

Chapter 2 Process Identification

The Context of Process Identification

Identifikasi proses mengacu pada aktivitas manajemen yang bertujuan untuk secara sistematis mendefinisikan serangkaian proses bisnis suatu organisasi dan menetapkan kriteria yang jelas untuk memilih proses tertentu untuk perbaikan. Keluaran dari identifikasi proses adalah arsitektur proses, yang mewakili proses dan keterkaitannya. Arsitektur proses ini berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menentukan prioritas dan ruang lingkup pemodelan proses dan proyek desain ulang.

Dalam bab ini, kita mulai dengan membahas konteks identifikasi proses. Kemudian, kami menyajikan metode identifikasi proses berdasarkan dua langkah: definisi arsitektur proses dan pemilihan proses. Langkah definisi berkaitan dengan membuat daftar serangkaian proses awal dan keseluruhan arsitekturnya. Langkah seleksi mempertimbangkan kriteria yang sesuai untuk menentukan prioritas proses ini dengan menggunakan portofolio.

Untuk memahami pentingnya identifikasi proses, kita harus melihat konteks strategis suatu organisasi. Organisasi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk memodelkan semua proses mereka secara detail, menganalisis dan mendesain ulang masing-masing proses secara cermat, menerapkan teknologi otomasi untuk setiap proses, dan terus memantau kinerja proses tersebut secara mendetail. Bahkan jika sumber daya tersebut tersedia, pembelanjakannya secara berbeda tidak akan efektif dari segi biaya. BPM tidak gratis. Seperti investasi lainnya, investasi di BPM harus membawa hasil. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi yang terlibat dalam BPM untuk memusatkan perhatian mereka pada bagian proses yang relevan.

Beberapa proses harus diprioritaskan karena sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Mintzberg mendefinisikan strategi bisnis sebagai perspektif organisasi dalam menetapkan dan memenuhi tujuan bisnis. Biasanya, dapat diasumsikan bahwa strategi bisnis ada dan dapat dipertimbangkan untuk identifikasi proses. Strategi dapat

dioperasionalkan dengan berbagai cara. Salah satu pilihan yang menonjol adalah menentukan tujuan bisnis menggunakan struktur kartu skor berimbang.

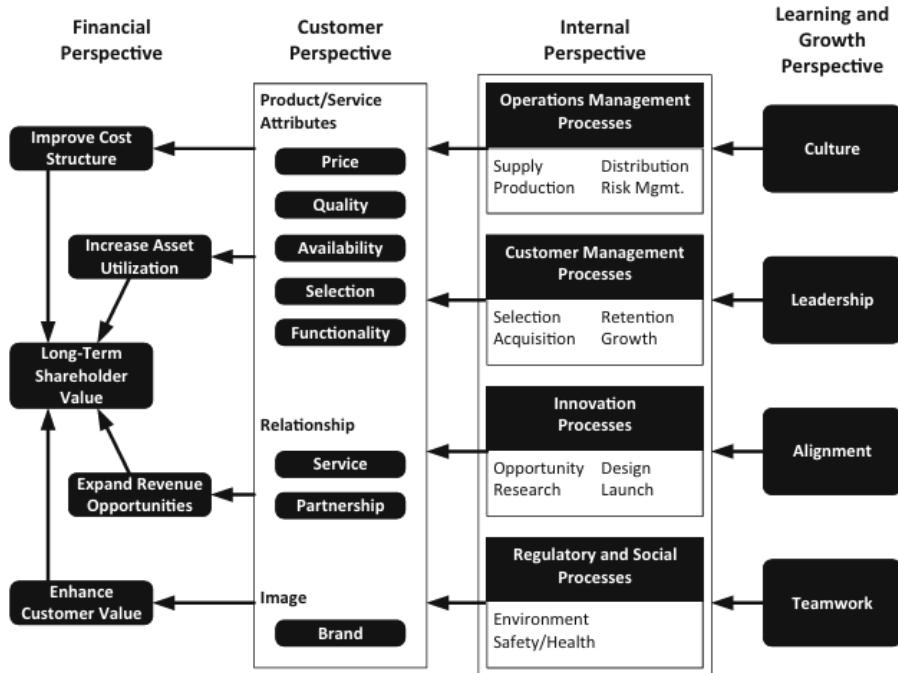


Fig. 2.1 The balanced scorecard by Kaplan & Norton

Gambar 2.1 menunjukkan logika Balanced Scorecard menggunakan notasi peta strategi Kaplan & Norton [73]. Representasi eksplisit strategi sedemikian rupa juga sering disebut dengan model bisnis perusahaan. Pengaturan ini mengasumsikan nilai pemegang saham jangka panjang sebagai tujuan perusahaan yang umum dan menyeluruh. Dari perspektif finansial, tujuan ini dipecah menjadi empat subtujuan: memperbaiki struktur biaya, meningkatkan pemanfaatan aset, memperluas peluang pendapatan, dan meningkatkan nilai pelanggan. Faktor perspektif pelanggan agaknya mempengaruhi tujuan keuangan tersebut. Konsep proposisi nilai pelanggan menyatakan bahwa atribut harga, kualitas, ketersediaan, seleksi dan fungsi yang terkait dengan produk dan layanan, hubungan layanan dan mitra, serta citra merek dinilai oleh pelanggan. Misalnya, sebuah perusahaan biasa menjual buku di toko-toko, dan sekarang menyediakannya di Amazon dapat meningkatkan proposisi nilai pelanggannya karena pemesanan (ketersediaan) menjadi lebih mudah. Perspektif pelanggan dipengaruhi oleh perspektif internal yang didefinisikan oleh manajemen operasi, manajemen pelanggan, inovasi, dan proses

kepatuhan terhadap peraturan. Artinya, misalnya, menawarkan buku murah sebagai proposisi terkait produk harus konsisten dengan proses produksi murah di tingkat manajemen operasi. Kemampuan menyelenggarakan proses yang efisien dan efektif dari perspektif internal pada akhirnya dipengaruhi oleh modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard menggarisbawahi pentingnya proses bisnis untuk mengimplementasikan strategi bisnis. Proses bisnis dibangun berdasarkan modal manusia, informasi, dan organisasi serta memberikan dasar bagi proposisi nilai pelanggan, yang pada akhirnya menghasilkan kesuksesan finansial. Penerapan strategi memerlukan transparansi proses bisnis dan kontribusinya terhadap tujuan strategis.

Kepentingan strategis hanyalah salah satu pertimbangan ketika melihat proses. Misalnya, dua metode bisa saja memiliki kepentingan strategis yang sama, namun hanya satu metode yang mungkin menunjukkan permasalahan besar, yang harus diselesaikan demi kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Untuk menelusuri permasalahan proses, kita perlu memahami bagaimana proses berhubungan dengan perspektif organisasi lainnya. Balanced Scorecard menekankan hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan organisasi. Sebaliknya, arsitektur perusahaan menggambarkan ketergantungan struktural antara berbagai perspektif organisasi. Berbagai kerangka kerja menjelaskan arsitektur perusahaan, termasuk Open Group Architecture Framework (TOGAF) dan Zachman Framework. Kerangka kerja terakhir mendefinisikan perspektif berikut:

1. Perspektif organisasi yang menggambarkan aktor, peran, dan struktur organisasi dengan menggunakan bagan organisasi,
2. Perspektif produk yang mendefinisikan produk dan layanan yang ditawarkan suatu organisasi beserta hubungannya dengan penggunaan katalog produk dan layanan,
3. Perspektif proses dijelaskan menggunakan arsitektur proses,
4. Perspektif data termasuk entitas informasi dan hubungannya seperti yang dijelaskan oleh model data,

5. perspektif aplikasi yang menggambarkan berbagai bagian perangkat lunak beserta ketergantungannya dengan menggunakan model aplikasi, dan
6. Infrastruktur teknis sering kali menekankan pada perangkat keras komputer dan jaringan komunikasi, seperti yang dijelaskan oleh model infrastruktur.

Inti dari arsitektur perusahaan adalah bahwa proses bisnis memainkan peran sentral dalam mengintegrasikan berbagai perspektif perusahaan. Kerangka kerja ARIS Scheer menekankan pentingnya proses bisnis, yang menempatkan proses sebagai pusatnya. Arsitektur perusahaan menjelaskan perspektif ini secara terpisah dan mendefinisikan hubungannya. Jika didokumentasikan secara sistematis, seorang manajer mungkin menggunakan dokumentasi arsitektur perusahaan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: Proses manakah yang berhubungan dengan waktu henti layanan online, dan sistem TI manakah yang mendukung aktivitas dalam proses yang mungkin terpengaruh oleh waktu henti tersebut?

Alasan untuk melakukan identifikasi proses adalah bahwa organisasi harus fokus pada proses-proses yang menciptakan nilai relevansi strategis atau memiliki masalah besar (atau keduanya). Hal ini membuat identifikasi proses menjadi tugas yang berkelanjutan karena proses di dalam organisasi tunduk pada dinamika waktu dan perubahan. Proses-proses tertentu mungkin bermasalah pada satu titik, namun setelah masalah-masalah tersebut diidentifikasi dan diselesaikan, inilah saatnya untuk mengalihkan fokus ke proses-proses lain.

Misalnya, perusahaan asuransi yang mengalami ketidakpuasan pelanggan secara alami akan cenderung fokus pada proses yang berorientasi pada pelanggan, seperti proses penanganan klaim. Ketika proses ini telah membaik dan kepuasan pelanggan kembali berada dalam kisaran yang diinginkan, penekanannya mungkin beralih ke proses penilaian risiko, yang penting bagi kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Namun demikian, terdapat juga dinamika di luar lingkungan organisasi. Beberapa proses yang secara strategis penting bagi suatu organisasi pada suatu saat mungkin menjadi kurang penting seiring berjalannya waktu. Permintaan pasar dapat berubah, dan peraturan baru atau pengenalan produk baru dapat membatasi aktivitas bisnis yang

dulunya menguntungkan. Misalnya, kedatangan pesaing baru yang menawarkan diskon polis asuransi melalui saluran berbasis Web dapat mendorong perusahaan mapan untuk mendesain ulang proses penjualan asuransinya agar lebih ramping, lebih cepat, dan lebih mudah diakses dari Web.

Contoh 2.1 Perubahan dalam relevansi strategis suatu proses sering kali lambat namun bisa drastis. Misalnya saja perusahaan Jerman Mannesmann. Mannesmann didirikan pada dekade terakhir abad kesembilan belas sebagai produsen pipa baja. Pada abad kedua puluh, Mannesmann berekspansi ke berbagai industri, memproduksi truk. Pada tahun 1990, Mannesmann mendirikan divisi bisnis telekomunikasi setelah liberalisasi pasar telekomunikasi Jerman. Jaringan selulernya, D2 Mannesmann, segera menjadi pesaing utama Deutsche Telekom. Pada tahun 2000, setelah pertempuran pengambilalihan yang mendebarluar, Mannesmann diakuisisi oleh perusahaan Inggris Vodafone seharga e 190 miliar. Kisah Mannesmann menggambarkan bahwa kepentingan strategis dari berbagai proses dapat berubah secara drastis dalam jangka waktu yang lebih lama. Oleh karena itu, identifikasi proses tidak akan pernah menjadi aktivitas satu kali saja. Jika Anda ingin informasi lebih lanjut tentang sejarah Mannesmann, Anda dapat melihat entri Wikipedia.

Untuk mengatasi pentingnya fokus pada subset proses kritis, tim manajemen, analis proses, dan pemilik proses memerlukan jawaban atas dua pertanyaan berikut: (i) proses apa yang dijalankan dalam organisasi? dan (ii) hal mana yang harus menjadi fokus organisasi. Dengan kata lain, organisasi yang terlibat dalam inisiatif BPM harus memelihara peta prosesnya dan kriteria yang transparan untuk menentukan proses mana yang memiliki prioritas tertinggi. Kotak “Daftar Periksa Proses” membantu mengidentifikasi proses ketika menjawab dua pertanyaan ini.

DAFTAR PERIKSA PROSES

Mungkin diperlukan kerja keras untuk memutuskan apa yang dianggap sebagai proses bisnis. Sepotong pekerjaan yang sering diulang mungkin merupakan sesuatu yang lain daripada proses bisnis itu sendiri. Untuk mencegah keputusan pelingkupan yang buruk, ada baiknya untuk mempertimbangkan:

daftar periksa proses berikut:

Apakah ini sebuah proses? Hanya satu hal yang dapat kita amati dalam konteks bisnis adalah sebuah proses. Sebuah departemen, misalnya, bukanlah sebuah proses. Begitu pula dengan manajer atau email. Untuk setiap proses yang tepat, tindakan utama yang diterapkan pada suatu kategori kasus harus dapat diidentifikasi. Misalnya, kita dapat menentukan proses bisnis yang akan disetujui—permintaan cuti. Perhatikan bagaimana nama ini berbentuk kata kerja + kata benda. Kita juga dapat menguji seberapa tepat nama tersebut dengan mempertimbangkan hasil proses dari bentuk kata benda + past participle. Contoh kita, kasus yang sudah selesai memang merupakan permohonan cuti yang sudah disetujui.

Bisakah prosesnya dikendalikan? Sesuatu yang sedang berlangsung atau aktif mungkin menyerupai suatu proses, padahal sebenarnya tidak. Cara yang tepat dalam memandang proses bisnis adalah dengan melihatnya sebagai peristiwa dan aktivitas yang berulang untuk melaksanakan kasus-kasus yang dapat diamati secara individual. Dalam proses bisnis asuransi, kasus dapat berupa permohonan perlindungan layanan kesehatan yang mengalir melalui proses tersebut. Setiap aplikasi dapat dibedakan satu sama lain. Dengan gagasan kasus yang transparan, pengelolaan proses dapat dilakukan. Pertimbangkan betapa sulitnya mengidentifikasi kasus kandidat proses palsu seperti Manajemen Sumber Daya Manusia atau Strategi. Selain itu, tanpa adanya pengulangan, sekelompok aktivitas bisnis mungkin lebih memenuhi syarat sebagai proyek daripada proses bisnis. Salah satu contohnya adalah Misi Pengorbit Mars, yang merupakan upaya unik—bukan proses bisnis, mengingat jarangnya perjalanan luar angkasa ke Mars saat ini.

Apakah prosesnya cukup diperlukan untuk dikelola? Beberapa proses masih perlu mencapai ambang batas minimum untuk dianggap demikian. Indikasi yang jelas mengenai pentingnya suatu proses adalah: (a) ada pelanggan yang bersedia membayar untuk hasil yang diperoleh, (b) organisasi yang melaksanakan proses akan—pada prinsipnya—bersedia membayar biaya lain, pihak yang mengambil alih, atau (c) terdapat kerangka hukum dan wajib yang memaksa organisasi untuk melaksanakannya. Jika tidak satu pun dari hal ini yang berlaku, proses bisnis dapat diabaikan dengan aman.

Apakah cakupan prosesnya tidak terlalu besar? Saya pikir kegiatan-kegiatan yang dianggap berada dalam lingkup proses harus dianggap berkontribusi terhadap

tujuannya. Pemeriksaan yang baik untuk hal ini adalah dengan menentukan apakah terdapat hubungan 1:1 antara peristiwa yang memulai proses dan setiap aktivitas yang dianggap berada dalam ruang lingkup. Misalnya, pertimbangkan proses pembuatan pesanan kandidat, seperti pembuatan sepeda. Meskipun membersihkan lantai kerja di pabrik sepeda itu penting, aktivitas tersebut hanya berhubungan dengan perbandingan 1:1 dengan pesanan pembuatan sepeda. Sebaliknya, pembersihan dapat dilakukan secara berkala, misalnya di penghujung hari. Dengan kata lain, membersihkan lantai kerja tidak boleh menjadi bagian dari proses ini (tetapi tentu saja bisa menjadi bagian dari proses lain).

Apakah ruang lingkup proses merupakan ukuran yang dapat dikelola? Kadang-kadang kita dapat menemukan proses bisnis mikro, yang tidak layak dikelola sebagai proses sama sekali. Aturan praktisnya adalah agar sesuatu menjadi proses bisnis, setidaknya ada tiga pelaku—tidak termasuk pelanggan—harus dilibatkan. Jika tidak ada serah terima antar aktor atau sistem, hanya sedikit yang bisa diperbaiki dengan menggunakan metode BPM.

Pada Bab 1, kita melihat bahwa sejumlah pemangku kepentingan terlibat dalam pengelolaan dan pelaksanaan proses bisnis. Umumnya, hanya segelintir pemangku kepentingan yang memiliki gambaran lengkap tentang proses bisnis suatu organisasi.

Namun wawasan ini diperlukan untuk mengidentifikasi bagian dari proses yang perlu dikelola atau ditingkatkan secara ketat. Menangkap pengetahuan ini dan menjaganya tetap mutakhir adalah tujuan dari identifikasi proses.

Lebih khusus lagi, identifikasi proses berkaitan dengan dua langkah: mendefinisikan arsitektur proses dan memilih proses. Langkah pertama untuk mendefinisikan arsitektur proses (juga disebut penunjukan) bertujuan untuk memahami proses yang melibatkan organisasi dan keterkaitannya. Langkah kedua dalam memilih proses berupaya untuk mengembangkan prioritas proses untuk kegiatan BPM (penemuan, analisis, desain ulang, implementasi, pemantauan, dll).

Perhatikan bahwa kedua langkah ini tidak berkaitan dengan pengembangan model proses. Memang benar, identifikasi proses bahkan tidak berkaitan dengan satu proses pun. Itu selalu mempertimbangkan keseluruhan rangkaian proses. Oleh karena itu,

kadang-kadang disebut manajemen multi-proses. Himpunan semua metode juga disebut sebagai portofolio proses.

Definition of the Process Architecture

Arsitektur proses bertujuan untuk mewakili proses-proses yang ada dalam suatu organisasi. Definisi arsitektur proses harus menghadapi kompleksitas seluruh organisasi. Untuk mendekati kompleksitas ini secara sistematis, pertama-tama kita membedakan kategori-kategori proses. Kedua, kami menggambarkan hubungan yang berbeda antara proses yang penting untuk arsitektur proses. Ketiga, kami menyajikan metode untuk mendefinisikan lanskap proses sebagai representasi tingkat atas dari arsitektur proses.

Process Categories

Misalkan sebuah organisasi berada pada tahap awal menjadi organisasi yang berpusat pada proses. Dalam hal ini, tugas sulit pertama yang dihadapi adalah membuat penghitungan yang bermakna atas proses-proses yang ada. Salah satu kesulitan muncul dari sifat hierarki proses bisnis: kriteria yang berbeda dapat dipertimbangkan untuk menentukan rantai operasi mana yang dapat dilihat sebagai pembentuk proses bisnis independen dan mana yang dianggap sebagai bagian dari proses lain. Ada berbagai pandangan tentang bagaimana mengkategorikan proses bisnis. Beberapa di antaranya mendukung gagasan bahwa hanya ada sedikit proses dalam organisasi mana pun. Misalnya, beberapa peneliti berpendapat hanya ada dua proses: pengelolaan lini produksi dan pengelolaan siklus pemesanan. Yang lain mengidentifikasi tiga proses utama: mengembangkan produk baru, mengirimkan produk ke pelanggan, dan mengelola hubungan pelanggan. Salah satu skema kategorisasi yang paling berpengaruh adalah Porter's Value Chain model. Awalnya membedakan dua kategori proses: proses inti (disebut aktivitas utama) dan proses pendukung (aktivitas pendukung). Proses manajemen ditambahkan sebagai kategori ketiga.

Proses inti mencakup penciptaan nilai penting suatu perusahaan, yaitu produksi barang dan jasa yang dibayar oleh pelanggan. Hal ini mencakup desain dan pengembangan, manufaktur, pemasaran dan penjualan, pengiriman, purna jual, dan pengadaan langsung (yaitu, pengadaan yang diperlukan untuk pembuatan produk atau pengiriman layanan).

Proses pendukung memungkinkan pelaksanaan proses inti ini. Hal ini mencakup pengadaan tidak langsung (yaitu pengadaan perangkat keras, furnitur, alat tulis, dll.), manajemen sumber daya manusia, manajemen teknologi informasi, akuntansi, manajemen keuangan, dan layanan hukum.

Proses manajemen memberikan arahan, aturan, dan praktik untuk proses inti dan pendukung. Hal ini mencakup perencanaan strategis, penganggaran, kepatuhan dan manajemen risiko, serta manajemen investor, pemasok, dan mitra.

Perbedaan proses inti, pendukung, dan manajemen merupakan kepentingan strategis bagi perusahaan.

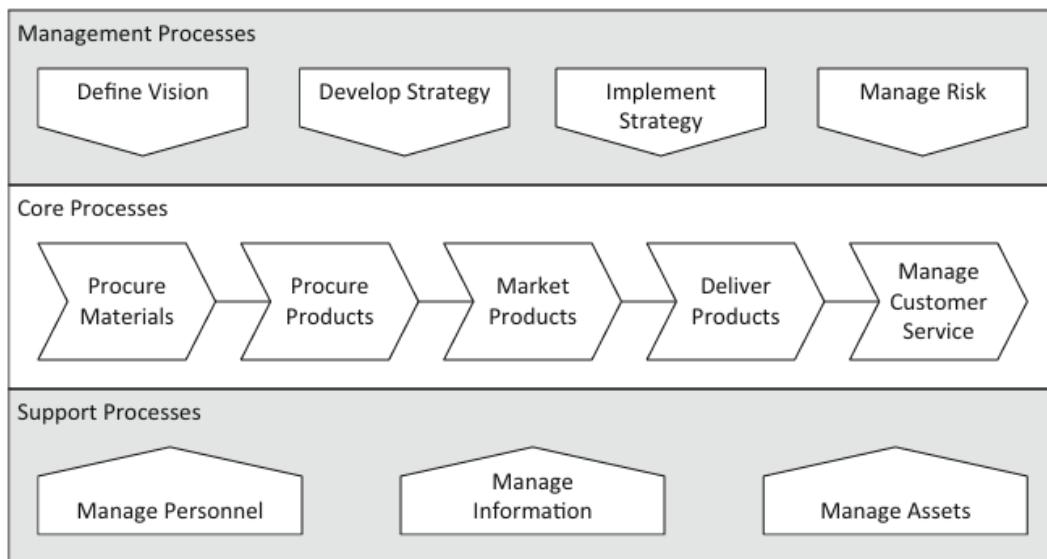


Fig. 2.2 Example of process categories of a production company

Gambar 2.2 menunjukkan contoh perusahaan produksi dan representasi proses tingkat tinggi. Kami kemudian akan menyebut jenis representasi ini sebagai model lanskap proses, yang menggambarkan pandangan paling abstrak dari arsitektur proses.

Contoh ini menggunakan tiga kategori untuk mengelompokkan proses bisnis menurut kepentingan strategisnya. Proses inti meliputi pengadaan bahan secara langsung, produksi produk, pemasaran produk, pengiriman produk, dan pengelolaan layanan pelanggan. Proses inti ini didukung oleh proses untuk mengelola personel, informasi, dan aset. Proses manajemen mencakup definisi visi, pengembangan dan implementasi strategi perusahaan, dan pengelolaan risiko.

Representasi visual seperti pada Gambar 2.2 sering digunakan dalam organisasi untuk meringkas proses-proses penting secara ringkas dan mudah dibaca. Simbol yang digunakan untuk proses inti disebut chevron, dan pemodelan proses sebagai rangkaian sub-proses yang ditampilkan sebagai chevron sering disebut pemodelan rantai nilai. Untuk perbedaan visual yang lebih baik, proses pendukung dapat didemonstrasikan dengan blok yang mengarah ke atas dan proses manajemen dengan blok yang mengarah ke bawah.

Hubungan Antar Proses

Untuk arsitektur proses, kita dapat membedakan tiga jenis hubungan antar proses: urutan, dekomposisi, dan spesialisasi.

Urutan: Hubungan ini menggambarkan urutan logis antara dua proses. Urutannya juga disebut sebagai hubungan horizontal. Misalnya, proses dapat terjadi dalam hubungan konsumen-produsen. Artinya proses yang satu memberikan keluaran dan proses yang lain mengambil masukannya. Pada Bab 1, kami membedakan proses quote-to-order dan order-to-cash. Produksi yang pertama (pesanan) merupakan masukan dari yang kedua. Selain itu, Gambar 2.3 menunjukkan bahwa proses inti berada dalam hubungan yang berurutan, mulai dari pengadaan bahan hingga produksi produk, pemasaran produk, pengiriman produk, dan pada akhirnya mengelola layanan pelanggan. Objek yang dilewati antara proses sekvensial mencirikan hubungan tersebut.

Dekomposisi: Hubungan ini menggambarkan dekomposisi di mana satu proses tertentu dijelaskan secara lebih rinci dalam satu atau lebih sub-proses. Dekomposisi juga disebut sebagai hubungan vertikal atau hierarki. Misalnya, proses Menghasilkan Produk pada Gambar 2.3 dapat dijelaskan secara lebih rinci, termasuk berbagai aktivitas yang harus dijalankan agar dapat menyelesaiannya dengan sukses. Dekomposisi sering digunakan sebagai hubungan utama yang mendefinisikan struktur arsitektur proses. Gambar 2.4 mengilustrasikan gagasan ini: pada tingkat paling abstrak dari arsitektur proses, kita mendefinisikan lanskap proses seperti di atas. Setiap elemen model lanskap proses ini didekomposisi menjadi proses yang lebih rinci pada tingkat berikutnya.

Spesialisasi: Hubungan ini menjelaskan beberapa varian proses generik. Misalnya, mungkin ada proses umum untuk menangani lamaran kerja di perusahaan

multinasional. Karena terdapat perbedaan batasan hukum dalam proses ini di berbagai negara, maka akan terdapat, misalnya, satu varian proses ini untuk Austria dan satu lagi untuk Jerman (lihat Gambar 2.3). Varian didefinisikan tidak hanya untuk konteks hukum yang berbeda tetapi juga untuk berbagai kategori produk atau layanan dan untuk berbagai jenis pelanggan atau pemasok. Perusahaan produksi kami menawarkan produk yang berbeda-beda, dan tentu saja, proses produksi untuk produk tersebut bervariasi. Varian produksi yang berbeda ini mengacu pada satu elemen “Pengadaan Produk” pada Gambar 2.3.

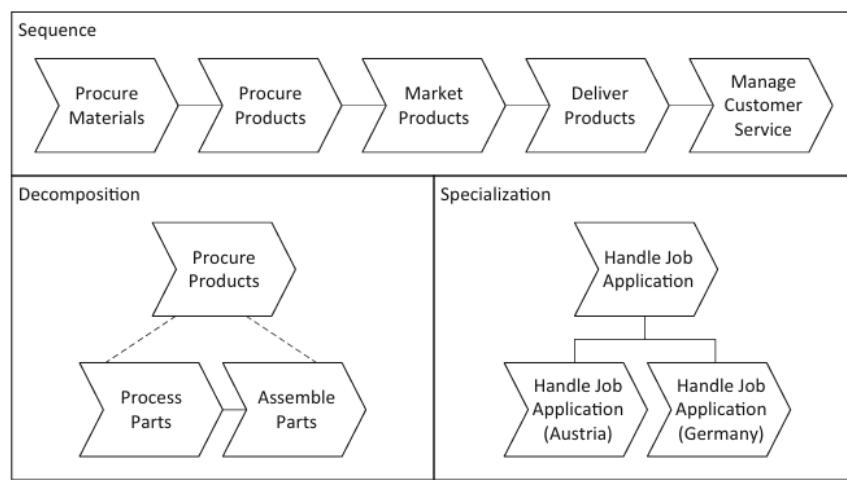


Fig. 2.3 Value chain models for sequence, decomposition, and specialization

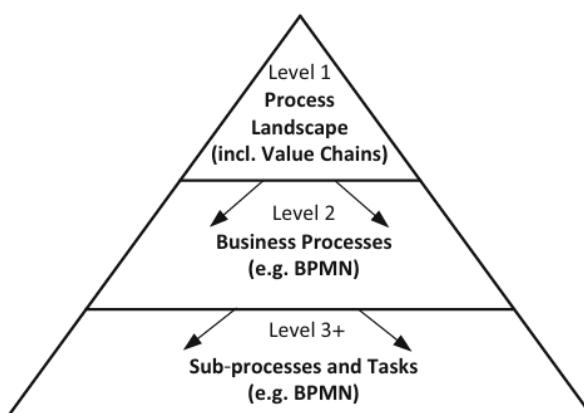


Fig. 2.4 A process architecture with three levels

Bantuan hubungan ini dapat menggambarkan rantai nilai secara sistematis. Untuk mencapai tujuan ini, kita dapat mengidentifikasi proses-proses umum dan kemudian bertanya pada diri kita sendiri urutan mana yang terdiri dari proses-proses tersebut. Misalnya, pertimbangkan sebuah organisasi dengan proses umum yang disebut

manajemen pesanan. Rantai nilainya mencakup pemesanan pesanan, penagihan, pengiriman, dan pengiriman. Proses-proses tersebut saling berkaitan satu sama lain secara berurutan. Mengenai proses pengelolaan tatanan umum, itu adalah dekomposisi. Lebih lanjut, kami menyebut penagihan sebagai proses pengiriman hulu: untuk pesanan yang sama, tagihan biasanya dikirim sebelum barang pesanan dikirim. Dengan cara yang sama, pengiriman dapat dianggap sebagai proses penagihan hilir.

Latihan 2.4 Pada titik ini, kita membahas urutan, dekomposisi, dan hubungan spesialisasi antara proses bisnis. Dapatkah Anda memikirkan jenis relasi lain yang berguna untuk membedakan proses?

Petunjuk. Pikirkan tentang tujuan mengidentifikasi hubungan antara proses bisnis.

Definisi arsitektur proses sering kali bersifat top-down, seperti yang diilustrasikan oleh piramida pada Gambar 2.4. Titik awalnya adalah lanskap proses di Level 1 yang menunjukkan rantai nilai perusahaan. Level 2 memberikan dekomposisi untuk setiap proses bisnis rantai nilai. Level 3 selanjutnya menguraikan sub-proses dan tugas. Tanda panah pada gambar menunjukkan dekomposisi ini. Pertanyaan: Haruskah arsitektur proses memiliki tiga tingkatan seperti pada Gambar 2.4, atau lebih, atau mungkin kurang?

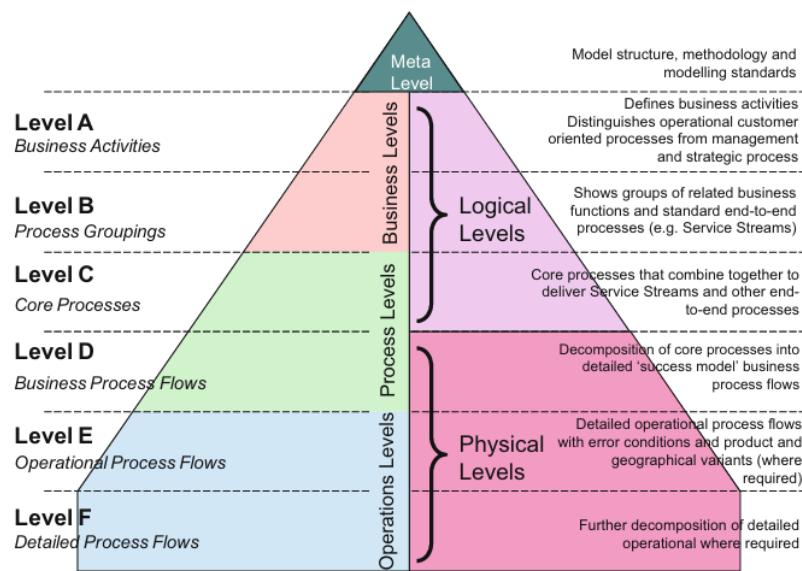


Fig. 2.5 The process architecture of British Telecom and its different levels . © British Telecommunications (2005)

Pertama, saya ingin menunjukkan bahwa suatu tingkat harus didefinisikan sehubungan dengan tujuan tertentu. Hal ini sering kali menyiratkan bahwa konsep pemodelan disesuaikan atau digunakan untuk mencapai tujuan ini. Misalnya, Gambar 2.4

menekankan bahwa proses di Tingkat 1 biasanya dimodelkan sebagai rantai nilai, sedangkan proses di Tingkat 2 dan 3 dimodelkan dengan BPMN. Kedua, persyaratan yang berbeda untuk arsitektur proses bergantung pada pendekatan keseluruhan terhadap manajemen proses bisnis. Gambar 2.5 menunjukkan contoh arsitektur proses yang ditentukan oleh British Telecom 2005. Di sini, enam level ditentukan hingga ke level operasional terperinci. Perhatikan bahwa organisasi sering kali mewakili persyaratan mereka untuk tingkat ini. Misalnya, istilah “Proses Inti” digunakan oleh British Telecom untuk proses terkait Level Cis, namun tidak identik dengan definisi Porter.

Penggunaan Kembali Model Referensi

Seringkali, analis proses mengalami kesulitan untuk mengidentifikasi proses suatu organisasi dan tingkat arsitektur proses. Mungkin bermanfaat untuk menggunakan model referensi sebagai bantuan. Model referensi ini dikembangkan oleh berbagai konsorsium industri, asosiasi nirlaba, program penelitian pemerintah, dan akademisi. Contoh paling terkenal adalah Information Technology Infrastructure Library (ITIL) oleh AXELOS, empat SupplyChain Operations Reference Model (SCOR) oleh APICS, lima Process Classification Framework (PCF) oleh American Productivity and Quality Center (APQC), enam Performance Kerangka kerja oleh Rummler & Brache.⁷ Kutipan pada Tabel 2.1 menunjukkan Level 1 dan 2 dari empat level PCF APQC: kategori (dicetak tebal) dan kelompok proses terkait. Model referensi menstandarkan apa yang dapat dilihat sebagai proses berbeda dengan karakteristik unik dan menghasilkan produk yang dapat dibedakan serta bagaimana kinerjanya dapat diukur.

Misalnya, ketika perusahaan seperti BuildIT ingin membuat arsitektur proses untuk pertama kalinya, mereka dapat menggunakan PCF sebagai referensi. Pertama, mereka akan memeriksa setiap kategori dan memutuskan apakah kategori tersebut relevan bagi mereka. Kemudian, mereka akan terus melakukan pemeriksaan yang sama untuk setiap kelompok proses dalam kategori yang sesuai, dan seterusnya.

Kedua, BuildIT akan memeriksa ulang apakah beberapa prosesnya masih hilang dan menambahkannya. Ketiga, mereka mungkin menyesuaikan sebagian terminologi dan mengganti istilah umum PCF dengan istilah yang lebih umum dalam BuildIT. Penggunaan kembali model referensi memberikan beberapa manfaat. Pertama, model referensi

dapat berfungsi sebagai titik awal untuk mengembangkan klasifikasi area proses yang signifikan. Dengan cara ini, mereka secara langsung menentukan peraturan atau proses yang sangat spesifik pada industri. Hal ini juga memudahkan untuk melakukan benchmark dengan rekan-rekan dan pesaing.

Kedua, model referensi mungkin berguna untuk memeriksa kelengkapan proses yang diidentifikasi oleh suatu organisasi. Misalnya, sebuah organisasi dapat menggunakan PCF APQC untuk menginventarisasi prosesnya, menandai proses yang tidak digunakan, dan menambahkan proses uniknya. Ketiga, model referensi memberikan kosakata berharga yang terstandarisasi untuk proses pelabelan. Istilah-istilah mungkin tidak selalu didefinisikan secara tepat ketika identifikasi proses dilakukan untuk pertama kalinya dalam suatu organisasi. Pemangku kepentingan yang berbeda mungkin menggunakan terminologi yang berbeda-beda. Homonim dan sinonim menimbulkan konteks yang menantang. Misalnya, apa yang disebut “akuisisi” di satu bagian organisasi mungkin disebut “survei pasar” di bagian lain (sinonim).

Pada saat yang sama, istilah “implementasi” dapat mewakili aktivitas yang berbeda: yang satu mungkin mewakili implementasi perangkat lunak, sementara yang lain mewakili implementasi peraturan baru dalam organisasi (homonim). Selain menyadari berbagai istilah yang digunakan, pemahaman mendalam tentang operasi organisasi juga penting untuk menyelesaikan permasalahan ini. Model referensi seperti PCF APQC dapat membantu kita menghindari masalah terminologis dari beberapa versi PCF yang lebih terspesialisasi yang ada di PCF, seperti otomotif, perbankan, dan ritel.

Table 2.1 Level 1 and Level 2 of the APQC Process Classification Framework

1.0 Develop Vision and Strategy 1.1 Define the business concept and long-term vision 1.2 Develop business strategy 1.3 Execute and measure strategic initiatives	8.2 Develop and manage IT customer relationships 8.3 Develop and implement security, privacy, and data protection controls 8.4 Manage enterprise information 8.5 Develop and maintain information technology solutions 8.6 Deploy information technology solutions 8.7 Deliver and support information technology services
2.0 Develop and Manage Products and Services 2.1 Govern and manage product and service development program 2.2 Generate and define new product and service ideas 2.3 Develop products and services	
3.0 Market and Sell Products and Services 3.1 Understand markets, customers, and capabilities 3.2 Develop marketing strategy 3.3 Develop and manage marketing plans 3.4 Develop sales strategy 3.5 Develop and manage sales plans	9.0 Manage Financial Resources 9.1 Perform planning and management accounting 9.2 Perform revenue accounting 9.3 Perform general accounting and reporting 9.4 Manage fixed-asset project accounting 9.5 Process payroll 9.6 Process accounts payable and expense reimbursements 9.7 Manage treasury operations 9.8 Manage internal controls 9.9 Manage taxes 9.10 Manage international funds/consolidation 9.11 Perform global trade services
4.0 Deliver Physical Products 4.1 Plan for and align supply chain resources 4.2 Procure materials and services 4.3 Produce, manufacture, and deliver product 4.4 Manage logistics and warehousing	
5.0 Deliver Services 5.1 Establish service delivery governance and strategies 5.2 Manage service delivery resources 5.3 Deliver service to customer	10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets 10.1 Plan and acquire assets 10.2 Design and construct productive assets 10.3 Maintain productive assets 10.4 Dispose of assets
6.0 Manage Customer Service 6.1 Develop customer care and customer service strategy 6.2 Plan and manage customer service contacts 6.3 Service products after sales 6.4 Manage product recalls and regulatory audits 6.5 Evaluate customer service operations and customer satisfaction	11.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation and Resiliency 11.1 Manage enterprise risk 11.2 Manage compliance 11.3 Manage remediation efforts 11.4 Manage business resiliency
7.0 Develop and Manage Human Capital 7.1 Develop and manage human resources planning, policies, and strategies 7.2 Recruit, source, and select employees 7.3 Develop and counsel employees 7.4 Manage employee relations 7.5 Reward and retain employees 7.6 Redeploy and retire employees 7.7 Manage employee information and analytics 7.8 Manage employee communication 7.9 Deliver employee communications	12.0 Manage External Relationships 12.1 Build investor relationships 12.2 Manage government and industry relationships 12.3 Manage relations with board of directors 12.4 Manage legal and ethical issues 12.5 Manage public relations program
8.0 Manage Information Technology (IT) 8.1 Manage the business of information technology	13.0 Develop and Manage Business Capabilities 13.1 Manage business processes 13.2 Manage portfolio, program, and project 13.3 Manage quality 13.4 Manage change 13.5 Develop and manage enterprise-wide knowledge management (KM) capability 13.6 Measure and benchmark 13.7 Manage environmental health and safety (EHS)

Model Lanskap Proses

Model arsitektur proses yang mencakup proses pada Tingkat 1 dikenal sebagai model lanskap proses atau hanya arsitektur proses untuk Tingkat 1. Model ini menunjukkan proses inti pada tingkat yang sangat abstrak. Setiap elemen model lanskap proses menunjuk ke satu atau lebih proses bisnis terperinci di Tingkat 2. Mendefinisikan model lanskap proses adalah tantangan paling menentukan dalam mendefinisikan arsitektur proses. Arsitektur proses pada Level 1 harus dipahami oleh seluruh pemangku

kepentingan utama. Sebagai aturan praktis, ini harus kompak, menunjukkan tidak lebih dari 20 proses bisnis suatu organisasi.

Selanjutnya, hal tersebut harus cukup lengkap sehingga seluruh karyawan organisasi dapat menghubungkan pekerjaan sehari-hari mereka dengan hal tersebut dan menerimanya sebagai gambaran konsensus tentang perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk mendefinisikan arsitektur proses secara sistematis, secara eksplisit berfokus pada derivasi model lanskap proses. Gambar 2.6 menunjukkan contoh peta proses yang dilakukan oleh operator angkutan umum di Wina, Wiener Linien. Kategori proses inti, pendukung, dan manajemen digunakan. Menariknya, proses inti dibagi lagi menjadi beberapa proses end-to-end: mengelola hubungan pelanggan, mengoperasikan kendaraan, mengangkut pelanggan, dan menyediakan infrastruktur. Secara visual, ini ditampilkan sebagai kelompok proses. Organisasi sering kali memiliki beberapa proses end-to-end, sehingga urutan yang berbeda ditampilkan dalam kategori proses inti lanskap proses.

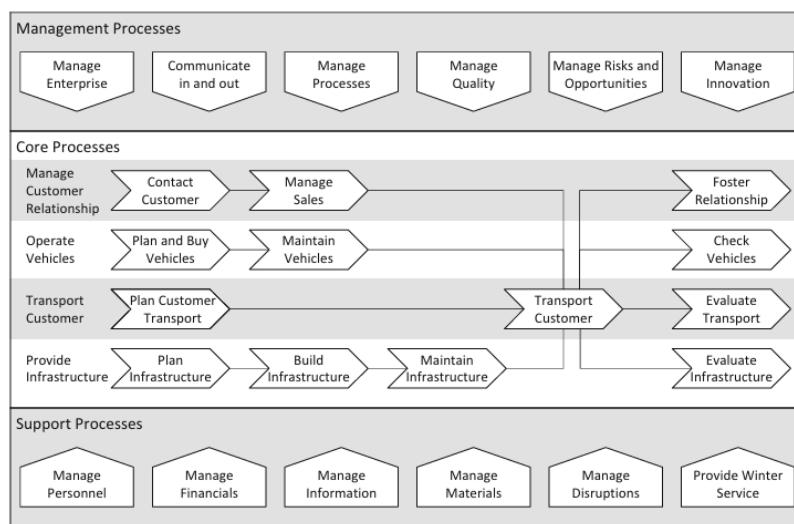


Fig. 2.6 Process landscape model of Vienna's public transport operator Wiener Linien [168]

Definisi model lanskap proses memerlukan keterlibatan pemangku kepentingan utama organisasi, baik melalui wawancara atau, lebih disukai, melalui lokakarya. Kontribusi para pemangku kepentingan diperlukan untuk membangun legitimasi model yang dihasilkan. Untuk itu, seluruh eksekutif senior harus dilibatkan. Setelah komitmen para pemangku kepentingan tercapai, beberapa langkah akan membantu kita mendefinisikan prosesnya secara sistematis. Kami menyajikan langkah-langkah ini sebagai sebuah

urutan, namun perhatikan bahwa akan ada lompatan bolak-balik dengan iterasi dalam praktiknya.

1. Memperjelas terminologi: Istilah-istilah kunci yang digunakan dalam model lanskap proses harus didefinisikan. Seringkali sudah ada glosarium organisasi yang dapat digunakan sebagai referensi. Model referensi juga berguna untuk mendukung langkah ini. Definisi ini membantu memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang konsisten mengenai model lanskap proses yang akan didefinisikan.
2. Identifikasi proses end-to-end: Proses end-to-end adalah proses yang berhubungan dengan pelanggan dan pemasok organisasi. Barang dan jasa yang disediakan organisasi kepada pelanggan atau pengadaan dari pemasok merupakan titik awal yang baik untuk identifikasi ini karena barang dan jasa tersebut didefinisikan secara eksplisit di sebagian besar organisasi. Beberapa properti membantu kita membedakan proses end-to-end, termasuk:
 - (1).Jenis produk: Properti ini mengidentifikasi produk yang diproduksi serupa. Misalnya, sebuah perusahaan otomotif mungkin membedakan mobil dari truk pada tingkat abstrak ini.
 - (2).Jenis layanan: Properti ini mengidentifikasi jenis layanan yang memproduksi serupa. Misalnya, vendor perangkat lunak mungkin membedakan perangkat lunak yang dibeli dari perangkat lunak sebagai layanan.
 - (3).Saluran: properti ini mewakili saluran melalui mana organisasi berinteraksi dengan pelanggannya. Misalnya, perusahaan asuransi mungkin memisahkan penawaran Internetnya dari penawaran melalui bank perantara.
 - (4).Jenis pelanggan: Properti ini mewakili jenis pelanggan yang ditangani organisasi. Sebuah bank mungkin, misalnya, membedakan nasabah kaya, nasabah perbankan swasta, dan nasabah ritel.
 - (5).Identifikasi proses end-to-end menggabungkan pandangan eksternal mengenai ketentuan organisasi dari sudut pandang pelanggan dan

pandangan internal tentang bagaimana ketentuan tersebut dibuat. Pemilihan properti yang terdaftar harus didorong dengan mendefinisikan proses end-to-end yang terpisah hanya jika perilaku internalnya sangat berbeda. Proses end-to-end yang ditunjukkan pada model lanskap proses mewakili rantai nilai organisasi.

3. Untuk setiap proses end-to-end, identifikasikan proses-proses yang berurutan: Untuk langkah ini, penting untuk mengidentifikasi hasil antara dan internal dari proses end-to-end. Ada beberapa perspektif berbeda yang membantu menetapkan batasan proses ini:

- (1). Daur hidup produk: Daur hidup suatu produk atau layanan mencakup berbagai keadaan, yang dapat digunakan untuk membagi lagi proses end-to-end. Misalnya, perusahaan konstruksi pabrik biasanya mengajukan penawaran, kemudian membuat kontrak, merancang pabrik bekerja sama dengan pelanggan, memproduksi blok bangunan, mengirimkan dan membangun pabrik di lokasi, menulis faktur, dan menyediakan layanan pemeliharaan.
- (2). Hubungan pelanggan: Ada juga tahapan umum yang dilalui oleh hubungan pelanggan. Pertama, prospek dihasilkan, kemudian kontrak ditandatangani, dan layanan diberikan. Untuk ini, faktur ditulis. Kontrak mungkin berubah dan akhirnya diakhiri.
- (3). Rantai Pasokan: Sepanjang rantai pasokan, bahan-bahan diperoleh dan digunakan untuk menghasilkan produk. Ini diperiksa untuk jaminan kualitas dan dikirim ke pelanggan.
- (4). Tahapan transaksi: Transaksi biasanya melalui tahapan yang berbeda-beda, mulai dari inisiasi hingga negosiasi, pelaksanaan, dan penerimaan. Misalnya saja membeli pakaian di toko fashion. Pertama, minat terhadap produk dibangkitkan (inisiasi). Pelayanan konsultasi di toko harus diberikan kepada pelanggan agar dapat mengambil keputusan dengan baik (negosiasi). Membawa pakaian ke tempat penjualan menandai eksekusi. Pembayaran menyelesaikan transaksi (penerimaan).

- (5). Objek bisnis: Proses harus dipecah menjadi proses bisnis masing-masing jika terdapat objek bisnis yang berbeda. Misalnya, peralihan dari penawaran harga ke kontrak atau dari pesanan ke pembayaran menandai batasan berbagai metode. Perubahan keberagaman merupakan kondisi khusus untuk berpisah, misalnya ketika beberapa lamaran kerja menghasilkan satu perekrutan.
- (6). Pemisahan: Tahapan proses yang berbeda juga dapat ditentukan oleh pemisahan temporal, spasial, logis, atau jenis lainnya. Seringkali, pemisahan ini menentukan handoff, dan handoff besar merupakan titik yang cocok untuk membedakan proses sekuensial.
- (7). Identifikasi proses bisnis berhubungan erat dengan pandangan internal dari suatu proses end-to-end. Hal ini juga disebut sebagai identifikasi fungsi internal karena unit fungsional dalam organisasi, seperti divisi atau departemen, biasanya bertanggung jawab atas proses bisnis tertentu.
4. Identifikasi proses manajemen dan pendukung utama setiap proses bisnis. Langkah ini menanyakan apa yang diperlukan untuk menjalankan proses yang diidentifikasi sebelumnya. Proses pendukung yang umum, seperti juga ditunjukkan pada Gambar 2.6, adalah manajemen personalia, keuangan, informasi, dan material.
 5. Namun perlu diperhatikan bahwa proses pendukung ini dapat menjadi inti jika merupakan bagian integral dari model bisnis. Manajemen personalia adalah proses inti bagi perusahaan peminjam staf. Namun, proses manajemen biasanya bersifat umum.
 6. Dekomposisi dan spesialisasi proses bisnis: Setiap proses bisnis dari lanskap proses harus dibagi lagi menjadi proses abstrak pada Level 2 arsitektur proses. Selain itu, subdivisi lebih lanjut ke Level 3 mungkin sesuai hingga proses teridentifikasi dan dapat dikelola secara mandiri oleh satu pemilik proses. Ada beberapa pertimbangan berbeda kapan subdivisi ini harus dihentikan:
 - (1). Pengelolaan: Semakin kecil jumlah proses yang teridentifikasi, semakin besar cakupannya. Dengan kata lain, jika hanya sejumlah kecil proses yang

teridentifikasi, maka masing-masing proses akan mencakup banyak operasi. Hal ini membuat pengelolaannya menjadi lebih sulit. Antara lain, keterlibatan banyak staf dalam satu proses akan membuat komunikasi menjadi lebih sulit dan proyek perbaikan menjadi lebih kompleks.

(2). Dampak: Sebuah subdivisi yang secara intensif melakukan beberapa proses besar akan meningkatkan dampak pengelolaannya. Semakin banyak operasi yang dianggap sebagai bagian dari suatu proses, maka akan semakin mudah, misalnya, untuk menemukan peluang peningkatan efisiensi dengan menghilangkan pekerjaan yang berlebihan. Selain itu, risiko yang timbul dari pelanggaran kepatuhan mungkin dianggap mempunyai dampak.

(3). Kompilasi profil proses: Setiap proses yang diidentifikasi tidak hanya harus dimodelkan tetapi juga dijelaskan menggunakan profil proses. Profil proses ini mendukung definisi batas-batas proses, visi dan indikator kinerja proses, sumber dayanya, dan pemilik prosesnya. Gambar 2.7 menunjukkan contoh profil proses proses pengadaan-untuk-membayar BuildIT.

7. Periksa kelengkapan dan konsistensi: Pemeriksaan ini harus didasarkan pada masukan-masukan berikut. Pertama, model referensi dapat digunakan untuk memeriksa apakah semua proses penting yang relevan dengan organisasi disertakan. Model referensi juga dapat membantu kita memeriksa konsistensi terminologi. Kedua, harus diperiksa apakah semua proses dapat dikaitkan dengan unit fungsional bagan organisasi dan sebaliknya.

Contoh Arsitektur Proses SAP

SAP adalah salah satu vendor perangkat lunak paling terkemuka di seluruh dunia. Ambisinya adalah membantu pelanggan menyederhanakan proses mereka sehingga mereka dapat memprediksi tren pelanggan berdasarkan data langsung. SAP juga memiliki unit internal yang bertanggung jawab atas manajemen proses bisnis, yang mengatur proses di mana lebih dari 87.000 karyawan SAP bekerja.8 Gambar 2.9 menunjukkan model Level 1 arsitektur proses SAP. Ini membedakan sepuluh proses

utama: dua dalam kategori proses manajemen, tiga proses inti, dan lima proses pendukung. Proses inti Inovasi, Penjualan, dan Pengiriman adalah bagian dari proses end-to-end yang menyeluruh. Sampai batas tertentu, hal ini terinspirasi oleh pandangan siklus hidup produk dalam berinovasi, menjual, dan memberikan solusi perangkat lunak. Aspek penting dari arsitektur proses SAP adalah ia mendefinisikan tiga tingkat. Proses-proses pada Level 1, ditunjukkan pada Gambar 2.9, dibagi lagi menjadi proses yang lebih rinci pada Level 2 dan Level 3 menggunakan notasi rantai nilai yang sama dengan simbol chevron seperti yang digunakan untuk urutan proses inti [139]. Misalnya, sub-proses pada Level 2 yang disebut Order-to-Cash termasuk dalam proses Jual. Hal ini disempurnakan lebih lanjut pada Tingkat 3. Hasilnya, terdapat sekitar 1.000 proses pada Tingkat 3. Suatu proses hanya ditentukan pada tingkat ini jika proses tersebut menghasilkan lebih dari 1 juta biaya atau keuntungan, relevan dengan kepatuhan, atau secara langsung mendukung a proses inti. Semua label teks arsitektur proses sejalan dengan terminologi perusahaan

Process Selection

Seleksi proses bertujuan untuk menentukan kriteria untuk menilai kinerja proses bisnis yang diidentifikasi. Tugas ini didasarkan pada pengamatan bahwa proses bisnis berbeda dalam hal kepentingan dan kematangannya. Untuk menentukan dasar yang kuat dalam pemilihan proses, ukuran kinerja proses harus dipertimbangkan dalam kombinasi dengan kriteria umum. Keuntungan dari pengukuran kinerja proses adalah bahwa mereka dapat digunakan untuk memplot serangkaian proses sebagai portofolio proses.

Selection Criteria

Sebagaimana dinyatakan sebelumnya, tidak semua proses sama pentingnya, dan tidak semua proses dapat mendapat perhatian yang sama. BPM melibatkan komitmen, kepemilikan, dan investasi dalam peningkatan dan desain ulang kinerja. Oleh karena itu, proses yang menimbulkan kerugian atau risiko dapat dipertimbangkan untuk dikonsolidasi, dinonaktifkan, atau dihilangkan sama sekali. Berbagai kriteria telah diusulkan untuk mengarahkan evaluasi ini. Yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

Kepentingan Strategis: Kriteria ini berkaitan dengan penilaian relevansi strategis setiap proses. Tujuannya adalah untuk mengetahui proses mana yang memiliki dampak terbesar terhadap tujuan strategis organisasi, seperti profitabilitas, keunikan, atau kontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Masuk akal untuk memilih proses-proses untuk manajemen proses aktif yang paling berhubungan langsung dengan tujuan strategis organisasi.

Kesehatan: Kriteria ini bertujuan untuk memberikan penilaian tingkat tinggi terhadap kesehatan setiap proses. Pertanyaannya di sini adalah untuk menentukan proses mana yang mengalami masalah paling besar. Proses-proses ini mungkin mendapatkan keuntungan terbesar dari inisiatif BPM.

Kelayakan: Setiap proses harus ditentukan seberapa rentan proses tersebut terhadap inisiatif BPM, baik yang bersifat insidental maupun berkelanjutan. Yang paling penting, budaya dan politik yang terlibat dalam proses tertentu mungkin menjadi hambatan dalam mencapai hasil dari inisiatif tersebut. Secara umum, BPM harus fokus pada proses-proses yang memungkinkan untuk memperoleh manfaat.

Semua kriteria ini mengasumsikan adanya informasi tertentu yang tersedia. Misalnya, untuk menilai kepentingan strategis suatu proses, yang terpenting adalah organisasi mempunyai gagasan mengenai arah strategisnya. Kadang-kadang, pertimbangan strategis tersebut cukup didefinisikan pada tingkat abstrak, namun sering kali, hal ini juga dibenarkan oleh kasus bisnis. Misalnya, semakin banyak organisasi yang memanfaatkan manfaat strategis karena mampu mengubah produk yang mereka sediakan sesuai dengan permintaan pelanggan. Zara, pengecer pakaian Spanyol, adalah contoh utama organisasi yang mengikuti strategi ukur dan bereaksi. Perusahaan ini mengirimkan agen ke pusat perbelanjaan untuk melihat apa yang sudah dipakai orang untuk menentukan gaya, bahan, dan warna produk yang ingin dikirimkan. Organisasi seperti ini mungkin memperhatikan proses bisnis produksi dan logistik yang paling mampu mendukung strategi ini.

Demikian pula untuk menentukan kesehatan suatu proses bisnis, suatu organisasi memerlukan informasi. Di sini, kita menghadapi masalah ayam dan telur. Banyak organisasi yang bekerja dengan cara yang berpusat pada proses memerlukan wawasan yang lebih baik dan kuantitatif mengenai kinerja proses mereka. Salah satu inisiatif BPM

yang mungkin dilakukan oleh organisasi tersebut adalah menerapkan sistem dan prosedur untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk penilaian kinerja proses-prosesnya. Dalam kasus seperti ini, organisasi perlu menggunakan pendekatan yang lebih kualitatif untuk menentukan proses mana yang tidak berkinerja baik, misalnya, bergantung pada kesan yang dimiliki manajemen atau peserta proses mengenai efisiensi atau efektivitas berbagai proses. Pendekatan lain adalah dengan mengandalkan evaluasi pelanggan, baik yang dikumpulkan melalui survei atau disampaikan secara spontan dalam bentuk keluhan.

Kriteria kelayakan juga perlu diperhatikan. Sudah menjadi praktik umum bagi organisasi untuk menjalani serangkaian program secara terus-menerus untuk meningkatkan kinerja mereka dalam satu dimensi atau dimensi lainnya. Misalnya Philips, perusahaan elektronik multinasional. Pemerintah telah melalui serangkaian program perbaikan sejak tahun 1980an untuk meningkatkan kinerjanya. Fenomena yang sama kini dapat diamati di banyak organisasi telekomunikasi dan utilitas. Karena profitabilitas produk dapat berubah secara tajam dari tahun ke tahun, hal ini memerlukan perubahan terus-menerus pada portofolio produk dan layanan serta prioritas pasar. Dalam situasi yang bergejolak seperti ini, para manajer dan partisipan proses mungkin menjadi lelah atau tidak suka dengan inisiatif-inisiatif baru. Ada titik awal yang lebih baik untuk inisiatif BPM dibandingkan situasi seperti ini. Bagaimanapun, seperti langkah-langkah organisasi lainnya, inisiatif-inisiatif tersebut juga bergantung pada kerja sama dan niat baik dari mereka yang terlibat langsung. Meskipun kita tidak akan membahas subjek manajemen perubahan secara rinci dalam buku teks ini, penting untuk menyadari bahwa kepekaan politik dalam suatu organisasi juga dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan upaya manajemen proses.

Pertanyaan: Mengingat semua kriteria yang dibahas, apakah penilaian terhadap kepentingan, kesehatan, dan kelayakan selalu mengarahkan kita pada proses yang sama untuk dikelola secara aktif?

Tidak, tidak ada jaminan untuk itu. Suatu proses yang penting secara strategis juga merupakan proses yang diperkirakan merupakan proses yang paling sulit untuk dikelola karena begitu banyak upaya perbaikan yang dilakukan sebelumnya telah gagal. Suatu organisasi mungkin tidak mempunyai pilihan dalam situasi seperti ini. Jika proses

strategis tidak dapat diperbaiki, hal ini dapat berakibat fatal bagi organisasi secara keseluruhan. Bayangkan sebuah situasi di mana proses menghasilkan produk baru menimbulkan banyak kekacauan dan konflik dalam suatu organisasi: Jika masalah tersebut tidak dapat diselesaikan, perusahaan dapat berhenti berfungsi dengan cepat. Di situasi lain, mungkin lebih penting untuk mendapatkan kredibilitas dengan aktivitas manajemen proses terlebih dahulu. Hal ini dapat dicapai dengan terlebih dahulu memusatkan perhatian pada proses-proses bermasalah yang kepentingan strategisnya tidak terlalu besar, namun terdapat keinginan besar untuk berubah. Jika berhasil, proyek perbaikan di tempat tersebut dapat memberikan kredibilitas terhadap inisiatif BPM. Ini adalah satu-satunya pilihan yang dapat dengan mudah ditentukan, dengan mempertimbangkan konteks spesifiknya. Berbagai hasil evaluasi harus diseimbangkan untuk mencapai daftar proses-proses yang harus mendapat prioritas dibandingkan proses lainnya.

Pertanyaan: Haruskah semua proses yang tidak sehat, memiliki kepentingan strategis, dan layak dikelola harus dilakukan BPM?

Jawaban umum terhadap pertanyaan ini adalah bahwa bagi sebagian besar organisasi, hal ini tidak dapat dilakukan. Bisakah Anda mengingatkan saya lagi bahwa BPM menghabiskan sumber daya? Bahkan ketika terdapat insentif yang jelas untuk, misalnya, mendesain ulang berbagai proses bisnis yang ada, sebagian besar organisasi kekurangan sumber daya—manusia, dana, dan waktu—untuk melakukan hal tersebut. Hanya organisasi paling terkemuka yang dapat mendukung lebih dari segelintir proyek BPM pada saat yang bersamaan. Contoh yang baik adalah IBM, sebuah organisasi yang terkenal dengan proyek perbaikan berkelanjutan dalam semua proses bisnis yang ada. Peringatan lain dalam melaksanakan banyak upaya BPM secara bersamaan adalah bahwa hal ini akan menciptakan kompleksitas koordinasi. Ingatlah bahwa proses-proses tersebut mungkin saling terkait satu sama lain dalam berbagai hal, sehingga tindakan yang diambil untuk satu proses harus disinkronkan dengan tindakan yang diambil untuk proses lainnya. Davenport menekankan bahwa banyak perusahaan berfokus pada serangkaian kecil proses bisnis penting untuk mendapatkan pengalaman dalam inisiatif inovasi; setiap inisiatif yang berhasil kemudian dapat menjadi model untuk upaya di masa depan.

Pengukuran Kinerja Proses

Untuk banyak aktivitas manajemen terkait BPM, kita memerlukan pengukuran kesehatan proses bisnis yang tepat. Dalam konteks ini, kami membedakan dimensi kinerja generik dan ukuran kinerja spesifik. Seringkali, empat dimensi umum ukuran kinerja proses dibedakan: waktu, biaya, kualitas, dan fleksibilitas. Perusahaan mana pun idealnya ingin membuat prosesnya lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Pengamatan sederhana ini mengarahkan kita untuk mengidentifikasi tiga dimensi kinerja proses: waktu, biaya, dan kualitas. Dimensi keempat terlibat dalam persamaan ketika kita mempertimbangkan isu perubahan. Suatu proses mungkin berkinerja sangat baik dalam kondisi normal, namun kemudian berkinerja buruk dalam kondisi lain, yang mungkin sama atau lebih kritis. Misalnya, Van der Aalst dkk. [178] melaporkan kisah proses bisnis penanganan klaim di perusahaan asuransi Australia.

Dalam kondisi normal, proses dilakukan untuk kepuasan seluruh manajer terkait (termasuk pemilik proses). Namun, Australia rentan terhadap badai, dan beberapa badai ini menyebabkan kerusakan pada berbagai jenis properti (misalnya rumah dan mobil), yang menyebabkan banyak klaim diajukan dalam waktu singkat. Agen call center dan pekerja back-office yang terlibat dalam proses tersebut dibanjiri dengan klaim, dan kinerja proses menurun—tepatnya pada saat pelanggan paling sensitif terhadap kinerja ini. Yang dibutuhkan bukanlah membuat proses tersebut lebih cepat, lebih murah, atau lebih baik dalam periode reguler. Sebaliknya, terdapat kebutuhan untuk membuat proses lebih fleksibel terhadap perubahan mendadak dalam jumlah klaim. Pengamatan ini membawa kita pada identifikasi dimensi keempat dari kinerja proses, yaitu fleksibilitas. Masing-masing dari empat dimensi kinerja yang disebutkan di atas (waktu, biaya, kualitas, dan fleksibilitas) dapat disempurnakan menjadi beberapa ukuran kinerja proses (disebut juga indikator kinerja utama atau KPI). Ukuran kinerja proses adalah kuantitas yang dapat ditentukan secara jelas untuk proses bisnis tertentu—dengan asumsi bahwa data untuk menghitung ukuran kinerja ini tersedia. Misalnya saja ada beberapa jenis biaya, seperti biaya produksi, biaya pengiriman, dan biaya sumber daya manusia. Masing-masing jenis biaya ini dapat disempurnakan lebih lanjut menjadi ukuran kinerja tertentu. Untuk melakukannya, seseorang perlu memilih fungsi agregasi, seperti hitungan, rata-rata, varians, persentil, minimum, maksimum, atau rasio dari fungsi

agregasi tersebut. Contoh spesifik dari ukuran kinerja biaya adalah biaya pengiriman rata-rata per item. Di bawah ini, kami membahas secara singkat keempat dimensi tersebut dan bagaimana dimensi tersebut biasanya disempurnakan menjadi ukuran kinerja tertentu.

Waktu: Seringkali, dimensi kinerja pertama yang terlintas dalam pikiran ketika menganalisis proses adalah waktu. Secara khusus, ukuran kinerja yang luas untuk proses adalah waktu siklus (juga disebut waktu throughput). Waktu siklus adalah waktu yang diperlukan untuk menangani satu kasus dari awal hingga akhir. Pemilihan proses sering kali didorong oleh ambisi untuk mengurangi waktu siklus, dan terdapat banyak cara berbeda untuk lebih menentukan tujuan ini. Misalnya, seseorang dapat bertujuan untuk mengurangi waktu siklus rata-rata atau waktu siklus maksimal. Dimungkinkan juga untuk fokus pada kemampuan untuk memenuhi waktu siklus yang disepakati dengan klien. Cara lain dalam memandang waktu siklus adalah dengan fokus pada variasinya, yang terutama berada di balik pendekatan seperti Six Sigma (lihat Bab 1). Aspek lain dari dimensi waktu juga terlihat ketika kita mempertimbangkan komponen waktu siklus, yaitu:

1. Waktu pemrosesan (disebut juga waktu layanan): waktu yang digunakan oleh sumber daya, seperti peserta proses atau aplikasi perangkat lunak yang dipanggil oleh proses, untuk benar-benar menangani kasus tersebut.
2. Waktu tunggu: waktu yang dihabiskan suatu kasus dalam mode siaga. Waktu tunggu mencakup waktu antrian—waktu tunggu karena tidak ada sumber daya yang tersedia untuk menangani kasus tersebut—and waktu tunggu lainnya, misalnya karena sinkronisasi harus terjadi dengan proses lain, dengan aktivitas lain, atau karena masukan diharapkan dari pelanggan atau pihak eksternal lainnya. .

Biaya: Dimensi kinerja standar lainnya ketika menganalisis dan mendesain ulang proses bisnis bersifat finansial. Meskipun kami mengacu pada biaya di sini, kita juga bisa menekankan perputaran, hasil, atau pendapatan. Peningkatan hasil mungkin mempunyai dampak yang sama terhadap keuntungan organisasi seperti penurunan biaya. Namun, desain ulang proses lebih sering dikaitkan dengan pengurangan biaya. Ada perspektif berbeda mengenai biaya. Pertama, kita dapat membedakan antara biaya

tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya overhead yang (hampir) tidak dipengaruhi oleh intensitas pemrosesan. Biaya tetap yang umum timbul dari penggunaan infrastruktur dan pemeliharaan sistem perangkat lunak. Biaya variabel berkorelasi positif dengan kuantitas variabel tertentu, seperti tingkat penjualan, jumlah barang yang dibeli, jumlah karyawan baru, dan lain-lain. Pengertian biaya yang erat kaitannya dengan produktivitas adalah biaya operasional. Biaya operasional dapat berhubungan langsung dengan keluaran suatu proses bisnis. Bagian penting dari biaya operasional biasanya adalah biaya tenaga kerja, biaya yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam memproduksi suatu barang atau memberikan suatu jasa. Dalam upaya perancangan ulang proses, fokus pada pengurangan biaya operasi, khususnya biaya tenaga kerja, sudah menjadi hal yang umum. Otomatisasi tugas sering kali dianggap sebagai alternatif pengganti tenaga kerja. Meskipun otomatisasi dapat mengurangi biaya tenaga kerja, hal ini dapat menyebabkan biaya insidentil terkait pengembangan aplikasi terkait dan biaya pemeliharaan tetap selama masa pakai aplikasi.

Kualitas: Kualitas proses bisnis dapat dilihat setidaknya dari dua sudut berbeda: dari sisi klien dan sudut pandang peserta proses. Hal ini juga dikenal sebagai perbedaan antara kualitas eksternal dan kualitas internal. Kualitas eksternal dapat diukur sebagai kepuasan klien terhadap produk atau prosesnya. Kepuasan terhadap produk dapat dinyatakan sebagai sejauh mana klien merasa bahwa produk yang disampaikan memenuhi spesifikasi atau harapannya. Perjanjian tingkat layanan (SLA) secara tepat menentukan apa yang diharapkan. Di sisi lain, kepuasan klien berkaitan dengan bagaimana proses dijalankan. Masalah yang umum terjadi adalah jumlah, relevansi, kualitas, dan ketepatan waktu informasi yang diterima klien selama pelaksanaan kemajuan. Berbagai ukuran khusus digunakan untuk menangkap kepuasan pelanggan:

1. Tingkat churn: Khususnya, untuk proses yang berinteraksi dengan pelanggan melalui Internet, penting untuk mengetahui berapa banyak pelanggan yang tidak menyelesaikan interaksi mereka dengan sukses. Proses dengan interaksi pelanggan seperti itu juga disebut perjalanan pelanggan. Tingkat churn dihitung dengan membagi jumlah ini dengan jumlah semua interaksi.

2. Skor promotor bersih: Ukuran ini sering kali didefinisikan dalam rentang 1 hingga 10 dan menunjukkan seberapa jauh pelanggan bersedia merekomendasikan suatu produk atau layanan. Khusus jasa, berhubungan langsung dengan proses bisnis yang melatarbelakanginya. Di sisi lain, kualitas internal suatu proses bisnis berkaitan dengan sudut pandang partisipan proses. Masalah kualitas internal yang umum adalah tingkat yang dirasakan peserta proses dalam mengendalikan pekerjaan yang dilakukan, tingkat variasi yang dialami, dan apakah bekerja dalam konteks proses bisnis dirasakan menantang. Menarik untuk dicatat bahwa terdapat berbagai hubungan langsung antara kualitas dan dimensi lainnya. Misalnya, kualitas proses eksternal sering kali diukur dalam hal waktu, misalnya waktu siklus rata-rata atau persentase kasus dimana tenggat waktu terlewati. Dalam buku ini, kami mengklasifikasikan ukuran kinerja yang mengacu pada waktu di bawah dimensi waktu, meskipun ukuran tersebut juga terkait dengan kualitas.

Fleksibilitas: Kriteria yang paling sedikit diperhatikan untuk mengukur pengaruh desain ulang proses adalah fleksibilitas proses bisnis. Fleksibilitas umumnya diartikan sebagai kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan. Perubahan ini mungkin menyangkut berbagai bagian proses bisnis, misalnya:

1. Kemampuan sumber daya untuk melaksanakan tugas yang berbeda dalam pengaturan proses bisnis;
2. Kemampuan proses bisnis secara keseluruhan untuk menangani berbagai kasus dan perubahan beban kerja;
3. Kemampuan manajemen untuk mengubah struktur dan aturan alokasi;
4. Kemampuan organisasi untuk mengubah struktur dan daya tanggap proses bisnis terhadap keinginan pasar dan mitra bisnis.

Cara lain untuk mendekati dimensi kinerja fleksibilitas adalah dengan membedakan antara fleksibilitas waktu proses dan waktu pembuatan. Fleksibilitas runtime berkaitan dengan peluang untuk menangani perubahan dan variasi saat menjalankan proses bisnis tertentu. Fleksibilitas waktu pembangunan menyangkut kemungkinan perubahan

struktur proses bisnis. Semakin penting untuk membedakan fleksibilitas proses bisnis dari dimensi lainnya.

Contoh 2.3 Mari kita perhatikan skenario berikut.

Sebuah restoran baru-baru ini kehilangan banyak pelanggan karena layanan pelanggan yang buruk. Tim manajemen telah memutuskan untuk mengatasi masalah ini terlebih dahulu dengan berfokus pada pengiriman makanan. Tim mengumpulkan data dengan menanyakan pelanggan seberapa cepat mereka menerima makanan dan apa yang mereka anggap sebagai waktu menunggu yang dapat diterima. Data menunjukkan bahwa separuh pelanggan lebih memilih makanan mereka disajikan dalam waktu 15 menit atau kurang. Semua pelanggan sepakat bahwa waktu tunggu 30 menit atau lebih tidak dapat diterima.

Dimensi kinerja yang paling relevan dalam skenario ini adalah waktu, yang secara eksplisit menyajikan waktu. Salah satu tujuan yang dapat kami saring dari skenario ini adalah untuk menghindari waktu tunggu di atas 30 menit. Dengan kata lain, persentase pelanggan yang dilayani dalam waktu kurang dari 30 menit harus mendekati 100%. Dengan demikian, persentase pelanggan yang dilayani dalam waktu kurang dari 30 menit merupakan ukuran kinerja yang relevan. Ambang batas lain yang disebutkan dalam skenario adalah 15 menit. Terdapat pilihan antara menetapkan waktu penyajian makanan rata-rata di bawah 15 menit atau meminimalkan jumlah makanan yang disajikan di atas 15 menit. Dengan kata lain, terdapat pilihan antara dua ukuran kinerja: rata-rata waktu pengantaran makanan atau persentase pelanggan yang dilayani dalam 15 menit.

Contoh ini menggambarkan bahwa definisi ukuran kinerja proses berhubungan erat dengan definisi tujuan kinerja. Dalam hal ini, salah satu metode yang mungkin untuk memperoleh ukuran kinerja untuk proses tertentu adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan sasaran kinerja proses pada tingkat tinggi, dalam bentuk keadaan yang diinginkan yang idealnya dicapai oleh proses, misalnya pelanggan harus dilayani dalam waktu kurang dari 30 menit.
2. Untuk setiap tujuan kinerja, identifikasi dimensi kinerja dan fungsi agregasi yang relevan, lalu tentukan satu atau lebih ukuran kinerja untuk tujuan tersebut,

misalnya persentase pelanggan yang dilayani dalam waktu kurang dari 30 menit.

Mari kita sebut ukuran ini ST30.

3. Tetapkan tujuan yang lebih halus berdasarkan ukuran kinerja ini, seperti $ST30 \geq 99\%$.

Selama fase perancangan ulang dan implementasi, langkah tambahannya adalah melampirkan jangka waktu pada sasaran kinerja yang disempurnakan. Misalnya, dapat dinyatakan bahwa sasaran kinerja di atas harus dicapai dalam 12 bulan. Sasaran kinerja yang mempunyai jangka waktu biasanya disebut target kinerja. Pada akhir jangka waktu yang dipilih, kita dapat menilai sejauh mana proses yang didesain ulang telah mencapai targetnya.