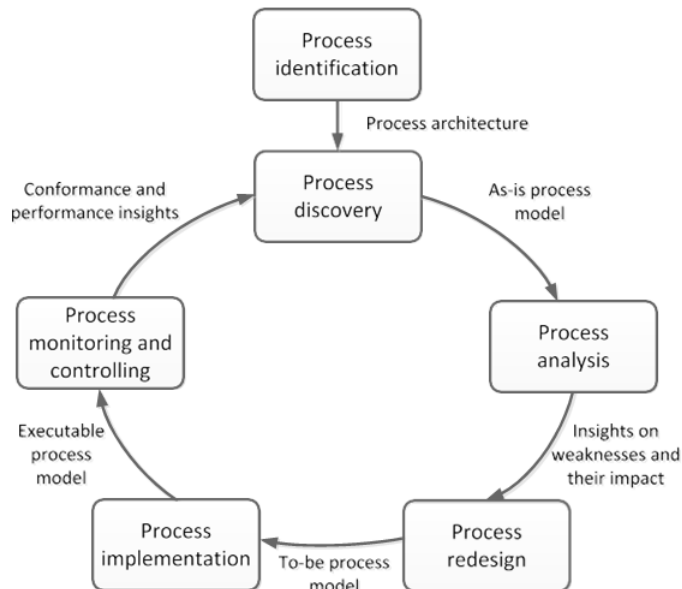


SIKLUS BPMN

Singkatnya, kita dapat melihat BPM sebagai siklus berkelanjutan yang terdiri dari fase-fase berikut (lihat Gambar 1.7):

Fig. 1.7 BPM lifecycle



1. Identifikasi proses. Pada fase ini, masalah bisnis diajukan, dan proses yang relevan dengan masalah yang ditangani diidentifikasi, dibatasi, dan dihubungkan satu sama lain. Hasil dari identifikasi proses adalah arsitektur proses baru atau yang diperbarui yang memberikan gambaran menyeluruh tentang proses dalam organisasi dan hubungannya. Identifikasi proses terkadang dilakukan secara paralel dengan identifikasi ukuran kinerja. Namun dalam buku ini, kami akan mengaitkan identifikasi ukuran kinerja dengan tahap analisis proses, mengingat ukuran kinerja sering digunakan untuk analisis proses.
2. Penemuan proses (juga disebut pemodelan proses apa adanya). Di sini, keadaan saat ini dari setiap proses yang relevan didokumentasikan, biasanya dalam bentuk satu atau beberapa model proses apa adanya.
3. Analisis proses. Pada fase ini, isu-isu yang terkait dengan proses apa adanya diidentifikasi, didokumentasikan, dan bila memungkinkan diukur menggunakan ukuran kinerja. Output dari fase ini adalah kumpulan permasalahan yang terstruktur. Masalah-masalah ini biasanya diprioritaskan berdasarkan

dampaknya, dan terkadang juga berdasarkan perkiraan upaya yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

4. Desain ulang proses (juga disebut perbaikan proses). Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi perubahan pada proses yang akan membantu mengatasi masalah yang diidentifikasi pada fase sebelumnya dan memungkinkan organisasi mencapai tujuan kinerjanya. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa opsi perubahan dianalisis dan dibandingkan dengan ukuran kinerja yang dipilih. Hal ini memerlukan perancangan ulang proses dan analisis proses yang berjalan beriringan: Ketika opsi perubahan baru diusulkan, opsi tersebut dianalisis menggunakan teknik analisis proses. Pada akhirnya, opsi-opsi perubahan yang paling menjanjikan digabungkan, sehingga menghasilkan proses yang didesain ulang. Output dari fase ini biasanya berupa model proses yang akan dilakukan, yang berfungsi sebagai dasar untuk fase berikutnya.
5. Implementasi proses. Pada fase ini, perubahan-perubahan yang diperlukan untuk berpindah dari proses apa adanya ke proses yang akan dilakukan dipersiapkan dan dilakukan. Implementasi proses mencakup dua aspek: manajemen perubahan organisasi dan otomatisasi proses. Manajemen perubahan organisasi mengacu pada serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk mengubah cara kerja semua peserta yang terlibat dalam proses tersebut. Otomatisasi proses, sebaliknya, mengacu pada pengembangan dan penerapan sistem TI (atau versi yang disempurnakan dari sistem TI yang ada) yang mendukung proses yang akan datang. Dalam buku ini, fokus kami mengenai implementasi proses adalah pada otomatisasi proses, karena manajemen perubahan organisasi merupakan bidang yang terpisah. Lebih khusus lagi, buku ini menyajikan satu pendekatan terhadap otomatisasi proses di mana model proses yang dapat dieksekusi diturunkan dari model proses yang akan dibuat, dan model yang dapat dieksekusi ini diterapkan di BPMS.
6. Pemantauan dan pengendalian proses. Setelah proses yang didesain ulang berjalan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik kinerja proses terkait dengan ukuran kinerja dan tujuannya. Kemacetan, kesalahan berulang, atau penyimpangan dari perilaku yang

diharapkan diidentifikasi, dan tindakan perbaikan diambil. Permasalahan baru mungkin timbul dalam proses yang sama atau proses lainnya, sehingga siklus tersebut perlu diulang terus menerus.

Siklus hidup BPM membantu memahami peran teknologi dalam BPM. Teknologi, khususnya Teknologi Informasi (TI), sangat penting untuk meningkatkan proses bisnis. Tidak mengherankan, spesialis TI seperti insinyur sistem sering kali memainkan peran penting dalam inisiatif BPM. Namun, insinyur sistem harus mengetahui bahwa teknologi hanyalah salah satu instrumen untuk mengelola dan melaksanakan proses guna mencapai kemandirian maksimal. Insinyur sistem perlu bekerja sama dengan analis proses untuk memahami masalah utama yang mempengaruhi proses tertentu dan cara terbaik untuk mengatasi masalah ini, baik dengan otomatisasi atau cara lain. Sebagai seorang pebisnis teknologi ternama, Bill Gates pernah berkata, “Aturan pertama dalam teknologi apa pun yang digunakan dalam bisnis adalah bahwa otomatisasi yang diterapkan pada operasi yang efisien akan memperbesar efisiensi. Kedua, otomatisasi yang diterapkan pada operasi yang tidak efisien akan memperbesar inefisiensi tersebut”. Ini berarti bahwa mempelajari cara merancang dan meningkatkan proses—dan bukan hanya cara membangun sistem TI untuk mengotomatisasi sebagian kecil proses bisnis—adalah keterampilan mendasar yang harus dimiliki oleh setiap lulusan TI. Sebaliknya, lulusan bisnis perlu memahami bagaimana teknologi, terutama TI, dapat digunakan untuk mengoptimalkan pelaksanaan proses bisnis. Buku ini bertujuan untuk menjembatani kedua sudut pandang ini dengan menyajikan pandangan terpadu yang mencakup seluruh siklus hidup BPM.

Sudut pandang pelengkap mengenai siklus hidup BPM diberikan dalam kotak “Pemangku kepentingan dalam siklus hidup BPM”. Kotak ini merangkum peran perusahaan yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam inisiatif BPM.³ Daftar peran yang dijelaskan dalam kotak menyiratkan bahwa BPM bersifat interdisipliner. Inisiatif BPM yang khas melibatkan manajer di berbagai tingkat organisasi, pekerja administratif dan lapangan (disebut peserta proses dalam kotak), analis bisnis dan sistem, serta tim TI. Oleh karena itu, buku ini bertujuan untuk memberikan pandangan yang seimbang antara ilmu manajemen dan teknik TI yang berkaitan dengan BPM.

STAKEHOLDERS IN THE BPM LIFECYCLE

Ada berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses bisnis sepanjang siklus hidupnya. Diantaranya kita dapat membedakan individu dan kelompok berikut.

1. Tim manajemen. Tergantung pada bagaimana manajemen perusahaan diatur, posisi berikut mungkin ditemukan. Chief Executive Officer (CEO) bertanggung jawab atas keberhasilan bisnis perusahaan secara keseluruhan. Chief Operations Officer (COO) bertanggung jawab untuk menentukan bagaimana operasi diatur. Di beberapa perusahaan, COO juga bertanggung jawab atas kinerja proses; di perusahaan lain, terdapat posisi Chief Process Officer (CPO) yang didedikasikan untuk tujuan ini. Chief Information Officer (CIO) bertanggung jawab atas pengoperasian infrastruktur sistem informasi yang efisien dan efektif. Di beberapa organisasi, proyek desain ulang proses didorong oleh CIO. Chief Financial Officer (CFO) bertanggung jawab atas kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. CFO juga mungkin bertanggung jawab atas proses bisnis tertentu, khususnya yang berdampak langsung pada kinerja keuangan. Posisi manajemen lain yang mempunyai kepentingan dalam siklus hidup proses termasuk direktur Sumber Daya Manusia (SDM). Direktur SDM dan timnya memainkan peran kunci dalam proses yang melibatkan peserta proses yang signifikan. Bagaimanapun, tim manajemen bertanggung jawab untuk mengawasi seluruh proses, memulai inisiatif desain ulang proses, dan menyediakan sumber daya dan panduan strategis kepada pemangku kepentingan di semua fase siklus hidup proses bisnis.
2. Pemilik Proses. Pemilik proses bertanggung jawab atas operasi proses yang efisien dan efektif. Seperti dibahas pada Gambar. 1.5, pemilik proses bertanggung jawab, di satu sisi, untuk perencanaan dan pengorganisasian dan, di sisi lain, untuk memantau dan mengendalikan proses. Dalam peran perencanaan dan pengorganisasian mereka, pemilik proses bertanggung jawab untuk mendefinisikan ukuran dan tujuan kinerja dan memulai dan memimpin proyek perbaikan yang terkait dengan proses mereka. Mereka juga bertanggung jawab untuk mengamankan sumber daya sehingga proses berjalan dengan lancar setiap hari. Dalam peran pemantauan dan pengendalian mereka, pemilik proses bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tujuan kinerja proses dipenuhi dan

mengambil tindakan korektif jika mereka tidak terpenuhi. Pemilik proses juga memandu para peserta proses dalam menyelesaikan pengecualian dan kesalahan yang terjadi selama pelaksanaan proses. Dengan demikian, pemilik proses terlibat dalam pemodelan proses, analisis, desain ulang, implementasi dan pemantauan. Perhatikan bahwa individu yang sama bisa bertanggung jawab atas banyak proses. Misalnya, di perusahaan kecil, seorang manajer tunggal mungkin bertanggung jawab atas proses pesanan-ke-uang perusahaan dan layanan pelanggan setelah penjualan.

3. Peserta Proses. Partisipan proses adalah aktor manusia yang melakukan aktivitas proses bisnis sehari-hari. Mereka melakukan pekerjaan rutin sesuai standar dan pedoman perusahaan. Peserta proses dikoordinasikan oleh pemilik proses, yang bertanggung jawab menangani aspek non-rutin dari proses. Peserta proses juga dilibatkan sebagai ahli domain selama penemuan proses dan analisis proses. Mereka mendukung kegiatan perancangan ulang dan upaya implementasi.
4. Analis Proses. Analis proses melakukan aktivitas identifikasi proses, penemuan (khususnya pemodelan), analisis dan desain ulang. Mereka mengoordinasikan implementasi proses serta pemantauan dan pengendalian proses. Mereka melapor kepada manajemen dan pemilik proses dan berinteraksi erat dengan peserta proses. Analis proses biasanya memiliki salah satu dari dua latar belakang. Analis proses dengan persyaratan organisasi, kinerja, dan manajemen perubahan memiliki latar belakang bisnis. Sementara itu, analis proses yang terlibat dalam otomatisasi proses memiliki latar belakang TI.
5. Insinyur Sistem. Insinyur sistem terlibat dalam desain ulang dan implementasi proses. Mereka berinteraksi dengan analis proses untuk menangkap kebutuhan sistem. Mereka menerjemahkan persyaratan ke dalam desain sistem, dan mereka bertanggung jawab atas implementasi, pengujian, dan penerapan sistem ini. Insinyur sistem juga bekerja sama dengan pemilik proses dan peserta untuk memastikan bahwa sistem yang dikembangkan secara efektif mendukung pekerjaan mereka. Seringkali, implementasi, pengujian, dan penerapan sistem dialihdayakan ke penyedia eksternal, di mana tim rekayasa sistem setidaknya sebagian terdiri dari kontraktor.

Grup BPM (juga disebut BPM Center of Excellence). Organisasi besar yang terlibat dalam BPM selama beberapa tahun umumnya telah mengumpulkan pengetahuan berharga tentang perencanaan dan pelaksanaan proyek BPM dan sejumlah besar dokumentasi proses. Grup BPM bertanggung jawab untuk melestarikan pengetahuan dan dokumentasi ini dan memastikannya digunakan untuk memenuhi tujuan strategis organisasi. Secara khusus, kelompok BPM bertanggung jawab untuk memelihara arsitektur proses, memprioritaskan proyek desain ulang proses, mendukung pemilik proses dan analis, dan memastikan bahwa dokumentasi proses dipelihara secara konsisten dan sistem pemantauan proses bekerja secara efektif. Dengan kata lain, kelompok BPM bertanggung jawab untuk menjaga budaya BPM dan memastikan bahwa budaya BPM mendukung tujuan strategis organisasi. Tidak semua organisasi memiliki Grup BPM khusus. Grup BPM paling umum ditemukan di organisasi besar dengan pengalaman BPM bertahun-tahun.