JBR (Devi Rohmatulloh, Sahriatus Soviah, Raudhatun Nisa', Dheta Indra, Mega Hikmah, Dianita Tri, Farisya Ahdin, Fitri Febriyanti, Sekar Elok dan Rossita Dian) dan juga Retno Dwi C yang selalu memberi dukungan dan semangat;
12. Teman-teman kos Agung terutama Bela Kusumaning dan Ega Artika;
13. Sahabat-sahabat OSAGA (OSIS SMAN 3 Jombang);
14. Angkatan ke-7 Program Studi Sistem Informasi (Selection);
15. Para Asisten Laboratorium Basis Data periode 2016/2017 dan 2017/2018;
16. Organisasi yang pernah dinaungi yaitu BEM ILKOM;
17. Semua mahasiswa Program Studi Sistem Informasi Fasilkom Universitas Jember;
18. Keluarga kecil KKN Tematik Desa Klabang;
19. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu – persatu.

Penulis menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu penulis mengharapkan adanya masukan yang bersifat membangun dari semua pihak. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 28 Januari 2019

Penulis

DAFTAR ISI

SKRIPSI	i
PERSEMBAHAN	ii
MOTO	iii
PERNYATAAN	iv
SKRIPSI	v
PENGESAHAN PEMBIMBING	vi
PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat.....	5
1.3..1 Tujuan	5
1.3..2 Manfaat	6
1.4 Batasan Masalah.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	9
2.3 Agroindustri.....	11
2.4 Proses Bisnis.....	11
2.5 Manajemen Proses Bisnis (<i>Business Process Management</i>).....	13
2.6 <i>Business Process Maturity Model</i> (BPMM).....	14
2.7 <i>Business Process Orientation Maturity Model</i> (BPOMM)	15
2.8 <i>Purposive Sampling</i>	17
BAB 3 METODE PENELITIAN	18

3.1	Jenis Penelitian	18
3.2	Tempat Penelitian	18
3.3	Sampel Penelitian	19
3.4	Tahapan Penelitian	19
3.5	Uraian Metodologi	20
3.5.1	Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	21
3.5.2	Studi Literatur	21
3.5.3	Pengembangan Instrumen Penelitian	21
3.5.4	Pengumpulan Data	22
3.5.5	Validasi Data.....	24
3.5.6	Analisis Data	24
3.5.7	Hasil Analisis	25
3.5.8	Penarikan Kesimpulan	25
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1	Gambaran Umum UMKM	26
4.1.1	Gambaran Umum Ketiga UMKM	26
4.1.2	UD. Mitra Jamur	26
4.1.3	Bestcow	31
4.1.4	Mister Te	34
4.2	Hasil.....	37
4.2.1	Hasil Penentuan Sampel.....	37
4.2.2	Hasil Pengolahan dan Validasi Data	38
4.2.3	Hasil Penilaian Kematangan Proses Bisnis.....	39
4.3	Pembahasan	43
4.3.1	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Setiap UMKM.....	43
4.3.2	Perbandingan Tingkat Kematangan Proses Bisnis Antar UMKM...50	
4.3.3	Analisis Area BPOMM	52
4.4	Rekomendasi	53
4.4.1	Mister Te	53
4.4.2	UD Mitra Jamur	53
4.4.3	Bestcow	54
4.4.4	Ketiga UMKM	55

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan.....	56
5.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN A. Kuesioner.....	Error! Bookmark not defined.
A.1 Informasi Responden.....	61
A.2 Informasi Umum UMKM	61
A.3 Orientasi Proses Bisnis	62
LAMPIRAN B. Hasil Wawancara.....	67
B.1 Mister Te	67
B.2 Bestcow	79
B.3 UD Mitra Jamur.....	91
LAMPIRAN C. Penilaian Wawancara	101
LAMPIRAN D. Contoh Rubrik Penilaian	103
LAMPIRAN E. Dokumentasi.....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Bisnis Standar Pengadaan Spareparts di Perusahaan Semen .	12
Gambar 2.2 Level Majamenen Proses Bisnis	13
Gambar 2.3 Hubungan antara BPM dengan BPO.....	15
Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian	20
Gambar 4.1 Pengisian Media Tanam	28
Gambar 4.2 Proses Sterilisasi.....	28
Gambar 4.3 Proses Inkubasi Media	29
Gambar 4.4 Persediaan Bahan Baku	29
Gambar 4.5 Produk Jamur Tiram.....	30
Gambar 4.6 Produk Pasca Panen UD Mitra Jamur	30
Gambar 4.7 Kondisi Kandang Sapi Bestcow	32
Gambar 4.8 Pendinginan Susu	32
Gambar 4.9 Proses Pengemasan Produk.....	33
Gambar 4.10 Produk Susu Murni Bestcow	33
Gambar 4.11 Produk Susu Olahan Bestcow	34
Gambar 4.12 Proses Produksi Mie Ayam Jamur	35
Gambar 4.13 Kondisi Dapur	36
Gambar 4.14 Penyajian Mie Ayam Jamur	36
Gambar 4.15 Produk Mie Ayam Jamur	37
Gambar 4.16 Produk Kue Kering Mister Te.....	37
Gambar E.1 Narasumber Mister Te	105
Gambar E.2 Wawancara Mister Te.....	105
Gambar E.3 Observasi Mister Te.....	106
Gambar E.4 Wawancara dan Observasi Bestcow	106
Gambar E.5 Narasumber UD Mitra Jamur	107
Gambar E.6 Observasi UD Mitra Jamur	107

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	7
Tabel 2.2 Skor BPO	16
Tabel 2.3 Area Penilaian Orientasi Proses Bisnis	17
Tabel 3.1 Rata-Rata Nilai BPOMM.....	22
Tabel 3.2 Waktu Pengumpulan Data	23
Tabel 4.1 Gambaran Umum UMKM	26
Tabel 4.2 Hasil Penentuan Sampel.....	38
Tabel 4.3 Hasil Validasi Data	38
Tabel 4.4 Hasil Perbandingan Bagian Orientasi Bisnis	50
Tabel 4.5 Perbandingan Area Pada UMKM	51
Tabel 4.6 Analisis BPOMM.....	52

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan pendahuluan penelitian. Adapun pembahasan pada bab ini meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta batasan masalah.

1.1 Latar Belakang

Persaingan dunia bisnis tidak lepas dari keberadaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebagai tulang punggung perekonomian di Indonesia. UMKM di Indonesia memiliki proporsi sebesar 99,99% dari total keseluruhan pelaku usaha (Suci, 2017). Hasil Survei Ekonomi Sosial Nasional menyebutkan bahwa pada tahun 2012 populasi UMKM di Jawa Timur mencapai 6,8 juta, kemudian meningkat menjadi 9,59 juta UMKM pada tahun 2017 (Tri, 2018). Sebanyak 9,59 juta UMKM tersebut jika dirinci terdiri dari 4,61 juta UMKM sektor non-pertanian dan 4,98 juta UMKM sektor pertanian. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa di Jawa Timur UMKM yang bergerak di sektor pertanian lebih banyak jika dibandingkan dengan UMKM yang bergerak di sektor non-pertanian, hal ini dikarenakan iklim dan potensial alam Indonesia mendukung sektor pertanian.

UMKM yang bergerak di sektor pertanian, berfokus pada subsektor tanaman bahan makanan, subsektor hortikultura, subsektor perikanan, subsektor peternakan, dan subsektor kehutanan (Tampun, 2014). Pertanian dapat dikatakan sebagai penunjang kehidupan mayoritas masyarakat Indonesia. Perekonomian di Kabupaten Jember sendiri, banyak ditunjang salah satunya dari sektor pertanian (Rochman, Badjuri, & Luthfi, 2015). Sektor pertanian juga menjadi salah satu komponen utama dalam program dan strategi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Berdasarkan data dari bank dunia, di masa lampau, pertanian Indonesia telah mencapai hasil yang baik dan memberikan kontribusi penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia, termasuk menciptakan lapangan pekerjaan dan pengurangan kemiskinan secara drastis. Oleh karena itu salah satu upaya untuk meningkatkan nilai tambah hasil pertanian yang ada maka mulai menggabungkan dengan industri sehingga muncullah istilah agroindustri. Agroindustri adalah

perusahaan yang mengolah bahan-bahan yang berasal dari tanaman dan hewan (Austin, 1981). Agroindustri sebagai motor penggerak pembangunan daerah, pertumbuhan ekonomi, maupun stabilitas nasional. Agroindustri yang dapat memberikan kontribusi pada perekonomian nasional adalah UMKM (Junaidi, Amir, & Hardiani, 2014).

Persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif dalam menghadapi pasar global, memaksa UMKM untuk berusaha mengubah strateginya dalam mempertahankan bisnisnya dan terus menerus meningkatkan inovasi dan daya saingnya. Salah satu strategi sebagai upaya peningkatan daya saing UMKM adalah dengan cara penguatan sisi manajemen, aliran informasi, pendampingan serta pemanfaatan dan peningkatan kapasitas teknologi informasi dan komunikasi (Rosianti, ER, & Nisafani, 2017).

Direktur Jendral Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika Kemenkominfo Ismail MT menyatakan bahwa industri telah banyak terpengaruh dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (Solehudin, 2017). Pemerintah Indonesia ingin menempatkan Indonesia sebagai Negara *Digital Economy* terbesar di Asia Tenggara pada tahun 2020. Berkaitan dengan hal tersebut tentunya pengaruh UMKM juga sangat besar. Menurut Menteri Koordinator Perekonomian Darmin Nasution, aktivitas transaksi digital harus menjadi gerakan yang melibatkan semua pihak termasuk para pelaku UMKM atau lebih dikenal dengan *Small and Medium Enterprises* (SMEs) (Sukmana, 2017). Berkenaan dengan hal tersebut, untuk turut mendukung program pemerintah, para pelaku bisnis UMKM di Indonesia telah menggunakan sistem informasi manajemen dengan harapan dapat mendorong perusahaan untuk mendapatkan peluang ekspor dan peluang bisnis lainnya (Rahmana, 2009). Sistem informasi manajemen tersebut berperan dalam mengotomasi proses bisnis sehingga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan dalam menghasilkan nilai tambah pada produk dan layanannya. Dilihat dari kondisi UMKM saat ini, mayoritas UMKM gagal mengimplementasikan teknologi informasi/ sistem informasi karena adanya ketidaksesuaian antara tingkat kesiapan teknologi informasi dengan infrastruktur teknologi informasi yang diimplementasikan (Rosianti, ER, & Nisafani, 2017). Di sisi lain dalam

mengimplementasikan teknologi informasi, UMKM memiliki kebutuhan yang berbeda dengan usaha berskala besar karena UMKM memiliki sumber daya manusia yang lebih sedikit, ahli teknologi informasi yang lebih sedikit/tidak ada, dan karyawan dengan kemampuan yang bervariasi karena memegang banyak peranan (Rosianti, ER, & Nisafani, 2017). Sebelum mengimplementasikan teknologi informasi pada suatu UMKM maka perlu mengetahui tingkat kematangan proses bisnis dalam usahanya.

Kematangan proses bisnis merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kesiapan UMKM dalam mengimplementasikan sistem informasi dalam mendukung kegiatan operasional usahanya (Gandhi, 2017). Pelaku bisnis UMKM sebelum melakukan implementasi sistem informasi manajemen sebaiknya perlu mengetahui tingkat kematangan proses bisnis yang ada pada perusahaannya. Berdasarkan penelitian Rosianti, dkk (2017) diketahui bahwa dari 10 UMKM terdapat 8 UMKM yang memiliki nilai yang sama antara tingkat kematangan proses bisnis dengan tingkat kesiapan TI (artinya ketika tingkat kematangan proses bisnis rendah maka tingkat kesiapan penerapan TI rendah pula, begitu pula sebaliknya). Hal tersebut membuktikan bahwa tingkat kesiapan penerapan TI memiliki nilai yang selaras dengan tingkat kematangan proses bisnis. Penilaian kematangan proses bisnis dalam usaha dapat dilakukan dengan menggunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM). Pengukuran BPMM akan dilakukan dalam berbagai area yang ada dalam UMKM terkait dengan proses bisnisnya. Tingkat kematangan dalam sebuah organisasi didefinisikan sebagai suatu level atau bergerak dari satu level ke level berikutnya (Paul, 2004).

Pemahaman suatu organisasi terhadap proses bisnis sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut. Saat ini banyak UMKM yang tidak memahami seberapa penting proses bisnis dalam menentukan keberhasilan penggunaan sistem informasi dalam usahanya, padahal bagi perusahaan proses bisnis yang matang dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang lebih efektif (M. Okreglicka, 2015). Kebanyakan dari UMKM tidak begitu memperhatikan bagaimana proses bisnis yang sedang mereka terapkan dalam tingkat kematangan yang baik atau tidak. Jika dibandingkan antara UMKM dengan perusahaan besar

terdapat perbedaan yang signifikan (kematangan proses bisnis pada UMKM masih di tingkat rata-rata) karena pada UMKM tercatat bahwa pada area manajemen risiko dan manajemen sumber daya manusianya masih tergolong level rendah (M. Okreglicka, 2015). Berdasarkan hal tersebut, sangat penting bagi suatu UMKM mengetahui seberapa tingkat kematangan proses bisnis yang sedang mereka terapkan sehingga mereka mengetahui Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) atau Sistem Informasi (SI) seperti apa yang sesuai dengan proses bisnis yang dimiliki.

Model BPMM yang digunakan untuk menghitung tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi/ perusahaan terbagi menjadi sembilan model yaitu *Business Process Management Capability Framework (BPM-CF)*, *Business Process Maturity Model-FIS (BPMM-FIS)*, *Business Process Maturity Model-HR (BPMM-HR)*, *Business Process Maturity Model-OMG (BPMM-OMG)*, *Business Process Orientation Maturity Framework (BPO-MF)*, *BPO Maturity Model*, *Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)*, *Process Management Maturity Assessment (PMMA)*, dan *Value-based Process Maturity Model (vPMM)* (Tarhan, 2016). Berdasarkan sembilan model tersebut terdapat 4 model yang memiliki kesamaan yang berfokus pada BPMM itu sendiri yaitu BPMM-FIS, BPMM-HR, BPMM-OMG, dan BPOMM.

Penelitian ini berfokus untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis pada UMKM berbasis agroindustri di Kabupaten Jember dengan menggunakan BPOMM. Kelebihan dari BPOMM yaitu penilaian pada sembilan area yang berkaitan dengan orientasi proses bisnis sehingga dapat menentukan prioritas dan urutan dari langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis (Vlahovic, Milanovic, & Skrinjar, 2010). Penelitian ini akan membandingkan hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis UMKM berbasis agroindustri di Kabupaten Jember berdasarkan area pada setiap level kematangan proses bisnis masing-masing UMKM, kemudian menganalisis profil UMKM berdasarkan aspek kematangan proses bisnis sehingga dapat memberikan rekomendasi terkait area-area yang perlu ditingkatkan oleh ketiga UMKM. Penelitian ini menampilkan tiga studi kasus UMKM berbasis agroindustri yang

berfokus pada sub sektor tanaman bahan makan dan peternakan, namun memiliki karakteristik proses bisnis yang sama yaitu pengolahan hasil pertanian. Ketiga studi kasus tersebut, adalah: (i) Mister Te yaitu UMKM yang mengolah tepung mocaf menjadi produk makanan seperti mie ayam jamur dan olahan kue kering; (ii) Bestcow yaitu UMKM yang melakukan pengolahan susu dan *yogurt*; (iii) Mitra Jamur yaitu UMKM yang melakukan produksi jamur tiram dan mengolah jamur tiram menjadi produk lain seperti jamur *crispy*, pecel jamur, dll.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini tentunya terdapat beberapa rumusan masalah yang harus ditentukan untuk membantu peneliti dalam melakukan penelitiannya. Rumusan masalah pada penelitian ini meliputi :

- a. Bagaimana tingkat kematangan proses bisnis pada ketiga UMKM berbasis agroindustri di Kabupaten Jember berdasarkan model BPOMM?
- b. Bagaimana karakteristik UMKM berdasarkan area pada setiap tingkat kematangan proses bisnisnya?

1.3 Tujuan dan Manfaat

Tujuan dan manfaat yang dipaparkan merupakan berbagai hasil yang ingin dicapai dan yang dapat digunakan dari beberapa aspek penelitian ini terselesaikan. Tujuan dan manfaat pada penelitian ini meliputi:

1.3.1 Tujuan

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis suatu UMKM. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini meliputi :

- a. Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis ketiga UMKM berbasis Agroindustri di Kabupaten Jember berdasarkan model BPOMM.
- b. Mengetahui karakteristik UMKM berdasarkan area pada setiap tingkat kematangan proses bisnisnya.
- c. Memberikan rekomendasi terkait area-area yang perlu ditingkatkan pada pengelolaan bisnis ketiga UMKM.

1.3.2 Manfaat

Manfaat adalah sesuatu yang dihasilkan dari penelitian ini. Adapun beberapa manfaat yang dihasilkan dari penelitian ini yaitu :

1. Bagi pemilik UMKM

Penelitian ini dapat memberikan hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis yang dilaksanakan oleh UMKM sehingga dapat mengetahui area mana saja yang perlu diperbaiki ketika hasil dari pengukuran tidak begitu baik. Selain itu UMKM tersebut dapat mengetahui hal-hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kematangan proses bisnisnya.

2. Bagi penulis

Dapat melatih kemampuan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama kuliah untuk membantu perusahaan atau masyarakat umum. Selain itu menambah referensi penulis terkait metode pengukuran tingkat kematangan proses bisnis UMKM serta memberikan rekomendasi terkait area-area yang perlu ditingkatkan.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan masalah yang telah ditentukan agar penelitian yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Adapun beberapa batasan masalah yang ditentukan meliputi :

- a. Penelitian ini hanya mengukur tingkat kematangan proses bisnis ketiga UMKM tanpa mengukur kesiapan implementasi TI.
- b. Proses bisnis dilihat dari sudut pandang perusahaan bukan dari sudut pandang pelanggan atau pihak luar lainnya.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan lebih jauh mengenai teori-teori dan pustaka yang digunakan sebagai kerangka pemikiran dalam penelitian. Teori yang dibahas meliputi penelitian terdahulu, Usaha Kecil Mikro Menengah (UMKM), agroindustri, proses bisnis, *business process management*, *business process maturity model*, dan *Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)*.

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti memaparkan tiga hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti dengan membandingkan antara hasil penelitian terdahulu yang peneliti pilih. Penjelasan detail mengenai tiga penelitian tersebut disajikan pada Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

1	Penulis	Hisyam Naufal Gandhi
	Tahun	2017
	Judul	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Garmen Kelas Menengah
	Analisis	Penelitian ini melakukan analisa tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan garmen kelas menengah. Pada penelitian ini membandingkan tingkat kematangan antar perusahaan otomotif dan perusahaan garmen. Penelitian ini memiliki tujuan salah satunya yaitu dapat memberikan masukan terkait area-area yang perlu ditingkatkan pada pengelolaan bisnis perusahaan garmen. Model yang digunakan untuk analisa tingkat proses bisnis yaitu menggunakan <i>Business Process Orientation Maturity Model</i> . Dalam metode ini terdapat 4 level level (<i>Ad Hoc, Defined, Linked, Integrated</i>) dan ormativ area orientasi proses bisnis. Kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdapat tiga area yaitu industry, orientasi proses bisnis, dan internal perusahaan. Dalam penelitian menggunakan tiga perusahaan yaitu PTTAG, PTKWA, dan PTNPC.

	Hasil	Tingkat kematangan proses bisnis yaitu PTTAG berada pada level <i>Ad Hoc</i> , PTPWA dan PTNPC berada pada level <i>Defined</i> . Hal tersebut dikarenakan PTTAG tidak terlalu berorientasi pada penggunaan TI. Berdasarkan Sembilan area penilaian orientasi proses bisnis, nilai rata-rata paling tinggi didapatkan pada area Proses Definisi dan Dokumentasi. Sedangkan area yang memiliki nilai rata-rata terendah berada pada area Dukungan Sistem Informasi. Sehingga dari ketiga perusahaan tersebut perlu meningkatkan pada area Dukungan Sistem Informasi yaitu dengan cara meningkatkan penggunaan ERP agar sistem ERP yang digunakan dapat bermanfaat dalam keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis. Berdasarkan hasil penelitian antara perusahaan garmen dan otomotif didapatkan bahwa perusahaan garmen memiliki rata-rata nilai kematangan proses bisnis lebih rendah daripada perusahaan otomotif.
	Gap	Pada penelitian ini, peneliti menggunakan satu model yaitu BPOMM untuk melakukan analisis tingkat kematangan proses bisnis dengan menggunakan objek penelitian yang berbeda yaitu pada perusahaan otomotif dan garmen. Pada penelitian saya, saya menggunakan objek penelitian yang memiliki karakteristik yang sama yaitu UMKM agroindustri yang mengolah bahan makanan dan minuman.
2	Penulis	Nadya Chandra Rosianti
	Tahun	2016
	Judul	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
	Analisis	Penelitian ini melakukan analisis tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan TI pada perusahaan garmen mikro, kecil, dan menengah di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan <i>Business Process Orientation Maturity Model</i> untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis UMKM. Selain itu peneliti juga menggunakan <i>IT Readlines</i> untuk menilai pengembangan infrastruktur TI. Terdapat tiga elemen <i>IT Readlines</i> menurut Dyerson yaitu infrastruktur TI, aplikasi TI, dan sumber daya manusia. Pada penelitian ini menggunakan ormativ UMKM.
	Hasil	Dari ormativ UMKM tersebut tingkat kematangan proses bisnis berada pada level <i>Ad Hoc dan Defined</i> . Area dengan rata-rata tertinggi yaitu pandangan budaya organisasi dan pandangan organisasi. Sedangkan rata-rata terendah orientasi pasar, proses pengukuran dan pengelolaan, dan proses definisi dan dokumentasi. Dari tiga aspek <i>IT Readlines</i> aspek yang memiliki rata-rata tertinggi hingga terendah yaitu aplikasi TI, infrastruktur TI, dan sumber daya manusia TI.
	Gap	Pada penelitian ini, peneliti menggunakan satu model yaitu BPOMM untuk melakukan analisis tingkat kematangan proses bisnis namun pada bagian kesimpulan dijelaskan begitu detail yang menyebabkan nilai setiap area tinggi atau rendah. Pada penelitian saya, saya akan membuat profiling UMKM terkait setiap area yang ada untuk mengetahui karakteristik setiap

		UMKM dengan tingkat kematangan proses bisnis masing-masing. Dengan adanya profiling maka dengan mudah mengetahui perbedaan masing-masing UMKM yang ada.
3	Penulis	Rok Skrinjar, Peter Trkman
	Tahun	2013
	Judul	<i>Increasing Process Orientation with Business Process Management : Critical Practices</i>
	Analisis	Penelitian ini melakukan analisis tentang meningkatkan proses bisnis dengan manajemen proses bisnis. Tujuannya yaitu untuk menganalisis kegiatan sebelumnya sehingga dapat mengetahui suatu perusahaan telah mencapai tingkat kematangan orientasi proses bisnis atau tidak. Dalam penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan (<i>Critical Success Factor/ CFS</i>). Peneliti menggunakan 324 perusahaan. Setelah mengetahui CSF yang dapat meningkatkan BPO maka tentunya perlu rekomendasi tindakan (<i>Critical Practices</i>).
	Hasil	Penentuan CP tidak semata-mata tergantung pada tugas dan kemampuan teknologi. Pelatihan juga merupakan satu hal yang perlu dilakukan untuk mendukung kesuksesan CP. Namun CP yang sama mungkin juga tidak berlaku untuk semua perusahaan di tingkat kematangan BPO tertentu. Sehingga CP harus digunakan sebagai petunjuk dan bukan sebagai saran ormativ.
	Gap	Berdasarkan hasil penelitian ini menjelaskan tentang faktor-faktor penentu keberhasilan (CFS) yang mempengaruhi kematangan proses bisnis suatu perusahaan atau organisasi. CFS tersebut yang akan saya gunakan dalam penelitian saya dalam membantu saya memberikan masukan terkait area-area yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis.

2.2 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

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

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/ atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.

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

Selain itu menurut pasal 6 UU No 20 Tahun 2008 tentang kriteria UMKM dalam bentuk permodalan adalah sebagai berikut :

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

2.3 Agroindustri

Agroindustri berasal dari dua kata *agricultural* dan *industry* yang berarti suatu industri yang menggunakan hasil pertanian sebagai bahan baku utamanya atau suatu industri yang menghasilkan suatu produk yang digunakan sebagai sarana atau input dalam usaha pertanian (Udayana, 2011). Definisi agroindustri dapat dijabarkan sebagai kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang, dan menyediakan peralatan serta jasa untuk kegiatan tersebut, dengan demikian agroindustri meliputi industri pengolahan hasil pertanian, industri yang memproduksi peralatan dan mesin pertanian, industri input pertanian (pupuk, pestisida, herbisida dan lain-lain) dan industri jasa sektor pertanian.

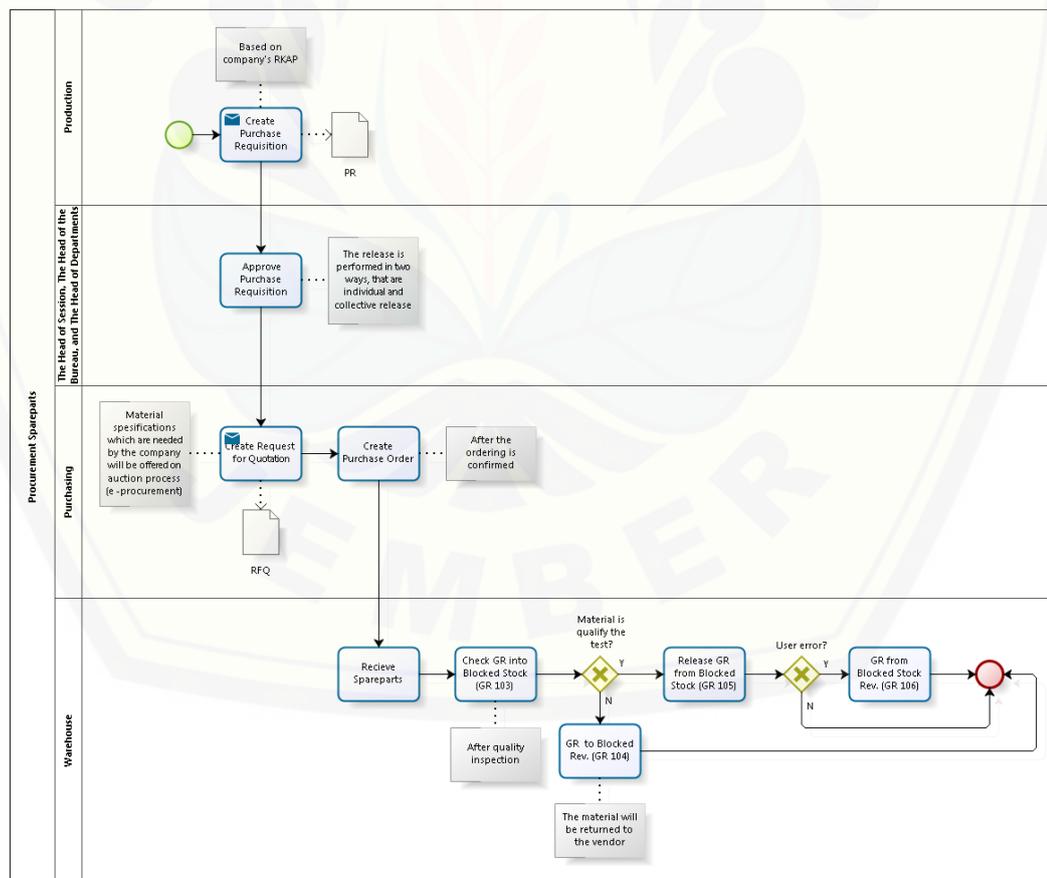
Apabila dilihat dari sistem agribisnis, agroindustri merupakan bagian (subsistem) agribisnis yang memproses dan mentransformasikan bahan-bahan hasil pertanian menjadi barang-barang setengah jadi yang langsung dapat dikonsumsi dan barang atau bahan hasil produksi industri yang digunakan dalam proses produksi seperti traktor, pupuk, pestisida, mesin peralatan, dan lain-lain. Berdasarkan batasan tersebut, agroindustri merupakan subsektor yang luas yang meliputi industri hulu sektor pertanian sampai dengan industri hilir (Udayana, 2011). Industri hulu adalah industri yang memproduksi alat-alat dan mesin pertanian serta industri sarana produksi yang digunakan dalam proses budi daya pertanian. Industri hilir merupakan industri yang mengolah hasil pertanian menjadi bahan baku atau barang yang siap dikonsumsi atau merupakan industri pasca panen dan pengolahan hasil pertanian.

2.4 Proses Bisnis

Proses bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang menerima satu atau lebih masukan dan membuat keluaran yang memiliki *value* bagi *customer* (Hammer & Champy, 1993). Proses bisnis adalah suatu kumpulan aktifitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan demi meraih tujuan tertentu seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1. Pengertian lainnya proses bisnis adalah suatu rantai berulang yang berhubungan secara logis yang menggunakan sumber daya

perusahaan untuk mengolah sebuah obyek (fisik atau mental) dengan tujuan untuk mencapai produk atau hasil yang terukur dan telah ditentukan untuk pelanggan internal maupun eksternal. Adapun klasifikasi proses bisnis menurut TOPP (Putri, 2014) meliputi :

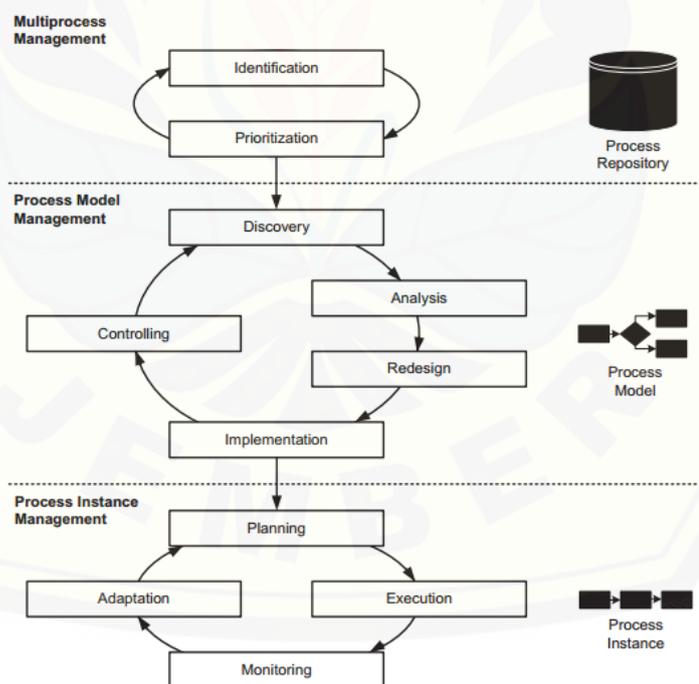
- a. Proses utama adalah proses-proses yang menghasilkan nilai, mulai dari penerimaan material dari *supplier* sampai aktivitas ke pelanggan.
- b. Proses pendukung adalah proses-proses yang tidak langsung menghasilkan nilai tetapi diperlukan untuk mendukung proses utama. Meliputi aktifitas finansial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



Gambar 2.1 Proses Bisnis Standar Pengadaan Spareparts di Perusahaan Semen (Sumber : (Nuritha & ER, 2016))

2.5 Manajemen Proses Bisnis (*Business Process Management*)

Manajemen proses bisnis adalah suatu bidang yang berkaitan dengan merancang, mengendalikan dan mengoptimalkan proses bisnis perusahaan. Manajemen proses bisnis adalah metode manajemen yang terorganisir yang bertujuan untuk meningkatkan pengembangan kualitas dan layanan melalui identifikasi, perancangan, pemodelan, pendokumentasian, mengendalikan dan meningkatkan proses bisnis untuk mencapai hasil operasional terintegrasi yang berkaitan dengan sumber daya dan panduan untuk mencapai sasaran strategis suatu organisasi (Gillot, 2008). Dalam manajemen proses bisnis dibagi menjadi 3 level yaitu *multiprocess management*, *process model management*, dan *process instance management* (Mendling, Bart , Abraham, & Michael, 2017). Adapun tugas dari setiap level manajemen proses bisnis ditunjukkan pada Gambar 2.2 di bawah ini.



Gambar 2.2 Level Manajemen Proses Bisnis
(Sumber: (Mendling, Bart , Abraham, & Michael, 2017))

Multiprocess management yaitu level tertinggi dalam suatu organisasi serta memiliki otoritas tertinggi pada sebuah organisasi/ perusahaan. Pada level ini terdapat dua aktivitas yaitu melakukan identifikasi proses utama dalam organisasi (*identification*) dan melakukan proses evaluasi yang berkaitan dengan proses berdasarkan tingkat prioritas (*priorization*).

Process model management yaitu level yang berada pada tengah dalam suatu manajemen sebuah organisasi/ perusahaan. Pada level ini terdapat beberapa aktivitas yaitu dimulai dari mempelajari ulang sesuai dengan proses yang ada sebelum ada perubahan (*discovery*), melakukan analisa setiap proses (*analysis*), melakukan desain ulang setelah proses analisa (*redesign*), kemudian dilanjutkan ke tahapan implementasi (*implementation*) namun sebelumnya harus ada kegiatan pelatihan terlebih dahulu, lalu melakukan kontrol terhadap proses bisnis yang telah dijalankan (*controlling*). Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan sebuah siklus yang artinya setelah mencapai tahapan *controlling* maka kembali ke tahapan awal yaitu *discovery*.

Process instance management yaitu level terendah dalam sebuah organisasi/ perusahaan. Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam level yaitu dimulai dari melakukan perencanaan (*planning*) seperti menentukan jadwal kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan, kemudian melakukan proses eksekusi (*excecution*), kemudian melakukan kegiatan pemantauan (*monitoring*) untuk mencegah perilaku karyawan/ staff yang tidak diinginkan, dan aktivitas keempat melakukan proses adaptasi (*adaptation*). Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan sebuah siklus yang artinya setelah mencapai tahapan *adaptation* maka kembali ke tahapan awal yaitu *planning*.

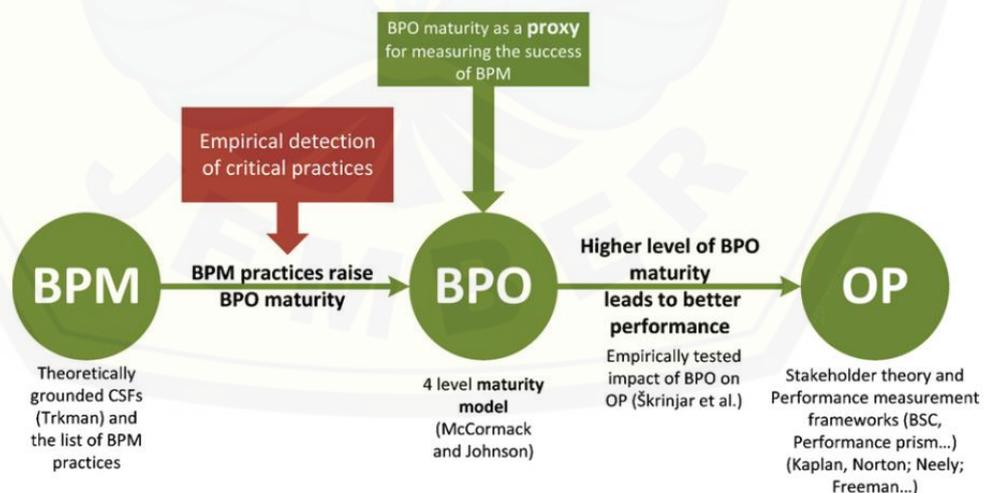
2.6 Business Process Maturity Model (BPMM)

Business Process Maturity Model (BPMM) merupakan salah satu faktor kesuksesan dalam organisasi atau perusahaan. BPMM adalah pemahaman yang memproses siklus hidup atau tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu (M. Okreglicka, 2015). Selain itu BPMM juga digunakan sebagai penilaian dan juga sebagai panduan untuk

memperbaiki kemampuan proses bisnis serta suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait standar industri.

2.7 Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM)

Orientasi proses bisnis atau *Business Process Orientation* (BPO) adalah konsep yang dikenalkan oleh McCormack dan Johnson (2001) bahwa sasaran perusahaan ditekankan pada proses bagaimana bisnis tersebut dapat mencapai tahap kedewasaan melalui serangkaian pengukuran kinerja. *Business Process Orientation Maturity Model* adalah suatu model untuk menghitung kematangan orientasi proses bisnis pada suatu organisasi/ perusahaan. Manajemen proses bisnis merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan orientasi proses bisnis (Skrinjar, 2013). Keterkaitan antara BPM dapat meningkatkan BPO suatu perusahaan dapat dilihat pada Gambar 2.3. Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan cara meningkatkan BPM disertai dengan proses pengukuran kematangan BPO akan menghasilkan nilai dari BPO yang ada pada suatu organisasi/ perusahaan berdasarkan 4 level kematangan, sehingga dengan mengetahui seberapa besar tingkat kematangan BPO pada perusahaan maka bisa meningkatkan kondisi BPO perusahaan ke tingkat/ level yang lebih tinggi lagi.



Gambar 2.3 Hubungan antara BPM dengan BPO
(Sumber: (Skrinjar & Trkman, 2013))

Tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan BPO *Maturity Model* terdapat 4 level kematangan perusahaan yaitu *Ad Hoc*, *Defined*, *Linked*, dan *Integrated*. Penjelasan dari masing-masing level tersebut sebagai berikut :

- i. *Ad Hoc* yaitu proses tidak terstruktur dan tidak jelas. Langkah-langkah pengerjaan dalam perusahaan tidak terdefinisi, kebanyakan struktur organisasi masih tradisional, berdasarkan fungsi dalam departemen yang terdapat dalam perusahaan. Alur proses *best practice* belum pernah dinyatakan dan diterapkan.
- ii. *Defined* yaitu proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dalam diagram alir. Mulai terdapat pekerjaan yang menuntut kombinasi antar proses departemen, sehingga terjadi pertemuan rutin yang dilakukan oleh bidang fungsional perusahaan untuk melakukan koordinasi. Penerapan alur proses *best practice* hanya sebatas dinyatakan namun belum diterapkan.
- iii. *Linked* yaitu terdapat koordinasi antara manajer dengan majamenen proses untuk melakukan kontrol. Proses pekerjaan telah meluas, alur proses telah mengikutsertakan banyak proses dari berbagai departemen sehingga menjadi alur proses yang utuh. Alur proses *best practice* sudah dinyatakan dan dietarapkan pada beberapa aspek.
- iv. *Integrated* yaitu definisi aktor internal (pemilik, pegawai, dll) dan eksternal perusahaan (pelanggan, pemasok, dll) yang telah jelas memungkinkan perusahaan memiliki struktur organisasi dan pekerjaan yang didasarkan pada proses. Langkah-langkah berbasis proses dan manajemen sistem yang meluas akan sering digunakan dalam organisasi.

Adapun skor BPO masing-masing level menurut McCormack dan Johnson seperti Tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2 Skor BPO

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

Sumber : (Skrinjar & Trkman, 2013)

Area penilaian orientasi proses bisnis pada model ini yaitu terdapat sembilan area seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3 Area Penilaian Orientasi Proses Bisnis

No	Kode	Area
1	sv	Pandangan Strategis
2	ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
3	mmp	Pengukuran dan Pengelolaan Proses
4	pos	Struktur Proses Organisasi
5	uk	Manajemen Manusia
6	pok	Proses Budaya Organisasi
7	tu	Orientasi Pasar
8	vd	Pandangan Pemasok
9	pip	Dukungan Sistem Informasi

Sumber : (Skrinjar & Trkman, 2013)

2.8 Purposive Sampling

Purposive sampling merupakan salah satu metode *nonprobability sampling* yang unsur-unsurnya ditentukan dari target populasi berdasarkan kecocokannya dengan tujuan penelitian serta kriteria inklusi dan eksklusi tertentu (Daniel, 2012). Unsur-unsur *purposive sampling* tidak dipilih berdasarkan ketersediaan (*availability*), kenyamanan (*convenience*), atau pemilihan sendiri (*self-selection*); namun berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan. Kelebihan dari metode *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih relevan dengan desain penelitian sehingga dapat memecahkan permasalahan penelitian serta dapat memberikan nilai yang lebih representatif. Berikut langkah-langkah dalam metode *purposive sampling* :

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

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, tempat penelitian, tahapan penelitian, serta uraian metodologi yang digunakan dalam proses analisis kematangan proses bisnis pada penelitian ini.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran) (Strauss & Corbin, 2003). Penelitian kualitatif memiliki tujuan mengembangkan penjelasan dari fenomena sosial. Penjelasan tersebut dikembangkan dari jenis-jenis pertanyaan yang akan dipertanyakan pada tahap pengumpulan data. Metode-metode yang digunakan dalam tahap pengumpulan data pada penelitian ini antara lain observasi, wawancara, dan kuesioner.

3.2 Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada tiga UMKM berbasis agroindustri di Kabupaten Jember dimana memiliki karakteristik yang sama yaitu UMKM agroindustri pada bidang pangan. Tiga UMKM tersebut sebagai berikut :

- a. Bestcow adalah UMKM yang bergerak di bidang peternakan yaitu sapi. Selain itu bestcow juga memproduksi susu sapi dan *yogurt*. Bestcow berada di desa Ajung, kecamatan Ajung, Jember.
- b. Mister Te adalah UKM yang bergerak di bidang pengelolaan makanan dan minuman berbahan dasar MOCAF. UKM ini berada di Jl. Tawang Mangu No 62B Tegal Gede Jember.
- c. UD Mitra Jamur adalah UMKM yang produksi jamur tiram serta membuat olahan jamur seperti jamur *crispy*, pecel jamur, dll. UMKM ini berada di Jl.Cempaka, Kedawung Kidul, Gebang, Patrang, Jember.

3.3 Sampel Penelitian

Sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* dilakukan dengan menentukan kriteria-kriteria yang akan dijadikan responden. Masing-masing untuk setiap UMKM yaitu satu responden. Peneliti menentukan kriteria responden dalam penelitian ini antara lain:

a. Kriteria Inklusi

Kriteria inklusi adalah kriteria atau ciri-ciri yang perlu dipenuhi oleh setiap anggota populasi yang dapat diambil sebagai sampel. Kriteria inklusi dalam penelitian ini untuk setiap kriteria responden adalah:

1. Mengetahui secara keseluruhan proses bisnis yang ada dalam UMKM
2. Berkerja dari awal UMKM berdiri atau lebih dari 5 tahun
3. Pendidikan terakhir SMA/ Sederajat

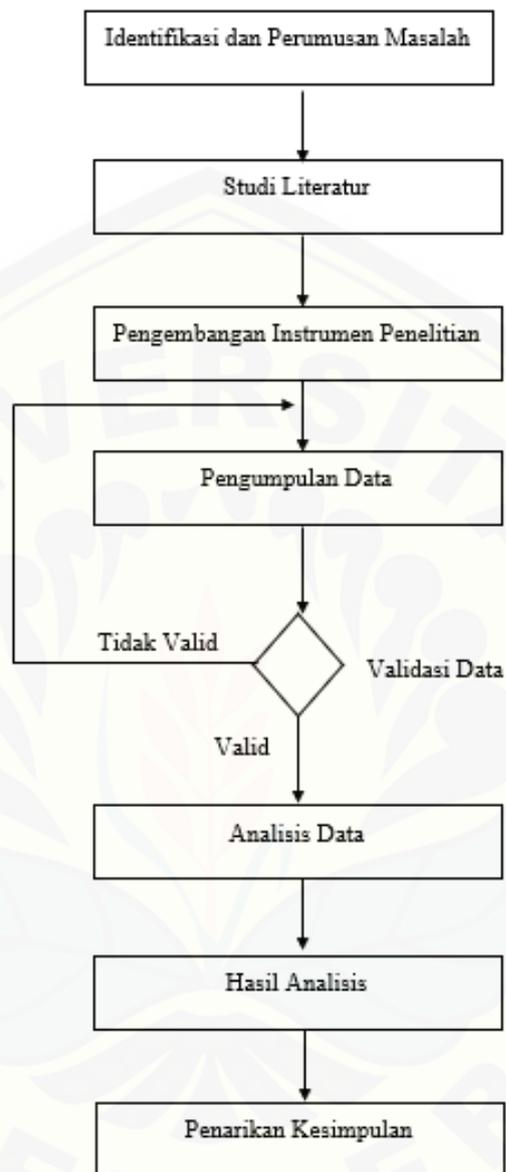
b. Kriteria Eksklusi

Kriterian eksklusi adalah ciri-ciri anggota populasi yang tidak dapat diambil sebagai sampel. Kriteria eksklusi dalam penelitian ini untuk setiap kriteria responden adalah:

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

3.4 Tahapan Penelitian

Tahapan metodologi penelitian merupakan tahapan-tahapan yang digunakan selama melaksanakan kegiatan penelitian. Tahapan metodologi penelitian ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian

3.5 Uraian Metodologi

Uraian metodologi merupakan uraian dari setiap tahapan penelitian yang telah dijelaskan di atas. Uraian metodologi berisi penjelasan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama penelitian. Uraian metodologi dalam penelitian ini sebagai berikut :

3.5.1 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi dimulai dari pembahasan penelitian terdahulu tentang *Business Process Management* dan *Business Process Orientation Maturity Model*. Permasalahan dari penelitian terdahulu diharapkan dapat membantu proses identifikasi masalah dan perumusan masalah dalam penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut sehingga didapatkan latar belakang, tujuan masalah, rumusan masalah, dan batasan masalah.

3.5.2 Studi Literatur

Studi literatur digunakan pada penelitian ini untuk memperoleh data melalui bahan-bahan yang telah ditulis dalam jurnal, skripsi, serta buku yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Studi literatur tersebut sebagai dasar teori yang mendukung penelitian untuk menyelesaikan masalah.

3.5.3 Pengembangan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen penelitian dilakukan terkait proses penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Pengembangan ini didasarkan pada jurnal Skrinjar dan Trkman tentang pengukuran tingkat kematangan *Business Process Management* (BPM) suatu organisasi yaitu berisi tentang *Critical Practices* yang direkomendasikan untuk memperbaiki hasil pengukuran tingkat kematangan BPM pada suatu perusahaan.

Tahap pertama dalam pengembangan instrumen penelitian yaitu mendefinisikan variabel. Variabel tersebut dalam penelitian ini berdasarkan sembilan area pada *Business Process Orientation Maturity Model* yaitu pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, dan pandangan pemasok. Setiap area dijabarkan dalam beberapa pernyataan untuk menilai praktik BPM pada area tersebut. Untuk mempermudah dalam melakukan penilaian maka perlu membuat rubrik penilaian. Masing-masing pernyataan dinilai menggunakan skala likert pada sembilan area penilaian berdasarkan rubrik penilaian yang telah dibuat. Nilai sub-area akan dirata-rata menghasilkan nilai pada masing-masing area kemudian nilai area juga dirata-rata dimana akan menghasilkan nilai kematangan proses bisnis perusahaan/ organisasi.

Rata-rata akhir tersebut dikelompokkan berdasarkan tingkat kematangan menurut McCormack dan Johnson ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rata-Rata Nilai BPOMM

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

Sumber : (Skrinjar & Trkman, 2013)

3.5.4 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan selama penelitian ini. Adapun jadwal pengumpulan data yang ditunjukkan pada Tabel 3.2. Terdapat beberapa metode pengumpulan data, antara lain :

a. Observasi

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan masalah penelitian. Informasi tersebut diperoleh dengan melakukan observasi untuk menentukan lokasi penelitian, mengidentifikasi keadaan UMKM terkait dengan proses bisnis yang digunakan untuk membantu penelitian ini. Output yang diharapkan dari observasi yaitu mendapatkan lokasi penelitian serta mendapatkan hasil identifikasi keadaan UMKM yang terkait dan juga mendapatkan informasi berkaitan dengan proses bisnis UMKM tersebut.

b. Wawancara

Teknik wawancara dilakukan untuk mengetahui tentang kondisi UMKM yang akan digunakan sebagai objek penelitian. Wawancara ini digunakan untuk mengetahui proses bisnis yang digunakan UMKM tersebut. Berdasarkan wawancara tersebut akan diperoleh gambaran secara detail mengenai profil UMKM serta proses bisnis yang digunakan UMKM sebagai bahan penelitian ini. Wawancara ini akan dilakukan kepada pimpinan/ pemilik UMKM yang telah ditentukan untuk mendapatkan data/ informasi yang dibutuhkan.

c. Kuesioner

Teknik ini digunakan pada penelitian ini dikarenakan metode/ model yang digunakan memerlukan kuesioner yang disebarakan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi proses bisnis yang sedang diterapkan di UMKM tersebut. Kuesioner ini berisi tentang pernyataan berdasarkan area-area yang digunakan penilaian orientasi proses bisnis serta kriteria-kriteria berdasarkan pada masing-masing level. Kuesioner dijadikan sebagai alat ukur dalam menghitung nilai kematangan proses bisnis suatu UMKM berdasarkan model BPOMM. Penentuan responden untuk mengisi kuesioner dilakukan dengan cara menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu atau menentukan kriteria tertentu (Sugiyono, 2008).

Tabel 3.2 Waktu Pengumpulan Data

Tanggal	Perusahaan	Narasumber	Keterangan
10 Desember 2018	UD. Mitra Jamur	Andre	Wawancara gambaran umum UMKM dan beberapa area orientasi proses bisnis tahap 1
12 Desember 2018	Mister Te	Novan	Wawancara gambaran umum UMKM dan beberapa area orientasi proses bisnis
12 Desember 2018	Bestcow	Milbar	Wawancara gambaran umum UMKM dan beberapa area orientasi proses bisnis
15 Januari 2019	UD Mitra Jamur	Andrea	Wawancara gambaran umum UMKM dan beberapa area orientasi proses bisnis tahap 2

3.5.5 Validasi Data

Pada penelitian kualitatif, validasi data digunakan untuk memastikan bahwa data yang didapatkan merupakan data yang benar dan akurat. Validasi data dapat dilakukan dengan cara melakukan konfirmasi kembali kepada narasumber mengenai jawaban instrumen serta merangkum kembali hasil rekaman wawancara. Data yang telah terbukti valid maka dapat diproses pada tahap selanjutnya yaitu tahapan analisis data. Terdapat tiga teknik validasi data dalam penelitian ini yaitu:

a. Perpanjangan Pengamatan

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

b. Meningkatkan Ketekunan

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

c. Triangulasi

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

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

3.5.6 Analisis Data

Data yang telah terbukti valid pada tahapan validasi data akan dilakukan analisis data sesuai dengan *Business Process Orientation Maturity Model*. Variabel

yang dibutuhkan sebagai masukan dalam menentukan kematangan proses bisnis suatu usaha. Analisis dilakukan berdasarkan jawaban dari skala yang sudah ditentukan pada kuesioner. Skala ini digunakan untuk menghitung jumlah keseluruhan jawaban dan akan dirata-rata untuk memperoleh nilai kematangan proses bisnis perusahaan. Nilai rata-rata tersebut akan digunakan untuk menganalisis perbandingan level kematangan antara UMKM satu dengan UMKM lainnya. Selain itu menentukan rekomendasi untuk setiap UMKM sesuai dengan tingkat kematangan proses bisnis masing-masing. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis penjadohan pola (*pattern matching*) yaitu dengan membandingkan pola yang didasarkan atas empirik dengan pola yang diprediksikan. Jika kedua pola ini ada persamaan, hasilnya menguatkan validitas internal studi kasus yang bersangkutan. Analisis *pattern matching* dalam penelitian ini adalah membandingkan prediksi awal atau asumsi yang akan terjadi dengan fakta sebenarnya di lapangan. Selain itu, penjadohan pola dilakukan dengan membandingkan antara fakta di lapangan dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya.

3.5.7 Hasil Analisis

Data yang telah dianalisis berdasarkan tahapan sebelumnya yaitu analisis data akan menghasilkan suatu hasil analisis yaitu nilai rata-rata kematangan proses bisnis (berupa level kematangan proses bisnis), memberikan solusi peningkatan beberapa variabel jika nilainya kurang, serta memberikan rekomendasi terkait area-area yang perlu ditingkatkan. Selain itu membuat gambaran masing-masing UMKM sehingga mengetahui perbedaan dari setiap UMKM dilihat dari area setiap level kematangan proses bisnis.

3.5.8 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan untuk mengetahui informasi secara singkat tentang hasil analisa pada penelitian ini. Kesimpulan berisi tentang jawaban atas pertanyaan yang diajukan pada bagian rumusan masalah. Kesimpulan juga berguna untuk mengetahui secara cepat tentang jawaban hasil akhir yang diperoleh dari penelitian.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari peneliti tentang penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dan saran yang diberikan dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis dan penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, tiga UMKM yang digunakan dalam studi kasus penelitian berada pada tingkat kematangan level 1 yaitu Ad Hoc. Hal tersebut dikarenakan ketiga UMKM belum mendefinisikan dan mendokumentasikan proses dengan baik dan jelas serta belum mengimplementasikan sistem informasi dalam membantu proses bisnis yang ada. Adapun nilai kematangan proses bisnis ketiga UMKM tersebut yaitu Mister Te dengan nilai 3,859; UD Mitra Jamur dengan nilai 3,484; dan Bestcow dengan nilai 2,917.
2. Sembilan area penilaian pada BPOMM, rata-rata tertinggi ketiga UMKM didapatkan pada area pandangan strategis. Hal ini dilatarbelakangi pemilik UMKM ikut terlibat dalam proses peningkatan serta perencanaan proses bisnis, selain itu juga terdapat agenda rutin yaitu setiap satu bulan sekali mengadakan rapat untuk membahas tentang perencanaan dan peningkatan proses bisnis.
3. Area dengan rata-rata terendah pada UD Mitra Jamur dan Mister Te yaitu definisi dan dokumentasi proses. Hal ini disebabkan karena ketiga UMKM kurang memahami pentingnya mendefinisikan dan mendokumentasikan proses bisnis yang ada, mereka hanya memberikan ke karyawan secara langsung bagaimana SOP untuk setiap proses tanpa dokumentasi tertulis.
4. Area dengan rata-rata terendah pada Bestcow yaitu area dukungan sistem informasi. Hal ini dikarenakan Bestcow belum menerapkan sistem informasi

untuk mendukung kegiatan operasionalnya. Selama ini hanya menggunakan Ms.Office untuk membantu dalam proses pencatatan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, adapun saran yang dapat digunakan dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya yaitu:

1. Menggunakan model BPMM lainnya seperti BPMM-HR, BPMM-FIS, BPMM-OMG, dan model-model lainnya untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis dengan studi kasus yang sama dengan penelitian saya.
2. Pengambilan objek penelitian UMKM berbasis agroindustri yang akan dibandingkan tingkat kematangannya berdasarkan karakteristik yang sama misalkan pengklasifikasian berdasarkan komoditas (perkebunan, perikanan, peternakan, dll) dan jenis industri (industri hulu dan industri hilir) yang sama dengan menggunakan model BPOMM.
3. Untuk meningkatkan nilai kematangan proses bisnis suatu UMKM maka perlu mengutamakan terkait area definisi dan dokumentasi proses karena area tersebut merupakan salah satu area yang dianggap kurang penting oleh UMKM berskala kecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Austin, J. E. (1981). *Agroindustrial Project Analysis*. Maryland: The John Hopkins University Press.
- Daniel, J. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. United States: SAGE Publications.
- Gandhi, H. N. (2017). *Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Garmen Kelas Menengah*. Surabaya: Fakultas Teknologi Informasi Institut Teknologi Sepuluh November.
- Gillot, J. N. (2008). *The Complete Guide to Business Process Management*.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HapperCollins.
- Junaidi, Amir, A., & Hardiani. (2014). Potensi Klaster Agroindustri Usaha Mikri Kecil dan Menengah di Provinsi Jambi. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 9-20.
- Kumalaningrum, M. P. (2012). Peran Relasi Antara Perusahaan dengan Pemasok Dalam Proses Pembelian Bahan Baku di Bisnis Kecil. *JRMB*, 83-96.
- Kunde, J. (2000). *Coorporate Religion*. London: Prentice Hall.
- M. Okreglicka, M. M. (2015). Business Process Maturity in Small and Medium Sized Enterprise. *Polish Journal of Management Studies*, 121-131.
- Mending, J., Bart , B., Abraham, B., & Michael, F. (2017). Challenges of Smart Business Process Management:An Introduction to The Special Issue. *Decission Support System*, 1-5.
- Nurchahyo, R. J. (2015). Keterkaitan Visi,Misi Dan Values Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kulit "Dwi Jaya". *Jurnal Khasanah Ilmu*, 78-85.
- Nuritha, I., & ER, M. (2016). Analisis Deviasi Model Proses Bisnis Standar dan Aktual Berdasarkan DIstance Measure: Perusahaan Produsen Semen. *Jurnal Sistem Informasi*, 630-645.
- Paul, H. (2004). Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *Business Process Trends*.
- Putri, N. A. (2014). Analisis Proses Bisnis Pada Percetakan Bhinneka Riyant. *Universitas Dian Nuswantoro Semarang*, 1-15.
- Rahmana, A. (2009). Peranan Teknologi Informasi Dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, 11-15.

- Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rochman, M., Badjuri, & Luthfi, A. (2015). Analisis Potensi Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Jember 2010-2013. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015*.
- Rosianti, N. C., ER, M., & Nisafani, A. S. (2017). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur. *JURNAL TEKNIK ITS*, 6(2), 264-269.
- Rudjito. (2003). Peranan Lembaga Keuangan Mikro dalam Otonomi Daerah Guna Menggerakkan Ekonomi Rakyat dan Penanggulangan Kemiskinan. *Jurnal Ekonomi Rakyat*.
- Skrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing Process Orientation with Business Process Management : Critical Practices. *International Journal of Information Management*, 48-60.
- Solehudin, I. (2017, 11 4). 2020, Indonesia Targetkan Jadi Negara Digital Economy Terbesar. Diambil kembali dari JawaPos.com: <https://www.jawapos.com/teknologi/04/11/2017/2020-indonesia-targetkan-jadi-negara-digital-economy-terbesar>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2003). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif : Tatalangkah dan Tekni-teknik Teorisi Data*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Subchan, & Ardi, B. K. (2014). Peranan Strategi Sistem Informasi Manajemen Untuk Mencapai Tujuan. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 1-14.
- Suci, Y. R. (2017). Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia. *Ilmiah Cano Ekonomos*, 51-58.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmana, Y. (2017, 1 5). Menko Darmin : UMKM Harus Didorong "Go Digital". Diambil kembali dari KOMPAS.com: <https://www.jawapos.com/teknologi/04/11/2017/2020-indonesia-targetkan-jadi-negara-digital-economy-terbesar>
- Taan, H. (2010). Peran Riset Pemasaran dalam Pengambilan Keputusan Manajemen. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 89-97.
- Tampun, J. S. (2014). Peranan Sektor Pertanian Dalam Pembangunan Wilayah Kota Tomohon. *Jurnal Pertanian Universitas SAM Ratulangi*.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijres, H. A. (2016). Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, doi:10.1016/j.infsof.2016.01.010.

- Tri, A. (2018, 8 19). *Pertumbuhan Jumlah UMKM di Jatim Sangat Signifikan*. Diambil kembali dari sureplus.id: <https://www.sureplus.id/2018/08/19/pertumbuhan-jumlah-umkm-di-jatim-sangat-signifikan/>
- Udayana, I. G. (2011). Peran Agroindustri Dalam Pembangunan Pertanian. *Jurnal Singhadwala Edisi 44*, 1-8.
- Vlahovic, N., Milanovic, L., & Skrinjar, R. (2010). Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey. *WSEAS Transaction on Business and Economics*, 22-32.
- Walukow, M. T., Roring, M., & Tampi, J. R. (2016). Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-9.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

LAMPIRAN A. Kuesioner**A.1 Informasi Responden**

Nama :
Jabatan :
Umur :
Tahun Bekerja :
Jenis Kelamin : L/P
Nama UMKM :
Tahun Berdiri UMKM :
Alamat :
Telepon :
Email :

A.2 Informasi Umum UMKM

1. Apa produk utama UMKM anda?
 - a. Makanan
 - b. Minuman
 - c. Lain-lain
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai di UMKM anda?
 - a. Kecil (≤ 10 orang)
 - b. Sedang (> 10 dan ≤ 30)
 - c. Besar (> 30)
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih UMKM anda tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta – Rp 500 juta

- c. Rp 500 juta – Rp 10 milyar
4. Berapa perkiraan hasil penjualan UMKM anda dalam satu tahun?
- a. Kurang dari Rp 300 juta
- b. Rp 300 juta – Rp 2,5 milyar
- c. Rp 2,5 milyar – Rp 50 milyar

A.3 Orientasi Proses Bisnis

Pandangan Strategis (SV)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
SV1	Pemilik UMKM terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis							
SV2	Tujuan proses bisnis berasal dari dan berkaitan dengan strategi organisasi							
SV3	Peningkatan dan perancangan proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik UMKM							
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebar ke seluruh organisasi							
SV5	Rencana peningkatan proses bisnis untuk tingkat lebih tinggi diarahkan (dipengaruhi) oleh pelanggan dan strategi operasi							

Definisi dan Dokumentasi Proses (DDP)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
DDP1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami							
DDP2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas							
DDP3	Peran dan tanggung jawab untuk proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas							
DDP4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka berkerja							

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
DDP5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan							
DDP6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis							

Pengukuran dan Pengelolaan Proses (MMP)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
MMP1	Pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan							
MMP2	Kinerja proses bisnis diukur dalam organisasi							
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap proses bisnis							
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin							
MMP5	Hasil kinerja digunakan untuk menentukan pengembangan target							
MMP6	Perubahan proses bisnis harus melalui proses perubahan secara formal							
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait							

Struktur Proses Organisasi (POS)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
POS1	Pekerjaan yang ada bersifat multidimensi (kompleks), bukan pekerjaan sederhana							
POS2	Struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen							
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari departemen yang berbeda							
POS4	Kepemilikan pada proses bisnis (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) terdefinisi dan terbentuk							
POS5	Pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional							

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
POS6	Terdapat tingkatan penanggung jawab setiap proses bisnis							
POS7	Manajemen proses terstruktur dalam organisasi anda (dokumentasi, administrasi, dll)							

Manajemen Manusia (UK)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
UK1	Karyawan terus-menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya							
UK2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis							
UK3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplemetasikan							
UK4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan proses bisnis							
UK5	Kemampuan karyawan (kreatif) ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan							

Proses Budaya Organisasi (POK)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
POK1	Istilah-istilah proses bisnis seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan							
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait							
POK3	Ketika anggota beberapa departemen berkumpul sering terjadi ketegangan antar anggota							
POK4	Karyawan dari departemen yang berbeda merasa memiliki keselarasan tujuan							
POK5	Manajer dari departemen yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk berdiskusi isu terkait proses bisnis							

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
POK6	Anggota departemen yang berbeda merasa nyaman berkonsultasi satu sama lain jika diperlukan							

Orientasi Pasar (TU)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
TU1	Perusahaan kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan							
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan							
TU3	Timbal balik/ saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal							
TU4	Organisasi kami mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin							
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan							
TU6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/ pesaing							
TU7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/ pesaing dengan cepat							

Pandangan Pemasok (VD)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
VD1	Organisasi bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama							
VD2	Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis							
VD3	Perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok							

Dukungan Sistem Informasi (PIP)

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
PIP1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada							
PIP2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami							
PIP3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses							
PIP4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan							
PIP5	e-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok							
PIP6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap							
PIP7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap							

LAMPIRAN B. Hasil Wawancara**B.1 Mister Te****KUISONER**

Pertanyaan Kuisioner Wawancara

A.1 INFORMASI RESPONDEN

Nama : Novan Yudhistira.
Jabatan : Manajer / pengelola.
Umur : 30
Tahun Bekerja : 2011.
Jenis Kelamin : L
Nama UMKM : Mie Ayam Jamur (Mister te)
Tahun Berdiri UMKM : 2011.
Alamat : Jl. Talwang Mangu No. 62 B., Jember.
Telepon : 0857 96554671
Email : novanyudhistira2016@gmail.com.

A.2 INFORMASI UMUM UMKM

1. Apa produk utama UMKM anda?
 - a) Makanan
 - b. Minuman
 - c. Lain-lain
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai di UMKM anda?
 - a. Kecil (≤ 10 orang)
 - b) Sedang (> 10 dan ≤ 30)
 - c. Besar (> 30)
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih UMKM anda tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b) Rp 50 juta – Rp 500 juta
 - c. Rp 500 juta – Rp 10 milyar
4. Berapa perkiraan hasil penjualan UMKM anda dalam satu tahun?
 - a. Kurang dari Rp 300 juta
 - b) Rp 300 juta – Rp 2,5 milyar
 - c. Rp 2,5 milyar – Rp 50 milyar

**SURAT PERNYATAAN KEBENARAN
HASIL WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

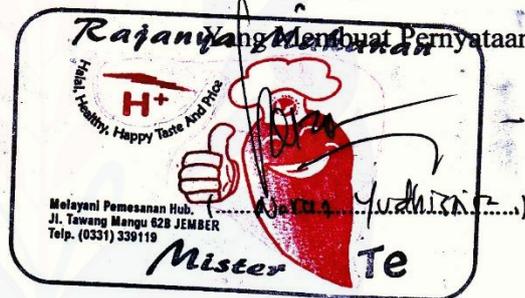
Nama : Novan Yudhisira
Jabatan : Manajer / pengelola
UMKM : Mister Te

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

Seluruh pernyataan yang berada dalam berkas/ dokumen yang merupakan hasil pencatatan wawancara adalah benar adanya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 15 Januari 2019



Pandangan Strategis (SV)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
SV1	Pemilik UMKM terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis	Terlibat tapi tidak penuh tetapi untuk monitoring setiap hari dilakukan. Serta saya juga langsung terlibat berkaitan dengan pemasok, keuangan, dan pelanggan.	Valid	6
SV2	Tujuan proses bisnis berasal dari dan berkaitan dengan strategi organisasi	Iya pasti, karena untuk mencapai strategi tentunya dipengaruhi oleh proses bisnis yang ada	Valid	5
SV3	Peningkatan dan perancangan proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik UMKM	Iya, setiap bulan ada rapat dengan semua karyawan yang tentunya terdapat pembahasan mengenai hal itu, biasanya dalam rapat tersebut ada pembinaan juga untuk karyawan. Namun ketika ada sesuatu yang perlu disampaikan sebelum rapat maka disampaikan secara langsung di grup Whatsapp	Valid	5
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	Iya pasti, namun dibedakan (maksudnya ketika kebijakan bersifat general maka disampaikan ke semua karyawan, apabila bersifat khusus maka disampaikan secara personal)	Valid	7
SV5	Rencana peningkatan proses bisnis untuk tingkat lebih tinggi diarahkan (dipengaruhi) oleh pelanggan dan strategi operasi	Iya tentunya, kalau pelanggan terutama dari kritikan yang masuk dimana hal tersebut kami jadikan proses inovasi. Kalau strategi operasi, tentunya mencari strategi yang tepat sehingga akan	Valid	7

		mempengaruhi peningkatan proses.		
--	--	----------------------------------	--	--

Definisi dan Dokumentasi Proses (DDP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
DDP1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Tidak karena secara keseluruhan sudah tahu	Valid	2
DDP2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Tidak ada, mereka semua sudah paham lebih ke keuangan saja	Valid	2
DDP3	Peran dan tanggung jawab untuk proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas	Tidak, karena semua sudah tahu tugasnya masing-masing.	Valid	2
DDP4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	Tidak semua, hanya ada SOP tertulis bagian produksi. Untuk yang lainnya mereka sudah mengetahui alur prosesnya.	Valid	3
DDP5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Tidak ada	Valid	1
DDP6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Tidak ada	Valid	1

Pengukuran dan Pengelolaan Proses (MMP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
MMP1	Pengukuran setiap proses bisnis	Ada, jadi misalkan bagian produksi kami buat buku rekap agar mengetahui	Valid	4

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	didefinisikan dan didokumentasikan	item-item yang berkaitan dengan produksi, kalau pemasaran langsung melihat feedback dari pelanggan di Instagram atau google maps. Namun dari semua itu yang sudah didokumentasikan adalah bagian produksi yang berkaitan dengan jumlah produk dan keuangan		
MMP2	Kinerja proses bisnis diukur dalam organisasi	Iya, misalkan pembeli makan mie tidak habis, atau ada keluhan dari pelanggan (mie kurang pedes, dll). Dari hal itu berarti ada sesuatu yang masih salah.	Valid	5
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap proses bisnis	Iya, misalkan di bagian produksi dari segi kualitas dan kuantitas itu ditentukan. Untuk bagian-bagian yang lain tentunya juga seperti itu.	Valid	6
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Setiap bulan dikomunikasikan, indikator kerja kami yaitu produk (kualitas dan kuantitas) dan service atau layanan (bagaimana pelayanan kepada pelanggan)	Valid	4
MMP5	Hasil kinerja digunakan untuk menentukan pengembangan target	Pasti, contohnya kami melakukan pengembangan (produk baru) maka kami harus memastikan kualitas produk baru tersebut baru masuk ke bagian <i>marketing</i> . Karena sebelumnya pernah sebelum tahu kualitas produk baru, saya langsung membuka banyak cabang	Valid	6

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
		di luar jadinya banyak yang tutup.		
MMP6	Perubahan proses bisnis harus melalui proses perubahan secara formal	Ya tentunya itu rapat dengan semua karyawan	Valid	4
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait	Pasti, biasanya disampaikan waktu rapat bulanan atau ketika harus segera disampaikan maka langsung bilang di grup Whatsapp	Valid	7

Struktur Proses Organisasi (POS)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POS1	Pekerjaan yang ada bersifat multidimensi (kompleks), bukan pekerjaan sederhana	Masih sederhana	Valid	2
POS2	Struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen	Iya, karena agar setiap orang menempati bagian mereka masing-masing	Valid	4
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari departemen yang berbeda	Kadang-kadang, hanya beberapa kasus saja contohnya ketika ada promosi maka dikomunikasikan dengan semua karyawan meskipun berbeda divisi/bagian	Valid	4
POS4	Kepemilikan pada proses bisnis (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) terdefinisi dan terbentuk	Sudah dibagi berdasarkan tugasnya masing-masing, namun belum ada dokumentasinya	Valid	2
POS5	Pemilik proses bisnis berada pada tingkatan	Berbeda, karena tidak ada manajer fungsional	Valid	1

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	yang sama dengan manajer fungsional			
POS6	Terdapat tingkatan penanggung jawab setiap proses bisnis	Tidak ada	Valid	1
POS7	Manajemen proses terstruktur dalam organisasi anda (dokumentasi, administrasi, dll)	Tidak terstruktur, hanya beberapa	Valid	2

Manajemen Manusia (UK)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
UK1	Karyawan terus-menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Relatif tidak, bagian riset atau produksi saja yang melakukan hal tersebut karena mencoba-coba produk baru	Valid	5
UK2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Awal masuk saja yaitu berupa training	Valid	3
UK3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplemetasikan	Pasti, untuk memastikan kualitas yang dihasilkan	Valid	2
UK4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan proses bisnis	Iya bertanggung jawab, misalkan tidak sesuai dengan SOP seharusnya maka ada <i>punishment</i> tersendiri.	Valid	6
UK5	Kemampuan karyawan (kreatif) ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan	Iya tentunya ada, rata-rata produk baru di mister te itu merupakan ide dari karyawan	Valid	4

Proses Budaya Organisasi (POK)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POK1	Istilah-istilah proses bisnis seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Tidak mesti, karena yang dilakukan adalah hal yang sama	Valid	2
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Iya karena mereka mengetahui keterkaitan antara proses satu dengan lainnya, misalkan ada masalah di dapur makan akan mempengaruhi bagian pemesanan	Valid	6
POK3	Ketika anggota beberapa departemen berkumpul sering terjadi ketegangan antar anggota	Relative tidak, misalkan ada ketegangan diantara mereka saya yang akan menjembatani perihat tersebut	Valid	5
POK4	Karyawan dari departemen yang berbeda merasa memiliki keselarasan tujuan	Tentunya iya	Valid	5
POK5	Manajer dari departemen yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk berdiskusi isu terkait proses bisnis	Sering, dan sewaktu-waktu ketika ada masalah	Valid	2
POK6	Anggota departemen yang berbeda merasa nyaman berkonsultasi satu sama lain jika diperlukan	Relatif, bisa jadi yang membuat mereka tidak nyaman karena persoalan pribadi	Valid	4

Orientasi Pasar (TU)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
TU1	Perusahaan kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Pasti, misalkan kami mau menjual produk baru yaitu lalapan. Sebelumnya saya sudah survey ke penjual-penjual lalapan, saya lihat dari segi rasa dan harga. Kalaupun untuk produk lama tentunya tetap melakukan survey pasar	Valid	4
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan	Paham betul, sampai mereka hafal. Misalkan yang datang pelanggan A, pasti akan pesan ini, dll	Valid	6
TU3	Timbal balik/saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal	Pasti, contohnya kritikan langsung dari pelanggan atau ulasan dari google maps dan instagram. Dilakukan dengan melihat setiap hari, ketika ada penilaian baik dari pelanggan maka ya itu biasa saja, tapi ketika ada kritikan dari pelanggan meskipun hanya satu itu akan menjadi bahan evaluasi kita	Valid	5
TU4	Organisasi kami mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin	Pasti, ada beberapa hal yang kita lakukan untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mengamati langsung, misalkan ada sisa makanan 2. Pelanggan langsung complain 3. Media social yaitu Instagram dan google maps 	Valid	4

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Pasti karena setiap ada keluhan itu yang kami jadikan bahan evaluasi	Valid	6
TU6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing	Setiap hari, yaitu dengan cara stalking	Valid	5
TU7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing dengan cepat	Pasti, misalkan saja sekarang banyak yang mie pesan online. Menanggapi hal tersebut biasanya salah satu caranya dengan paid promote.	Valid	6

Pandangan Pemasok (VD)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
VD1	Organisasi bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama	Hubungan dengan pemasok (pasar dan bahan kering) sudah 2-3 tahun terakhir dengan pemasok yang sama	Valid	5
VD2	Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis	Betul, karena dengan adanya pemasok mereka akan bertanggung jawab dengan kualitas bahan mereka serta mempermudah proses bisnis kami (contohnya pesan telepon langsung diantarkan)	Valid	5
VD3	Perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok	Dikomunikasikan, ketika ada perubahan langsung disampaikan (biasanya secara langsung/ grup whatsapp)	Valid	3

Dukungan Sistem Informasi (PIP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
PIP1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada	SI kasir dimana terdapat beberapa hal yaitu jumlah item yang terjual, pemasukan, pengeluaran. Namun ketika ada pelanggan yang ijin langsung di grup Whatsaap yang ada	Valid	3
PIP2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	SI belum ada, namun ketika saya tidak disini langsung control melalui grup Whatsapp	Valid	2
PIP3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	Yang kami gunakan yaitu grup Whatsapp, dimana setiap karyawan punya dan harus selalu cek agar ketika ada perubahan-perubahan semua karyawan tahu	Valid	2
PIP4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	Belum ada, sejauh ini masih Instagram dan via telepon atau Whatsapp	Valid	1
PIP5	e-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	Belum ada, sejauh ini masih menggunakan grup Whatsapp	Valid	1
PIP6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Belum, hanya di bagian SI kasir saja selain itu masih manual	Valid	3

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
PIP7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	Tidak, karena hanya ada SI kasir saja	Valid	2



B.2 Bestcow**KUISONER**

Pertanyaan Kuisioner Wawancara

A.1 INFORMASI RESPONDEN

Nama : AKHMAD SYAHMILBAR, S.TP
Jabatan : MANAGER ACCOUNTING
Umur : 42
Tahun Bekerja : 2010
Jenis Kelamin : L/P
Nama UMKM : BESTCOW FARM
Tahun Berdiri UMKM : 2010
Alamat : JL. SUMAH KUDUS 3
Telepon : 081233032572
Email : syahmilbar01@gmail.com

A.2 INFORMASI UMUM UMKM

1. Apa produk utama UMKM anda?
 - a. Makanan
 - b. Minuman
 - c. Lain-lain
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai di UMKM anda?
 - a. Kecil (≤ 10 orang)
 - b. Sedang (> 10 dan ≤ 30)
 - c. Besar (> 30)
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih UMKM anda tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta – Rp 500 juta
 - c. Rp 500 juta – Rp 10 milyar
4. Berapa perkiraan hasil penjualan UMKM anda dalam satu tahun?
 - a. Kurang dari Rp 300 juta
 - b. Rp 300 juta – Rp 2,5 milyar
 - c. Rp 2,5 milyar – Rp 50 milyar

**SURAT PERNYATAAN KEBENARAN
HASIL WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : AKHMAD SYAHMILBAR, STP
Jabatan : MANAGER ACCOUNTING .
UMKM : BESTCOW FARM.

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

Seluruh pernyataan yang berada dalam berkas/ dokumen yang merupakan hasil pencatatan wawancara adalah benar adanya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 12 JANUARI. 2019

Yang Membuat Pernyataan

SUSU & YOGURT
"BESTCOW"

(.....A. SYAHMILBAR.....)

Pandangan Strategis (SV)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
SV1	Pemilik UMKM terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis	Tidak terlibat secara aktif, hanya menyampaikan konsep di awal saja. Tidak ada jadwal rutin untuk memonitor hanya saja sewaktu-waktu ke kantor.	Valid	4
SV2	Tujuan proses bisnis berasal dari dan berkaitan dengan strategi organisasi	Saling berkaitan	Valid	2
SV3	Peningkatan dan perancangan proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik UMKM	Pasti, untuk pelaksanaan rapat satu bulan sekali wajib diikuti oleh semua karyawan, namun juga biasanya ada rapat isidental/ rapat khusus yang tidak diikuti oleh semua karyawan	Valid	5
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebar ke seluruh organisasi	Untuk secara gambaran disampaikan ke semua karyawan waktu rapat satu bulan, namun untuk secara teknisnya hanya disampaikan ke koordinator masing-masing	Valid	7
SV5	Rencana peningkatan proses bisnis untuk tingkat lebih tinggi diarahkan (dipengaruhi) oleh pelanggan dan strategi operasi	Iya benar, karena semakin banyak pelanggan maka semakin banyak juga pesanan. Hal tersebut membutuhkan rencana peningkatan proses bisnis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.	Valid	5

Definisi dan Dokumentasi Proses (DDP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
DDP1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Hanya beberapa saja seperti penyediaan bahan baku, pakan, dan juga produksi.	Tidak, karena dokumen yang ada bukan merupakan SOP yang berisikan langkah-langkah setiap proses namun hanya berupa pencatatan saja.	2
DDP2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Tidak semua terdokumentasi dengan baik, yang pasti ketika ada hubungannya dengan keuangan pasti itu yang terdokumentasi, misalkan pembayaran supplier, pemesanan pelanggan (pembayaran), dll.	Valid	2
DDP3	Peran dan tanggung jawab untuk proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas	Tidak karena sudah dibagi di awal	Valid	2
DDP4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	Untuk alur proses bisnis semua karyawan sudah tahu namun memang untuk dokumentasi nya belum, yg ada hanya alur wisata sapi perah.	Valid	2

DDP5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Tidak ada	Valid	1
DDP6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Tidak ada	Valid	1

Pengukuran dan Pengelolaan Proses (MMP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
MMP1	Pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan	Ada yaitu administrasi kandang serta semua yang berkaitan dengan keuangan baik itu proses produksi, pemasaran dll itu didokumentasikan	Valid	3
MMP2	Kinerja proses bisnis diukur dalam organisasi	Ada, misalkan pada bagian pakan (melihat kondisi pakan yang diberikan kepada sapi karena akan mempengaruhi kualitas sapi), produksi (hasil susu olahan serta kualitas susu yang dihasilkan, jika kualitas jelek pasti ada yg salah pada saat proses atau bagain kandang), dan tentunya keungan dengan melihat rekap keuangan.	Valid	2
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap proses bisnis	Pasti ada, lebih ke sesuai pesanan yang ada. Kecuali pada bagian kandang targetnya yaitu menghasilkan susu dengan kualitas bagus	Valid	3
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan	Dari awal disampaikan ke semua karyawan sesuai bagiannya masing-	Valid	3

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	dalam organisasi secara rutin	masing, ketika terdapat indikasi kualitas susu menurun maka ada indikator yang belum dilakukan atau salah		
MMP5	Hasil kinerja digunakan untuk menentukan pengembangan target	Iya pasti, karena kalau menghasilkan produk yang jelek maka harus lebih baik lagi	Valid	4
MMP6	Perubahan proses bisnis harus melalui proses perubahan secara formal	Pasti, terdapat rapat antara pimpinan dengan koordinator tentang perubahan proses bisnis	Valid	3
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait	Iya, setelah rapat antara pimpinan dan koordinator sudah menghasilkan konsep 80% matang maka baru disampaikan kepada semua karyawan	Valid	7

Struktur Proses Organisasi (POS)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POS1	Pekerjaan yang ada bersifat multidimensi (kompleks), bukan pekerjaan sederhana	Masih sederhana karena mereka bekerja pada bagian masing-masing	Valid	2
POS2	Struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen	Iya pasti karena ketika tidak ada struktur organisasi maka tidak ada kejelasan tugas masing-masing serta misalkan ada suatu kesalahan pada saat proses maka tidak akan mengetahui bagian mana yang telah melakukan kesalahan, selain itu juga agar lebih efektif	Valid	4

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari departemen yang berbeda	Pengennya kerja tim, tapi untuk hal itu masih susah karena masih susah menerapkan hal tersebut tetapi selalu dibina untuk bisa kerja tim	Valid	2
POS4	Kepemilikan pada proses bisnis (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) terdefinisi dan terbentuk	Pembagiannya sudah ada berdasarkan divisi/bagian yang ada namun belum ada dokumentasi tertulisnya	Valid	2
POS5	Pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Tidak ada	Valid	1
POS6	Terdapat tingkatan penanggung jawab setiap proses bisnis	Tidak ada	Valid	1
POS7	Manajemen proses terstruktur dalam organisasi anda (dokumentasi, administrasi, dll)	Belum	Valid	2

Manajemen Manusia (UK)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
UK1	Karyawan terus-menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Belum, fokus pada bagian mereka masing-masing. Jika ada perubahan saja mereka mempelajari hal baru. Karena takutnya ketika belajar hal baru secara terus menerus maka pekerjaan yang lama akan terbengkalai	Valid	2

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
UK2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Ada tapi ga rutin biasanya 6 bulan sekali, pelatihan tersebut berkaitan dengan penggunaan kompos dll.	Valid	4
UK3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Ya pasti ada	Valid	2
UK4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan proses bisnis	Pasti, ketika ada kesalahan pada bagian masing-masing maka akan diberikan beberapa tindakan yaitu peringatan, skorsing, atau di PHK tergantung kesalahan yang telah dilakukan	Valid	6
UK5	Kemampuan karyawan (kreatif) ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan	Terbuka saja, jika memang ada ide kreatif yang bagus dan menjanjikan dari karyawan mengapa tidak	Valid	3

Proses Budaya Organisasi (POK)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POK1	Istilah-istilah proses bisnis seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Tidak, kami sering menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh karyawan. Istilah tersebut saat rapat pun jarang digunakan	Valid	2
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis	Sebagian besar tidak tahu, karena karyawan	Valid	2

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	lebih fokus pada bagian masing-masing tanpa mengetahui keterkaitan dengan proses lainnya		
POK3	Ketika anggota beberapa departemen berkumpul sering terjadi ketegangan antar anggota	Biasa saja, mungkin hal tersebut terjadi ketika ada permasalahan pribadi saja	Valid	5
POK4	Karyawan dari departemen yang berbeda merasa memiliki keselarasan tujuan	Iya, karena tujuan akhirnya yaitu menghasilkan kualitas susu yang baik (susu mentah atau olahan)	Valid	5
POK5	Manajer dari departemen yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk berdiskusi isu terkait proses bisnis	Setiap satu bulan sekali, kalo memang ada sesuatu yang perlu dibahas maka tidak perlu menunggu rapat bulanan	Valid	2
POK6	Anggota departemen yang berbeda merasa nyaman berkonsultasi satu sama lain jika diperlukan	Mereka sama-sama terbuka, misalkan saja ketika ada masalah di bagian/divisi mereka masing-masing	Valid	5

Orientasi Pasar (TU)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
TU1	Perusahaan kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Belum, karena produk olahan masih terhalang dengan perijinan BPOM	Valid	2

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan	Iya pasti, dilihat dari kebiasaan pelanggan melakukan pemesanan apa	Valid	6
TU3	Timbal balik/saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal	Iya pasti, waktu awal-awal keluhan atau kritikan pelanggan kita masih cari-cari pada bagian mana yang salah, tapi sekarang sudah hafal ketika ada keluhan pelanggan karena dengan keluhan yang sama	Valid	2
TU4	Organisasi kami mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin	Belum ada kalau secara rutin, tetapi yang pasti sertiap ada pesanan dan terdapat keluhan yang kami jadikan dasar	Valid	3
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Belum, masih sesuai kemampuan kami dalam memproduksi produk karena juga pelanggan masih belum banyak.	Valid	2
TU6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing	Belum, karena kekurangan personil hanya mengamati saja bahwa ada pesaing baru	Valid	2
TU7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing dengan cepat	Mengamati saja. Kalau dulu awal berdirinya usaha ini, pemilik melakukan survey kepada usaha-usaha yang sejenis.	Valid	2

Pandangan Pemasok (VD)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
VD1	Organisasi bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama	Kalau untuk pemasok bahan susu olahan tidak ada, lebih sering-sering pindah. Kalau untuk pemasok pakan sapi sudah lama kurang lebih 7 tahun	Valid	6
VD2	Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis	Iya karena dengan adanya pemasok, contohnya di bagian pakan membantu untuk menghasilkan kualitas yang bagus	Valid	3
VD3	Perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok	Tidak, lebih sering dikomunikasikan via telepon saja	Valid	2

Dukungan Sistem Informasi (PIP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
PIP1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada	Sebatas data produksi, sapi, dan penjualan, itupun masih Ms.Office	Valid	1
PIP2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Belum ada	Valid	1
PIP3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan perubahan-perubahan proses	Belum ada	Valid	1
PIP4	Organisasi kami menggunakan sistem	Tidak, hanya menggunakan telepon saja	Valid	1

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	CRM untuk mengelola hubungan pelanggan			
PIP5	e-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	Tidak, via telepon saja	Valid	1
PIP6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Dokumen hanya produksi, sapi, keuangan dan penjualan saja. Untuk supplier, pemasaran, dll belum ada	Valid	2
PIP7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	Belum	Valid	1

B.3 UD Mitra Jamur**KUISONER**

Pertanyaan Kuisoner Wawancara

A.1 INFORMASI RESPONDEN

Nama : ANDRIANSYAH S.S S.P
Jabatan : MANAGER
Umur : 27
Tahun Bekerja : 9th / 2009
Jenis Kelamin : L/P
Nama UMKM : UD MITRA JAMUR JEMBER
Tahun Berdiri UMKM : 2008
Alamat : Jl. Merah 64 Gebang
Telepon : 081 252529 100
Email : mitrajaunindonesia@gmail.com

A.2 INFORMASI UMUM UMKM

1. Apa produk utama UMKM anda?
 - a. Makanan
 - b. Minuman
 - c. Lain-lain
2. Berapa perkiraan jumlah pegawai di UMKM anda?
 - a. Kecil (≤ 10 orang)
 - b. Sedang (> 10 dan ≤ 30)
 - c. Besar (> 30)
3. Berapa perkiraan kekayaan bersih UMKM anda tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha?
 - a. Kurang dari Rp 50 juta
 - b. Rp 50 juta – Rp 500 juta
 - c. Rp 400 juta – Rp 10 milyar
4. Berapa perkiraan hasil penjualan UMKM anda dalam satu tahun?
 - a. Kurang dari Rp 300 juta
 - b. Rp 300 juta – Rp 2,5 milyar
 - c. Rp 2,5 milyar – Rp 50 milyar

**SURAT PERNYATAAN KEBENARAN
HASIL WAWANCARA**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : ANDRIANSYAH S-S SP

Jabatan : MANAGER

UMKM : UD. MITRA JAMUR JEMBER

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

Seluruh pernyataan yang berada dalam berkas/ dokumen yang merupakan hasil pencatatan wawancara adalah benar adanya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 22 Januari 2019

Yang Membuat Pernyataan


Mitra Jamur
Jl. Merak 64 Gebang Jember
Telp. 081913881445 / 085231218241
(Andriansyah S-S SP)

Pandangan Strategis (SV)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
SV1	Pemilik UMKM terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis	Iya, pemilik selalu memonitor secara langsung setiap proses bisnis. Misalkan terlibat langsung dalam pemilihan bahan, monitor pemasaran 2 hari sekali, dan monitor bagian produksi setiap hari.	Valid	6
SV2	Tujuan proses bisnis berasal dari dan berkaitan dengan strategi organisasi	Pasti iya, strategi kami setiap tahun adanya peningkatan penjualan, setiap bulan adanya peningkatan produksi, serta setiap hari adanya peningkatan mutu. Sehingga antara tujuan proses dengan strategi saling berhubungan.	Valid	5
SV3	Peningkatan dan perancangan proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik UMKM	Untuk rapat dilakukan setiap satu bulan sekali, rapat berkaitan dengan briefing dan evaluasi yang diikuti oleh semua karyawan.	Valid	5
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	Kalau untuk kebijakan pasti dikomunikasikan dengan semua karyawan, sedangkan untuk strategi dikomunikasikan kepada orang yang bertanggung jawab terhadap hal itu (misalkan pemesanan hanya dikomunikasikan dengan kepala produksi)	Valid	7
SV5	Rencana peningkatan proses bisnis untuk tingkat lebih tinggi	Iya, karena setiap pelanggan pasti setelah memesan ada yang	Valid	5

	diarahkan (dipengaruhi) oleh pelanggan dan strategi operasi	memberikan kritikan atau saran, sehingga dari saran atau kritikan pelanggan tersebut dievaluasi oleh kepala produksi lalu dilaporkan kepada pemilik.		
--	---	--	--	--

Definisi dan Dokumentasi Proses (DDP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
DDP1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	Iya namun hanya beberapa saja didefinisikan dalam bentuk SOP yaitu bagian operasional dan admin.	Tidak, karena dokumen yang ada bukan merupakan SOP yang berisikan langkah-langkah setiap proses namun hanya berupa pencatatan saja.	2
DDP2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	Tidak ada, hanya diinfokan secara langsung kepada karyawan.	Valid	2
DDP3	Peran dan tanggung jawab untuk proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas	Tidak, semua tanggung jawab diserahkan kepada kepala bagian masing-masing dan untuk pembagian tugasnya dibagi oleh kepala masing-masing	Valid	2
DDP4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	Misalkan saja SOP produksi maka hanya dibagikan ke kepala produksi, sedangkan kepala produksi bertugas menginfokan kepada karyawan	Valid	3

DDP5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	Tidak ada	Valid	1
DDP6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	Tidak ada	Valid	1

Pengukuran dan Pengelolaan Proses (MMP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
MMP1	Pengukuran setiap proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan	Ada, contohnya dari kebutuhan bahan baku dilihat apakah kualitas bahan baku bagus atau tidak, karena kualitas bahan baku mempengaruhi perlakuan produksi	Valid	4
MMP2	Kinerja proses bisnis diukur dalam organisasi	Tidak, hanya bagian produksi saja, itupun dilakukan setiap satu bulan sekali	Valid	3
MMP3	Target kinerja digunakan untuk setiap proses bisnis	Pasti ada, namun tergantung dengan musim karena misalkan saja ketika musim kemarau maka pesanan akan menurun	Valid	3
MMP4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	Ada yaitu di bagian produksi yaitu setiap hari	Valid	4
MMP5	Hasil kinerja digunakan untuk menentukan pengembangan target	Pasti itu	Valid	3
MMP6	Perubahan proses bisnis harus melalui proses perubahan secara formal	Tidak, karena ketika ada perubahan maka langsung diinfokan	Valid	2

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
MMP7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait	Tergantung perubahannya, jika memang perlu disampaikan kepada semua pihak maka akan disampaikan	Valid	7

Struktur Proses Organisasi (POS)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POS1	Pekerjaan yang ada bersifat multidimensi (kompleks), bukan pekerjaan sederhana	Masih sederhana selama ini	Valid	2
POS2	Struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen	Pasti, dan itupun dibuatkan suatu struktur organisasi	Valid	5
POS3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari departemen yang berbeda	Tidak, hanya satu bagian itu saja	Valid	1
POS4	Kepemilikan pada proses bisnis (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) terdefinisi dan terbentuk	Ada, yaitu berupa struktur organisasi	Valid	4
POS5	Pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	Tidak, karena manajer jadi satu	Valid	1
POS6	Terdapat tingkatan penanggung jawab setiap proses bisnis	Ada yang mengurus masing-masing bagian	Valid	1
POS7	Manajemen proses terstruktur dalam organisasi anda (dokumentasi, administrasi, dll)	Belum	Valid	2

Manajemen Manusia (UK)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
UK1	Karyawan terus-menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	Pasti karena bahan dari pemasok memiliki kualitas berbeda-beda maka harus berbeda juga perlakuannya	Valid	5
UK2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	Tidak ada, karena dari pihak mitra jamur yang mengadakan pelatihan	Valid	2
UK3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	Perubahan sesuai dengan karyawan, ketika ada perubahan diadakan pelatihan	Valid	2
UK4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan proses bisnis	Ya pasti karena ada konsekuensi masing-masing	Valid	6
UK5	Kemampuan karyawan (kreatif) ditingkatkan dan dijadikan sebagai terobosan untuk peningkatan	Tidak ada, normal saja	Valid	2

Proses Budaya Organisasi (POK)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POK1	Istilah-istilah proses bisnis seperti input, output, proses, dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	Dipakai, tidak semua karyawan tahu	Valid	3
POK2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	Iya karena kami menerapkan agribisnis berkelanjutan (harus tahu dari hulu hingga ke hilir)	Valid	6
POK3	Ketika anggota beberapa departemen berkumpul sering terjadi ketegangan antar anggota	Tidak ada, karena kami selalu mengadakan ceramah setelah sholat berjamaah	Valid	6

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
POK4	Karyawan dari departemen yang berbeda merasa memiliki keselarasan tujuan	Iya yaitu berkaitan dengan profit mitra jamur	Valid	5
POK5	Manajer dari departemen yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk berdiskusi isu terkait proses bisnis	Tidak, hanya diperlukan saja	Valid	2
POK6	Anggota departemen yang berbeda merasa nyaman berkonsultasi satu sama lain jika diperlukan	Tidak, hanya setiap bagian masing-masing saja	Valid	2

Orientasi Pasar (TU)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
TU1	Perusahaan kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Iya, yaitu melakukan survey setiap satu minggu sekali (survey pasar dan bahan baku)	Valid	4
TU2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan	Iya pasti karena setiap pelanggan memberikan kritik dan saran sehingga dari hal tersebut maka karyawan akan tahu	Valid	6
TU3	Timbal balik/saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal	Setiap satu bulan sekali dengan cara ditampung terlebih dahulu baru dilakukan analisis	Valid	5
TU4	Organisasi kami mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin	Dihitung dari opname penjualan, apabila penjualan meningkat maka pelanggan merasa puas, dilakukan setiap satu bulan sekali	Valid	4
TU5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan	Iya, yaitu tergantung dari konsumen potensial saja	Valid	5

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	dan ekspektasi pelanggan			
TU6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing	Pasti, baik pesaing baru, kecil, atau besar	Valid	4
TU7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing dengan cepat	Dianalisis terlebih dahulu, apabila pelanggan pindah ke kompetitor maka harus ada perubahan yang harus dilakukan	Valid	5

Pandangan Pemasok (VD)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
VD1	Organisasi bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama	Ada satu pemasok yang lama yaitu sekitar 5 tahun	Valid	4
VD2	Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis	Bukan kerja sama karena tidak ada ikatan	Valid	2
VD3	Perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok	Hanya dikomunikasikan via telepon saja	Valid	2

Dukungan Sistem Informasi (PIP)

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
PIP1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses yang ada	Ada yaitu SI penjualan sekaligus pemasaran berupa web	Valid	4
PIP2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami	Iya relevan karena terhubung dengan program penjualan	Valid	4
PIP3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk	Belum, karena masih baru juga yaitu 4 bulan	Valid	1

Kode	Praktik	Jawaban	Validasi	Nilai
	kebutuhan perubahan-perubahan proses			
PIP4	Organisasi kami menggunakan sistem CRM untuk mengelola hubungan pelanggan	Yaitu di web itu, terdapat chatting, profil pelanggan, info transfer, dll	Valid	4
PIP5	e-procurement, EDI, atau Supply Chain Management (SCM) lain diimplementasikan untuk menghubungkan organisasi dengan pemasok	Tidak ada cukup dengan telepon saja	Valid	1
PIP6	Organisasi kami telah menerapkan sistem manajemen dokumen yang lengkap	Sudah yaitu setiap satu bulan melakukan rekap dengan menggunakan program ipos	Valid	5
PIP7	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap	Belum lengkap	Valid	3

LAMPIRAN C. Penilaian Wawancara

Area	Kode	Nilai		
		Bestcow	Mister Te	Mitra Jamur
Pandangan Strategis	sv1	4	6	6
	sv2	2	5	5
	sv3	5	5	5
	sv4	7	7	7
	sv5	5	7	5
Rata-rata		4,6	6	5,6
Definisi dan Dokumentasi Proses	ddp1	2	2	2
	ddp2	2	2	2
	ddp3	2	2	2
	ddp4	2	3	3
	ddp5	1	1	1
	ddp6	1	1	1
Rata-rata		1,666667	1,833333	1,833333333
Pengukuran dan Pengelolaan Proses	mmp1	3	4	4
	mmp2	2	5	3
	mmp3	3	6	3
	mmp4	3	4	4
	mmp5	4	6	3
	mmp6	3	4	2
	mmp7	7	7	7
Rata-rata		3,571429	5,142857	3,714285714
Struktur Proses Organisasi	pos1	2	2	2
	pos2	4	4	5
	pos3	2	4	1
	pos4	2	2	4
	pos5	1	1	1
	pos6	1	1	1
	pos7	2	2	2
Rata-rata		2	2,285714	2,285714286
Manajemen Manusia	uk1	2	5	5
	uk2	4	3	2
	uk3	2	2	2
	uk4	6	6	6
	uk5	3	4	2
Rata-rata		3,4	4	3,4
Proses Budaya Organisasi	pok1	2	2	3

Area	Kode	Nilai		
		Bestcow	Mister Te	Mitra Jamur
	pok2	2	6	6
	pok3	5	5	6
	pok4	5	5	5
	pok5	2	2	2
	pok6	5	4	2
Rata-rata		3,5	4	4
Orientasi Pasar	tu1	2	4	4
	tu2	6	6	6
	tu3	2	5	5
	tu4	3	4	4
	tu5	2	6	5
	tu6	2	5	4
	tu7	2	6	5
Rata-rata		2,714286	5,142857	4,714285714
Pandangan Pemasok	vd1	6	5	4
	vd2	3	5	2
	vd3	2	3	2
Rata-rata		3,666667	4,333333	2,666666667
Dukungan Sistem Informasi	pip1	1	3	4
	pip2	1	2	4
	pip3	1	2	1
	pip4	1	1	4
	pip5	1	1	1
	pip6	2	3	5
	pip7	1	2	3
Rata-rata		1,142857	2	3,142857143
Total		2,917989	3,859788	3,484126984

LAMPIRAN D. Contoh Rubrik Penilaian

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
tu1	Perusahaan kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	Tidak pernah	Melakukan studi pasar 1 tahun sekali atau lebih tanpa dokumentasi	Melakukan studi pasar 6 bulan sekali atau lebih tanpa dokumentasi	Melakukan studi pasar 1 bulan sekali atau lebih tanpa dokumentasi	Melakukan studi pasar 1 tahun sekali atau lebih dengan dokumentasi	Melakukan studi pasar 6 bulan sekali atau lebih dengan dokumentasi	Melakukan studi pasar 1 bulan sekali atau lebih dengan dokumentasi
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan	Tidak sama sekali	Masih sering salah	Masih sering dikomando oleh pemilik	Masih sering tanya	Belum hafal, namun melakukan sesuai SOP	Sudah hafal pesanan pelanggan	Sangat memahami sehingga dibuatkan dokumentasi tertulis
tu3	Timbal balik/saran dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal	Tidak digunakan	Hanya saran/complain pelanggan secara langsung (complain yang sama)	Kesalahan yang baru/ yang sebelumnya belum pernah	Jika ada complain/saran diterima lalu melakukan perbaikan (>1 bulan)	Jika ada complain/saran diterima lalu melakukan perbaikan (1 bulan atau lebih)	Jika ada complain/saran diterima lalu melakukan perbaikan (harian)	Monitoring semuanya
tu4	Organisasi kami mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin	Tidak sama sekali	1 tahun sekali atau lebih tanpa didokumentasikan	1 minggu/ lebih. ketika ada pesanan tanpa didokumentasikan	Setiap hari tanpa didokumentasikan	1 tahun sekali atau lebih dan didokumentasikan	1 minggu/ lebih. ketika ada pesanan dan didokumentasikan	Setiap hari dan didokumentasikan

Kode	Praktik	1	2	3	4	5	6	7
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	Tidak sama sekali	Masih sesuai kemampuan	Sesuai pesanan saja	Sesuai kebutuhan dan ekspektasi pelanggan tapi belum layanan	Layanan dan produk sesuai kebutuhan dan ekspektasi pelanggan (hasil evaluasi bulanan/min gguan)	Layanan dan produk sesuai kebutuhan dan ekspektasi pelanggan (hasil evaluasi harian)	Layanan dan produk sesuai kebutuhan dan ekspektasi pelanggan (sudah sangat bagus)
tu6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing	Tidak sama sekali	Di awal berdirinya	1 tahun sekali atau lebih tanpa didokumentasikan	1 bulan sekali atau lebih tanpa didokumentasikan	Setiap hari tanpa didokumentasikan	1 bulan sekali atau lebih dan didokumentasikan	Setiap hari dan didokumentasikan
tu7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing dengan cepat	Tidak sama sekali	Tidak diprioritaskan/mengamati saja	Pesaing baru tapi tidak direspon dengan cepat	Pesaing baru tapi direspon dengan cepat	Pesaing lama + baru, tidak direspon dengan cepat	Pesaing lama+baru, direspon dengan cepat	Pesaing lama +baru, direspon dengan cepat, membuat prioritas

LAMPIRAN E. Dokumentasi



Gambar E.1 Narasumber Mister Te



Gambar E.2 Wawancara Mister Te



Gambar E.3 Observasi Mister Te



Gambar E.4 Wawancara dan Observasi Bestcow



Gambar E.5 Narasumber UD Mitra Jamur



Gambar E.6 Observasi UD Mitra Jamur