



Analisis Risiko dalam Menerapkan Business Process Management di UMKM di Era Digital Kota Malang

Jeni Susyanti

Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Malang

Shofi Mustajibullah

shofimustajibullah@gmail.com

Universitas Islam Malang

Mahasiswa Program Magister manajemen Universitas Islam Malang

Abstrak. *Digital transformation has encouraged Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Malang City to adopt a more adaptive and structured management approach. One of these approaches is Business Process Management (BPM) which aims to increase business efficiency and competitiveness. However, implementing BPM is not free from various risks, especially in the MSME sector which has limited resources. This article aims to analyze the various risks faced by MSMEs in Malang City in implementing BPM in the digital era. Through a qualitative approach with interviews and observations of several MSME actors, it was found that the biggest risks include technological limitations, resistance to change, and lack of understanding of the BPM concept. This research provides strategic recommendations to mitigate risks and optimize BPM implementation in local contexts.*

Keywords: *Business Process Management, Micro, Small and Medium Enterprises, Risk, Digital Transformation, Malang City*

Abstrak. Transformasi digital telah mendorong pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Malang untuk mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih adaptif dan terstruktur. Salah satu pendekatan tersebut adalah Business Process Management (BPM) yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis. Namun, penerapan BPM tidak lepas dari berbagai risiko, terutama pada sektor UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis berbagai risiko yang dihadapi oleh UMKM di Kota Malang dalam menerapkan BPM di era digital. Melalui pendekatan kualitatif dengan wawancara dan observasi pada beberapa pelaku UMKM, ditemukan bahwa risiko terbesar meliputi keterbatasan teknologi, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman terhadap konsep BPM. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk memitigasi risiko dan mengoptimalkan implementasi BPM dalam konteks lokal.

Kata Kunci : Business Process Management, UMKM, Risiko, Transformasi Digital, Kota Malang

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital membawa tantangan dan peluang bagi pelaku UMKM, termasuk di Kota Malang yang dikenal sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi kreatif di Indonesia. Dalam menghadapi persaingan global, banyak UMKM dituntut untuk meningkatkan efisiensi operasional dan fleksibilitas proses bisnis. Business Process Management (BPM) muncul sebagai solusi strategis untuk mengelola dan mengoptimalkan proses bisnis secara berkelanjutan. Namun, implementasi BPM pada UMKM tidak mudah pada perusahaan besar karena adanya keterbatasan dalam hal sumber daya manusia, finansial, dan infrastruktur teknologi. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menganalisis risiko-risiko utama yang muncul dalam penerapan BPM di sektor UMKM di Kota Malang serta menawarkan rekomendasi yang relevan dalam konteks transformasi digital. Di era digital saat ini, transformasi teknologi telah menjadi salah satu

faktor kunci dalam meningkatkan daya saing bisnis, termasuk di kalangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Perubahan perilaku konsumen, berkembangnya platform digital, serta meningkatnya kebutuhan akan efisiensi operasional menuntut UMKM untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang lebih sistematis dan adaptif terhadap perubahan. Salah satu pendekatan yang dinilai mampu menjawab tantangan tersebut adalah *Business Process Management* (BPM), yakni suatu metode pengelolaan dan optimalisasi proses bisnis secara end-to-end yang berfokus pada efisiensi, kualitas layanan, dan inovasi berkelanjutan.

Kota Malang sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi dan pendidikan di Jawa Timur memiliki potensi besar dalam pengembangan sektor UMKM. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang (2023), terdapat lebih dari 40.000 pelaku UMKM yang tersebar di berbagai sektor seperti kuliner, fashion, kerajinan tangan, dan jasa digital. Namun, meskipun kontribusi UMKM terhadap perekonomian daerah sangat signifikan, banyak di antara mereka yang masih mengandalkan pola kerja tradisional, belum terdigitalisasi, dan belum memiliki sistem manajemen proses bisnis yang terdokumentasi dengan baik.

Implementasi BPM pada UMKM dinilai strategis untuk meningkatkan produktivitas dan merespons kebutuhan pasar yang semakin dinamis. BPM tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan budaya kerja, struktur organisasi, dan pola pengambilan keputusan. Meski demikian, penerapan BPM di kalangan UMKM menghadapi sejumlah tantangan serius, terutama karena keterbatasan sumber daya manusia, finansial, dan teknologi. Tidak semua pelaku UMKM memahami konsep BPM secara menyeluruh, dan sebagian besar belum memiliki kapasitas untuk mendesain serta mengelola proses bisnis mereka secara sistematis.

Selain itu, resistensi terhadap perubahan, ketergantungan pada pemilik usaha, dan rendahnya literasi digital menjadi hambatan tambahan yang dapat meningkatkan risiko kegagalan implementasi BPM. Dalam konteks UMKM di Kota Malang, risiko ini menjadi isu penting yang perlu dianalisis secara mendalam agar implementasi BPM dapat dilakukan secara realistis dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai risiko yang muncul dalam proses implementasi BPM di sektor UMKM Kota Malang di era digital. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis yang relevan bagi pelaku UMKM, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mendukung adopsi BPM yang lebih efektif.

KAJIAN TEORI

1. Konsep Business Process Management

Business Process Management (BPM) adalah pendekatan terstruktur untuk menganalisis, merancang, melaksanakan, memantau, dan mengoptimalkan proses-proses bisnis dalam suatu organisasi. BPM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, fleksibilitas, dan transparansi operasional secara berkelanjutan. Dumas et al. (2018) menyatakan bahwa BPM mencakup siklus hidup proses bisnis mulai dari identifikasi proses, pemodelan, pelaksanaan, pemantauan kinerja, hingga perbaikan proses. Pendekatan ini bersifat holistik karena melibatkan dimensi manusia, teknologi, dan struktur organisasi. BPM berbeda dari pendekatan manajemen

konvensional karena fokus utamanya adalah pada proses lintas fungsi, bukan hanya unit atau departemen tertentu. Dengan demikian, BPM memfasilitasi koordinasi antarbagian dalam organisasi, serta memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan.

2. Elemen dan Siklus Hidup

Menurut Reijers & Mansar (2005), BPM terdiri dari lima tahap utama:

- a. Process Identification: Mengenali proses-proses utama yang memengaruhi kinerja organisasi.
- b. Process Modeling: Mendeskripsikan proses dalam bentuk diagram atau narasi untuk memahami alur kerja dan aktor yang terlibat.
- c. Process Execution: Mengimplementasikan proses, baik secara manual maupun menggunakan sistem berbasis TI.
- d. Process Monitoring: Mengukur kinerja proses menggunakan Key Performance Indicators (KPI).
- e. Process Optimization: Melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap proses.

3. Pentingnya BPM bagi UMKM

Penerapan BPM pada UMKM menjadi penting karena beberapa alasan utama:

- a. Peningkatan Efisiensi: BPM membantu mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan menghilangkan pemborosan.
- b. Skalabilitas: Dengan proses yang terdokumentasi, UMKM dapat lebih mudah menyesuaikan operasi mereka ketika skala bisnis meningkat.
- c. Konsistensi Kualitas: BPM memungkinkan standar kerja yang konsisten, sehingga produk/jasa yang dihasilkan memiliki mutu yang stabil.
- d. Inovasi Proses: BPM mendorong inovasi melalui evaluasi dan perbaikan proses secara terus-menerus.

Namun, studi dari Ravesteyn & Batenburg (2010) menyebutkan bahwa keberhasilan BPM sangat bergantung pada kesiapan organisasi, terutama pada aspek budaya, kepemimpinan, dan teknologi.

4. Risiko dalam Implementasi BPM

Setiap implementasi BPM memiliki risiko inheren yang dapat memengaruhi keberhasilannya.

Menurut Hill (2012) dan Harmon (2014), risiko tersebut diklasifikasikan menjadi:

- a. Risiko Teknologi: Keterbatasan infrastruktur TI, ketidaksesuaian sistem, atau kurangnya integrasi antar sistem.
- b. Risiko Organisasi: Struktur organisasi yang tidak mendukung perubahan proses, kurangnya keterlibatan manajemen, serta resistensi internal.
- c. Risiko Human Capital: Kurangnya keterampilan dan pemahaman karyawan terhadap BPM, serta rendahnya literasi digital.
- d. Risiko Keuangan: Biaya implementasi yang tinggi dibandingkan kapasitas UMKM.
- e. Risiko Eksternal: Ketidakpastian regulasi, dinamika pasar, dan ketergantungan terhadap pihak ketiga (seperti konsultan BPM).

Dalam konteks UMKM, risiko-risiko tersebut diperparah oleh karakteristik usaha yang cenderung informal, padat karya, dan sering kali dikelola secara keluarga. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan yang sangat terpusat, serta kurangnya dokumentasi dan struktur kerja formal.

5. Transformasi Digital dan UMKM

Transformasi digital mengacu pada penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara bisnis beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai. Menurut Westerman et al. (2011), transformasi digital bukan hanya soal penggunaan teknologi baru, tetapi juga tentang perubahan budaya organisasi dan model bisnis.

Bagi UMKM, digitalisasi menawarkan peluang besar untuk mengakses pasar lebih luas, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing. Namun, data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2023) menunjukkan bahwa adopsi digital di kalangan UMKM Indonesia

masih rendah. Hambatan utama mencakup keterbatasan akses teknologi, biaya implementasi, serta rendahnya kesadaran akan manfaat digitalisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung pada lima pelaku UMKM di Kota Malang yang sedang atau telah mencoba mengimplementasikan BPM. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih responden yang bervariasi dari segi sektor usaha (kuliner, fashion, kerajinan, jasa, dan perdagangan online). Analisis data dilakukan dengan teknik triangulasi dan pengkodean tematik untuk mengidentifikasi jenis risiko dan dampaknya terhadap proses bisnis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Identifikasi Risiko Utama

Dari hasil penelitian, ditemukan empat kategori risiko utama dalam penerapan BPM pada UMKM di Kota Malang:

a. Risiko Teknologi

Banyak UMKM belum memiliki infrastruktur digital yang memadai. Penggunaan software manajemen proses dianggap rumit dan mahal.

b. Risiko Human Capital

Kurangnya pemahaman tentang BPM serta rendahnya literasi digital pada pemilik dan karyawan menjadi penghambat utama.

c. Risiko Organisasi

Struktur organisasi UMKM yang informal membuat dokumentasi dan standarisasi proses menjadi sulit. Banyak keputusan masih bergantung pada pemilik secara penuh.

d. Risiko Resistensi terhadap Perubahan

Budaya kerja yang terbiasa manual membuat proses digitalisasi atau standardisasi proses sering ditolak atau tidak dijalankan konsisten.

2. Strategi Mitigasi

Beberapa strategi mitigasi yang diusulkan antara lain:

- a. Pelatihan dan pendampingan berkala dari akademisi atau dinas terkait.
- b. Pemanfaatan platform digital gratis atau berbasis open-source.
- c. Pendekatan bertahap dalam implementasi BPM, dimulai dari proses yang sederhana. Peningkatan kesadaran manfaat BPM melalui studi kasus sukses lokal.

KESIMPULAN

Implementasi Business Process Management (BPM) pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kota Malang di era digital merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, serta daya saing di tengah tantangan globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat. BPM menawarkan pendekatan yang terstruktur dalam mengelola dan mengoptimalkan proses bisnis sehingga UMKM dapat lebih adaptif, responsif, dan siap berkembang dalam jangka panjang. Namun, dari hasil penelitian ini, teridentifikasi bahwa penerapan BPM pada UMKM tidak lepas dari berbagai risiko yang bersifat multidimensional. Risiko teknologi muncul dari keterbatasan infrastruktur digital, kurangnya integrasi sistem, dan biaya tinggi untuk mengadopsi perangkat lunak BPM. Risiko sumber daya manusia juga menjadi faktor dominan, di mana banyak pelaku UMKM dan karyawannya belum memiliki literasi digital dan pemahaman yang cukup tentang pentingnya manajemen proses.

Selain itu, struktur organisasi UMKM yang cenderung informal dan sentralistik memperparah risiko organisasi, karena tidak mendukung dokumentasi proses atau pendelegasian yang efektif.

Resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan budaya yang signifikan. Banyak pelaku UMKM masih merasa nyaman dengan metode kerja konvensional dan enggan melakukan perubahan karena ketakutan akan ketidakpastian atau kegagalan. Ini menunjukkan pentingnya strategi pendekatan yang komunikatif dan partisipatif dalam proses transformasi manajerial. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menyarankan bahwa upaya penerapan BPM di kalangan UMKM harus dilakukan secara bertahap dan kontekstual, dengan memperhatikan karakteristik lokal. Pemerintah daerah dan lembaga pendukung (seperti perguruan tinggi, inkubator bisnis, dan komunitas digital) berperan penting dalam menyediakan edukasi, pelatihan, dan pendampingan teknis bagi UMKM. Pendekatan berbasis kolaborasi multi-stakeholder diperlukan agar proses transformasi dapat berjalan inklusif dan berkelanjutan. Lebih lanjut, penting bagi pelaku UMKM untuk mulai membangun budaya kerja berbasis proses, mendokumentasikan aktivitas utama, dan terbuka terhadap penggunaan teknologi yang sesuai dengan skala usahanya. BPM tidak harus dimulai dengan sistem mahal atau rumit; bahkan langkah kecil seperti alur kerja tertulis dan evaluasi proses secara berkala sudah dapat memberikan dampak positif. Dengan mitigasi risiko yang tepat dan dukungan ekosistem digital yang memadai, BPM dapat menjadi kunci strategis dalam mendorong UMKM di Kota Malang menuju transformasi yang lebih modern, efisien, dan kompetitif di pasar nasional maupun global.

DAFTAR PUSTAKA

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2015). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer.
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? *Handbook on Business Process Management*, 3–16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan-Kiffer Press
- BPM Institute. (2020). *Global BPM Market Trends*. Retrieved from www.bpm-institute.org
- vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten Principles of Good Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548.