



MODUL PERKULIAHAN

Manajemen Proses Bisnis

Pertemuan-10

Fakultas
Ilmu computer

Program Studi
Sistem Informasi

Tatap Muka

10

Kode MK
MK18038

Disusun Oleh
Ariyani Wardhana

Abstract

Memahami proses bisnis manajemen

Kompetensi

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan proses bisnis manajemen

Proses Bisnis

Proses bisnis adalah sekumpulan dari aktivitas yang menghasilkan barang dan jasa yang bermanfaat bagi organisasi, mitra, dan pelanggan. Proses bisnis juga merupakan kumpulan tugas-tugas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan atau melengkapi tujuan utama bisnis.\

Manajemen Proses Bisnis

Manajemen proses bisnis merupakan sebuah teknik manajemen yang termasuk metode dan alat untuk mendukung, merancang, menganalisa, dan mengimplementasi pengolahan dan pengoptimalan proses bisnis.

Manajemen proses bisnis adalah lebih dari sekedar perangkat lunak, memperbaiki atau merekayasa ulang proses, juga berkaitan dengan masalah–masalah manajerial, Merupakan bagian dari manajemen, Lebih dari sekedar model juga termasuk dalam implementasi dan eksekusi dari proses–proses yang membutuhkan analisa.

Faktor Pendorong dan Pemicu MPB

Faktor pendorong dan pemicu manajemen proses bisnis terdiri dari:

a) Organization

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Pertumbuhan tinggi – Kesulitan mengatasi pertumbuhan yang tinggi atau perencanaan proaktif untuk pertumbuhan yang tinggi.
- Merger dan akuisisi - menyebabkan organisasi mengakuisisi kompleksitas tambahan atau memerlukan rasionalisasi proses. Proyek BPM memungkinkan untuk ditempatkan di sistem yang sudah ada dan memberikan waktu untuk mempertimbangkan strategi konversi yang tepat.
- Reorganisasi – mengubah peran dan tanggung jawab.
- Perubahan dalam strategi – memutuskan untuk mengubah tujuan lebih kepada keunggulan operasional, kepemimpinan produk atau kedekatan dengan pelanggan.
- Tujuan organisasi atau tujuan yang tidak terpenuhi- pengenalan

manajemen proses, terkait dengan organisasi strategi, pengukuran kinerja dan pengelolaan sumber daya manusia.

- Kepatuhan atau peraturan - misalnya, banyak organisasi memiliki proyek, proses dimulai untuk memenuhi Persyaratan Sarbanes Oxley, kemudian diberikan platform untuk memulai proses perbaikan atau BPM proyek.
- Kebutuhan untuk kelincuhan bisnis yang memungkinkan organisasi untuk merespon peluang yang muncul.
- Kebutuhan untuk menyediakan bisnis dengan kontrol lebih dari kemampuan yang dimiliki.

b) Management

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Informasi manajemen yang kurang handal dan bertentangan.
- Kebutuhan untuk memberikan manajer kontrol yang lebih besar terhadap prosesnya.
- Kebutuhan untuk pengenalan lingkungan kinerja yang berkesinambungan.
- Kebutuhan untuk menciptakan budaya berkinerja tinggi.
- Kebutuhan untuk mendapatkan hasil maksimal dari investasi sistem yang ada.
- Pemotongan anggaran.
- Kebutuhan kemampuan untuk mendapatkan kapasitas lebih dari staf yang ada untuk pengembangan.

c) Employees

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Pergantian karyawan yang tinggi, mungkin karena disebabkan sifat dari pekerjaan yang biasa atau tingkat tekanan yang tinggi dan tidak adanya dukungan yang cukup.
- Masalah pelatihan dengan karyawan baru.
- Kepuasan kerja karyawan yang rendah.
- Harapan dari peningkatan substansial dalam jumlah karyawan.
- Keinginan untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan.
- Karyawan mengalami kesulitan dengan perubahan yang terus-menerus dan kompleksitas yang berkembang.

d) Customer/Supplier/Partner

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Kepuasan terhadap layanan rendah, yang dapat disebabkan oleh:
 - Tingkat ketidakpuasan terhadap staf tinggi.
 - Staf tidak mampu menjawab pertanyaan dalam jangka waktu yang diperlukan.
- Peningkatan yang tidak terduga dalam jumlah pelanggan, pemasok atau mitra.
- Membutuhkan waktu yang panjang untuk memenuhi permintaan.
- Keinginan organisasi untuk fokus terhadap pelanggan.
- Segmentasi pelanggan atau persyaratan layanan berjenjang atau banyak.
- Tingkat layanan terhadap pengenalan dan penegakan hukum secara tegas.
- Pelanggan utama, pemasok dan/atau mitra yang membutuhkan proses yang unik (berbeda).
- Kebutuhan perspektif end-to-end yang benar atau tepat untuk memberikan visibilitas atau integrasi.

e) Product and Service

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Dibutuhkan waktu yang lama untuk memasarkan produk atau kurangnya kelincahan bisnis.
- Buruknya tingkat pelayanan stakeholder.
- Setiap produk dan jasa memiliki proses sendiri tetapi sebagian besar prosesnya merupakan proses umum dan serupa.
- Produk/jasa yang baru terdiri dari unsur produk / jasa yang sudah ada.
- Produk/jasa sangat kompleks.

f) Processes

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Kebutuhan penyediaan visibilitas proses dari perspektif end-to-end.
- Banyak kesenjangan dalam proses dan tidak ada proses yang jelas.
- Peran dan tanggung jawab yang tidak jelas dari perspektif proses.

- Kualitas buruk dan volume pengerjaan ulang bersifat substansial.
- Proses terlalu sering berubah atau tidak berubah sama sekali.
- Kurangnya standarisasi proses.
- Sasaran atau tujuan proses kurang jelas.
- Kurangnya komunikasi dan pemahaman tentang proses end-to-end dengan pihak yang menjalankan proses.

g) Information Technology

Pendorong dan pemicu dari kategori ini, adalah :

- Pengenalan sistem baru, misalnya CRM, ERP, billing system, dll.
- Pembelian alat otomasi BPM (workflow, document management, business intelligence) dan organisasi tidak mengetahui bagaimana memanfaatkannya secara sinergis.
- Penghentian sistem aplikasi lama secara bertahap.
- Sistem aplikasi yang ada saling tumpang tindih dan belum dipahami dengan baik.
- Pengenalan arsitektur IT yang baru.
- IT tidak mendukung ekspektasi bisnis.
- Biaya IT tidak terkontrol/ terlalu mahal.
- Pengenalan layanan web.

10 Fase Manajemen Proses Bisnis

1. *Foundation*

Mayoritas proyek manajemen proses bisnis yang baru di inisialisasi dari fase *launch pad*, dan tipe dari proyek akan menentukan luasnya pembahasan dalam fase *Organization strategy* dan *Process architecture*. Ketiga fase ini akan membentuk “fondasi” dari setiap proyek.

➤ *Organization Strategy*

Pada fase ini memastikan bahwa strategi organisasi, visi, tujuan strategis, bisnis dan pendorong eksekutif harus dipahami dengan jelas oleh anggota tim proyek. Strategi ini harus dikomunikasikan dan disebarkan kepada para pemangku

kepentingan yang terkait khususnya manajemen dan staf sampai menjadi akar dalam budaya organisasi.

Strategi harus diketahui dan dipahami oleh tim proyek untuk dapat memastikan lingkup, arah proyek dan nilai tambah untuk strategi. Tujuan dari strategi organisasi adalah bukan untuk menjelaskan bagaimana pengembangan strategi dari sebuah organisasi tetapi untuk menjelaskan bagaimana strategi, proses manajemen dan proses interaksi serta hubungan antar individu dalam organisasi.

Hasil dari fase ini merupakan input yang signifikan untuk fase selanjutnya yaitu *Process architecture*. Hasilnya, yaitu:

a. Dokumentasi dari organisasi

Visi, Misi, Tujuan, Tujuan strategis, Sasaran, Strategi implementasi.

b. Konteks atau model bisnis yang termasuk di dalamnya yaitu:

- Pelanggan
- Produk dan jasa
- Pemasok atau mitra
- *Key differentiator*
- Sumber daya

c. *Key differentiator* dari organisasi

Langkah – langkah untuk menyelaraskan strategi organisasi dan proyek BPM ditunjukkan dalam gambar berikut:



Organization Strategy phase steps

Sumber: Jeston dan Nelis(2008, p74)

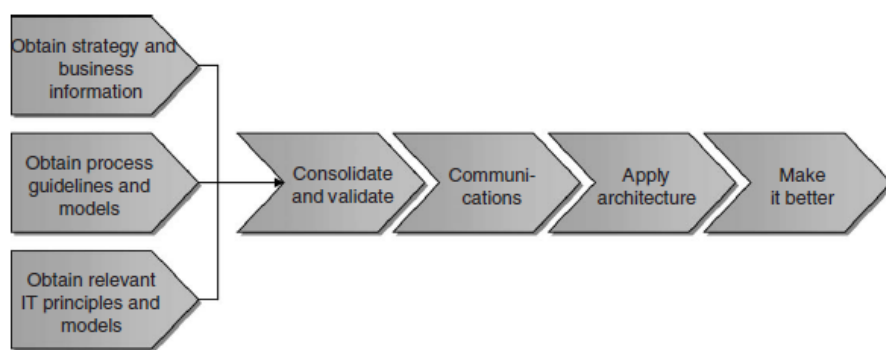
➤ *Process Architecture*

Fase ini merupakan fase dimana arsitektur proses dirancang. Arsitektur proses merupakan cara organisasi untuk menetapkan seperangkat aturan, prinsip, model untuk pelaksanaan BPM diseluruh organisasi. Arsitektur proses memberikan dasar untuk mendesain dan merealisasikan inisiatif dari proses

BPM, dimana proses IT dan arsitektur bisnis harus sejalan dengan strategi organisasi. Arsitektur proses merupakan penghubung antara fase strategi organisasi dan fase *launch pad*. Hasil atau *output* dari fase ini adalah sebagai berikut :

- a. Arsitektur proses yang didokumentasi dan disetujui.
- b. Arsitektur awal sebuah proyek.
- c. Sebuah *Organization process view*.
- d. Daftar dari proses *end-to-end*.

Langkah – langkah dari fase arsitektur proses ditunjukkan dalam gambar berikut:



Process Arcitecture Phase steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p91)

➤ *Launch Pad*

Pada fase ini memiliki tiga hasil utama:

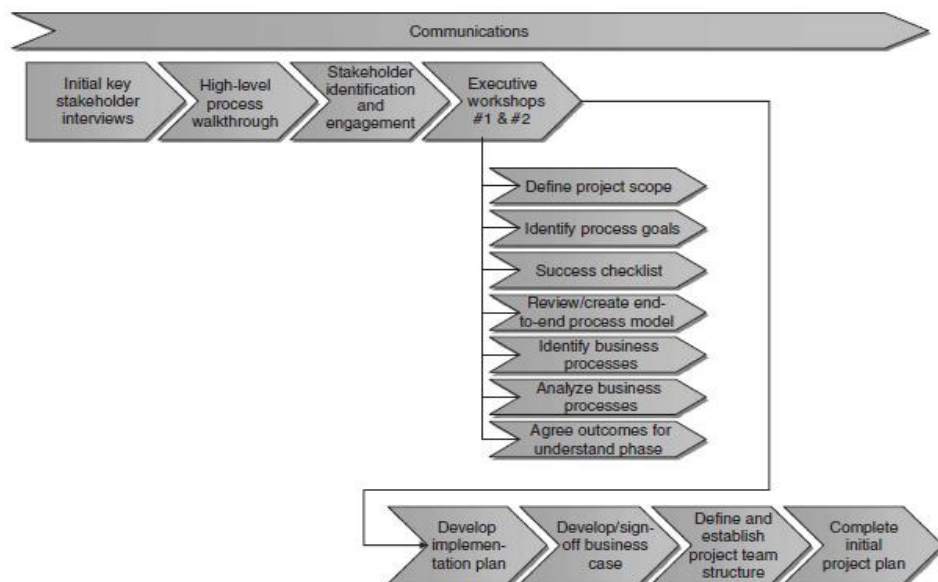
1. Pemilihan dimana proyek Manajemen Proses Bisnis di dalam organisasi akan dimulai.
2. Persetujuan dari tujuan proses dan, atau visi dimana setelah proses dipilih.
3. Pembentukan dan pengembangan proyek yang dipilih.

Menentukan dimana akan memulai merupakan suatu hal yang sulit, akan tetapi sebuah *framework* akan memberikan beberapa cara untuk menentukan dan bagaimana untuk memulainya. Tujuan proses harus sejalan dengan strategi organisasi dan arsitektur proses untuk meningkatkan dan menambah nilai pada strategi.

Ketika unit bisnis, proses-proses telah dipilih serta tujuan proses telah disepakati, proyek harus dibentuk dan dikembangkan untuk meningkatkan kesuksesan. Membangun proyek termasuk menentukan struktur tim proyek, ruang lingkup, manajemen *stakeholders* dan manfaat bisnis yang diharapkan. Hasil yang diharapkan dari fase *Launch Pad* mencakup :

- a. Definisi *Stakeholder* yang terlibat dan terkait dengan proyek
- b. Perjanjian dan komitmen *Stakeholder* dan harapan yang terdokumentasi dan disetujui
- c. *Process Selection Matrix*
- d. Daftar dari proses bisnis yang teridentifikasi dan metrik awal
- e. Daftar dari tujuan proses yang disetujui
- f. Proses yang menjadi prioritas untuk fase *Understand*
- g. Strategi implementasi awal
- h. Manajemen proyek : dokumen piagam proyek, dokumen lingkup proyek, rancangan awal dari rencana proyek, ketentuan dan dokumentasi dari strategi komunikasi awal, dan analisis risiko awal.
- i. Pengembangan dari *business case* awal.

Langkah - langkah dalam fase *Launch Pad*, antara lain :



.Launch Pad Phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p108)

2. Findings and Solution

Tahap ini mengacu pada penemuan atau analisis yang harus dilakukan pada proses berjalan dan fase *Understand* dengan solusi yang ditentukan dan dijelaskan pada fase *Innovate*.

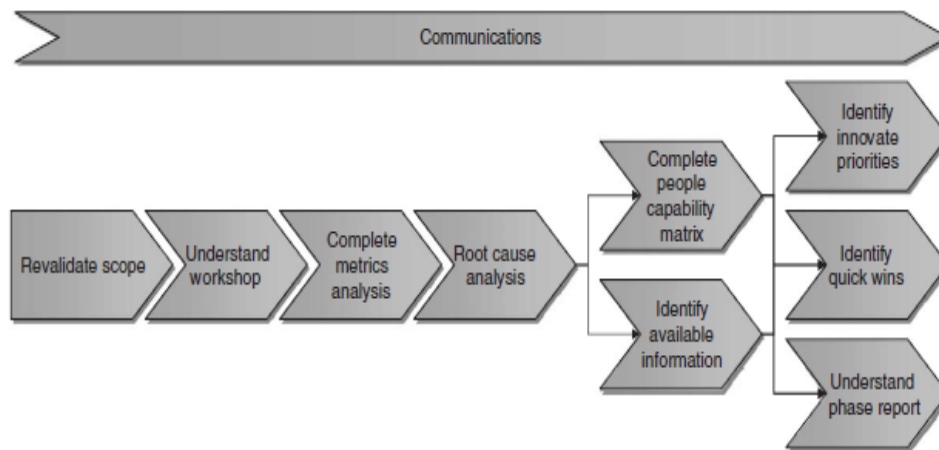
➤ *Understand*

Tujuan dari fase *Understand* ini adalah membantu anggota tim proyek untuk memahami lingkungan proses bisnis yang sedang berjalan untuk memungkinkan fase *Innovate* berlangsung. Fase ini penting untuk menentukan biaya dasar proses untuk tujuan perbandingan di masa yang akan datang. Langkah penting lainnya adalah *root-cause analysis* dan identifikasi dari kemungkinan sukses yang cepat.

Dalam hal ini, dibutuhkan identifikasi, penerapan yang ideal, kesuksesan secara terus-menerus, karena bisnis tidak akan menyediakan pembiayaan tanpa batas untuk proyek peningkatan proses. Situasi yang ideal adalah untuk proyek menjadi mandiri dalam pembiayaan karena keberhasilan implementasi. Hasil dan *output* yang diharapkan dari fase ini, adalah :

- a. Model proses dari proses yang sedang berjalan.
- b. Metrik yang tepat untuk menentukan dasar pengukuran perbaikan proses di masa yang akan datang, dan menentukan prioritas serta seleksi di fase *Innovate*.
- c. Pengukuran dan dokumentasi dari tingkat kinerja aktual atau saat ini.
- d. Dokumentasi dari apa yang telah berjalan dengan baik dan apa yang bisa berjalan dengan lebih baik.
- e. Identifikasi '*quick wins*' yang dapat diterapkan dalam jangka waktu tiga sampai enam bulan.
- f. Laporan.

Langkah-langkah dalam fase *Understand*, yaitu :



Understand Phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p135)

➤ *Innovate*

Fase ini merupakan fase kreatif dan yang paling menarik dari proyek. Fase ini tidak hanya melibatkan timproyek, tetapi juga melibatkan *stakeholders* yang terkait, baik internal maupun eksternal. Setelah pilihan proses baru diidentifikasi, kemudian dibuat simulasi, dibuat *activity based costing*, perencanaan kapasitas dan menentukan kelayakan implementasi untuk memungkinkan penyelesaian dari pilihan yang terbaik. Tambahan kemungkinan dari keberhasilan diidentifikasi dan diprioritaskan dalam bisnis.

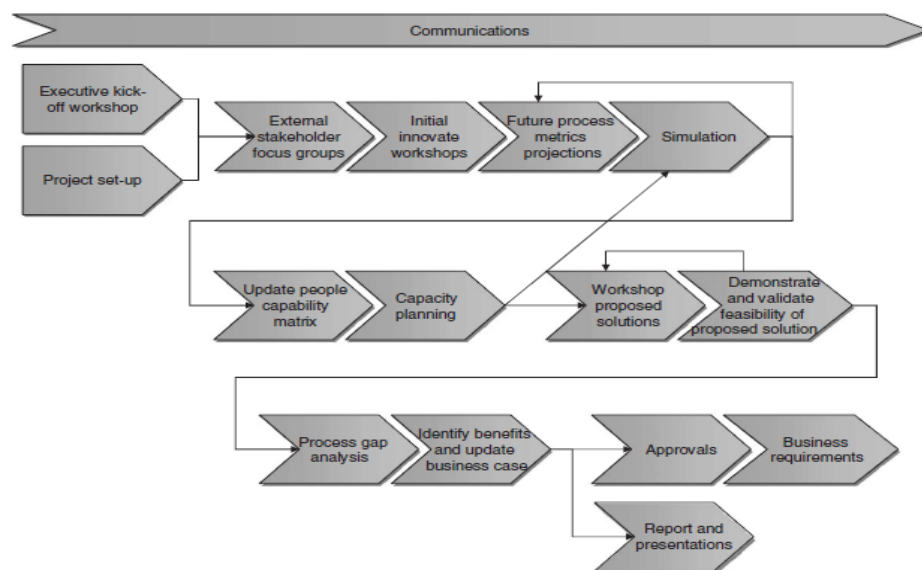
Tujuan dari fase ini adalah membuat proses dalam lingkup proyek menjadi lebih efisien dan efektif untuk memenuhi harapan *stakeholder* saat ini dan di masa yang akan datang. Fase ini juga menyediakan kesempatan yang unik untuk mengukur lebih lanjut dengan teliti dan tepat, dan garis besar manfaat dalam *business case*.

Berbagai dokumen yang dapat dibuat sebagai hasil dari fase ini, yakni :

- a. Model proses yang dirancang ulang
- b. Dokumentasi yang mendukung proses perancangan ulang.
- c. Kebutuhan bisnis tingkat tinggi dari pilihan proses baru.
- d. Model simulasi dan rincian *activity based costing*.
- e. Informasi perencanaan kapasitas.
- f. Konfirmasi bahwa alternatif pilihan proses baru akan memenuhi harapan *stakeholder*.

- g. Konfirmasi bahwa pilihan proses baru konsisten dengan strategi organisasi, dan tujuan proses yang telah ditentukan tercapai.
- h. Laporan analisa kesenjangan proses.
- i. Rincian dari perencanaan proyek untuk fase *People* dan *Develop*.
- j. Rincian *cost-benefit analysis* dapat dibuat dan dimasukkan kedalam *business case*.
- k. Pembaharuan *business case* dengan manfaat dan biaya yang lebih rinci dan terukur, dan penilaian dampak pada organisasi yang harus mencerminkan manfaat berwujud dan tidak berwujud.
- l. Laporan yang rinci tentang langkah-langkah yang diambil, alternatif dan pilihan yang dipertimbangkan, analisis, penemuan dan rekomendasi.
- m. Penyajian untuk manajemen tingkat atas mendukung *business case* dan rekomendasi arahan.
- n. Perencanaan komunikasi awal untuk diinformasikan ke seluruh *stakeholder*.
- o. Dokumen awal *People Change Management Strategy*.

Langkah-langkah fase *Innovate*, adalah :



Innovate Phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p157)

3. *Fullfillments*

Pada tahap ini terdiri dari fase *People*, *Develop* dan *Implement* untuk menjelaskan solusi yang ada.

➤ *People*

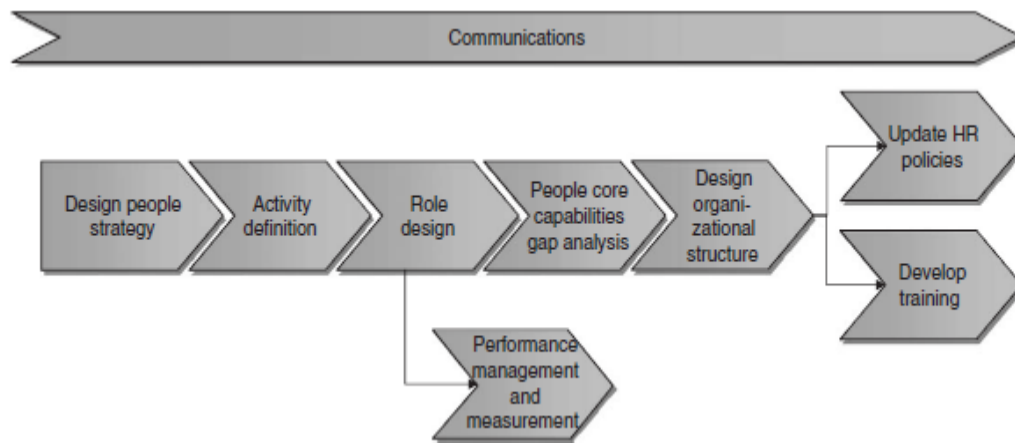
Fase ini merupakan fase yang kritis atau penting dalam *framework* dan dapat memberikan dampak risiko apabila tidak ditangani dengan baik dan membuat standar terlalu tinggi. Tujuan dari fase ini adalah untuk memastikan aktivitas-aktivitas, peran, dan pengukuran kinerja sejalan dengan strategi organisasi dan tujuan proses.

Pada akhirnya, orang/*people* yang akan membuat proses menjadi efektif dan efisien, walaupun telah disertai dengan otomatisasi. Fase ini seharusnya tidak perlu melibatkan *people change management* karena ini terkait dengan seluruh fase dalam proyek.

Kegiatan dan laporan yang dihasilkan dari fase *People* ini, sebagai berikut :

- a. Pemecahan dan penggabungan dari proses baru dan tugas komponen kedalam aktivitas.
- b. Perancangan ulang deskripsi peran dan tujuan yang telah dibahas dan disetujui dengan orang yang akan menjalankannya.
- c. Manajemen kinerja dan pengukuran untuk peran yang tepat yang telah disepakati dan disetujui dengan orang yang akan menjalankannya.
- d. Sebuah rencana dan sekumpulan tugas yang memungkinkan organisasi untuk mengubah kondisi sekarang ke kondisi yang diinginkan. Hal ini mencakup yang menyeluruh tentang kompetensi utama dan kemampuan orang pada tingkat peran pada saat ini dan masa yang akan datang.
- e. Struktur organisasi baru berbasis proses untuk area bisnis yang terlibat dalam proyek.

Langkah-langkah dalam fase *People*, yaitu :



People Phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis(2008, p182)

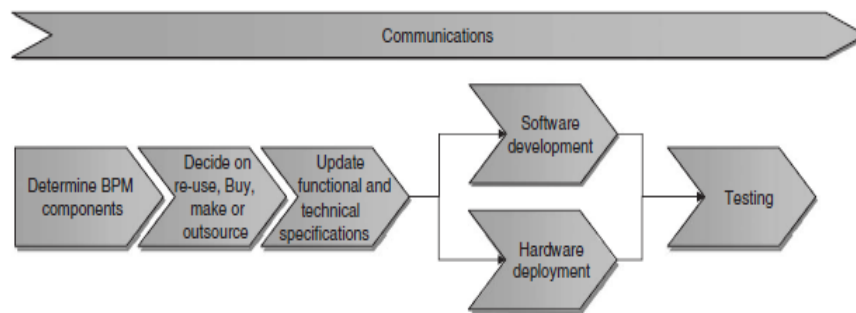
➤ *Develop*

Fase ini terdiri dari pengembangan semua komponen untuk implementasi proses baru. Penting untuk diketahui, bahwa ‘pengembangan’ dalam konteks ini melibatkan pengembangan seluruh infrastruktur untuk mendukung program *people change management* dan perubahan dalam dukungan dari orang-orang yang menjalankan proses. Hal ini juga melibatkan pengujian perangkat lunak dan perangkat keras.

Pada fase *develop*, terdapat langkah-langkah yang diperlukan merancang ulang dan memperbaiki proses dari fase *innovate* untuk fase *Implement* dan *Deployment*. Jadi dalam fase ini, persiapan sudah lengkap dan diselesaikan serta telah menyiapkan solusinya. Hasil untuk tahap ini adalah :

- a. Gambaran tingkat tinggi dari solusi.
- b. Rincian kebutuhan bisnis.
- c. Finalisasi dokumen pemilihan perangkat lunak.
- d. Desain/spesifikasi dari perangkat lunak.
- e. Konfigurasi/pengembangan dari perangkat lunak.
- f. Skrip pengujian dan hasil dari perangkat lunak.
- g. Spesifikasi dari perangkat keras.
- h. Ketersediaan perangkat keras.
- i. Skrip pengujian dan hasil dari perangkat keras.
- j. Skrip pengujian dan hasil dari integrasi.

Langkah-langkah untuk fase *develop*, antara lain :



Develop Phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p203)

➤ *Implement*

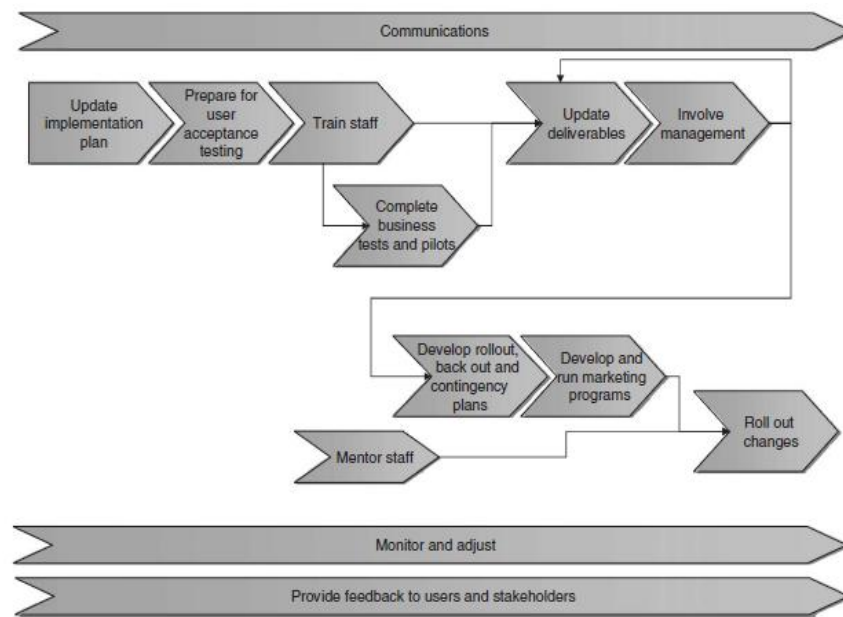
Fase ini merupakan fase dimana semua proses perbaikan yang telah dirancang dan dikembangkan akan dijalankan. Aktivitas *people change management* juga berlangsung dalam fase ini. Keputusan untuk implementasi akan berdampak pada banyak aspek dalam proyek seperti bagaimana proses dirancang atau didesain ulang, bagaimana pengembangan dan pengujian dapat dilakukan, dan sebagainya.

Keputusan akan terus di-*review* selama proyek berlangsung untuk menyadari bahwa metode implementasi dapat berubah. Banyak organisasi percaya bahwa proyek selesai jika implementasi telah berhasil dilakukan, akan tetapi fase *Realize Value* dan *Sustainable Performance* merupakan fase yang paling penting dalam proyek BPM.

Jika fase *Implement* selesai dengan baik, hasil yang diperoleh, yaitu :

- a. Staf yang terlatih dan termotivasi.
- b. Perbaikan atau proses baru yang berjalan memuaskan, sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan dari *stakeholder* yang ditungkan dalam *business case*.

Langkah-langkah dalam fase *Implement*, yaitu :



.Implement Phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis(2008, p219)

4. Future

Di dalam tahap ini berhubungan dengan pengaturan proyek untuk masa yang akan datang dan dapat dicapai dengan penyempurnaan fase *Realize value* dan *Sustainable performance*.

➤ *Realize Value*

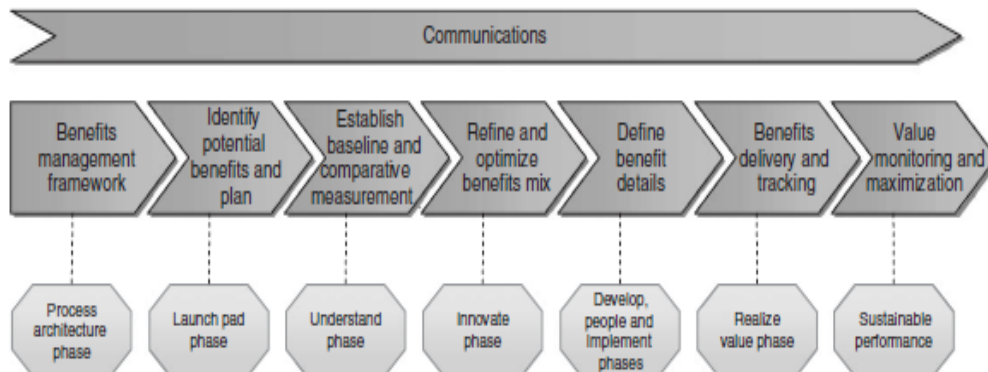
Tujuan dari fase ini adalah untuk memastikan bahwa manfaat yang ditentukan di dalam proyek bisnis dapat direalisasikan atau diwujudkan. Fase ini pada dasarnya terdiri dari penyampaian realisasi manfaat proses manajemen, manfaat pelaporan realisasi.

Apabila manfaat tidak terealisasikan, organisasi tidak perlu menyediakan dana tambahan untuk melanjutkan proyek kedepannya. Peran tim proyek, sponsor proyek, pemilik proyek dan bisnis adalah untuk memastikan bahwa manfaat dapat terealisasikan.

Sejumlah hasil dari fase *realize value* ini adalah:

- a. *A benefits summary plan.*
- b. *A benefits milestone network matrix.*
- c. *A benefits delivery matrix.*
- d. *A benefits realization register.*

Langkah – langkah untuk menjelaskan *realize value* yaitu:



Realize Value phase Steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p231)

➤ *Sustainable Performance*

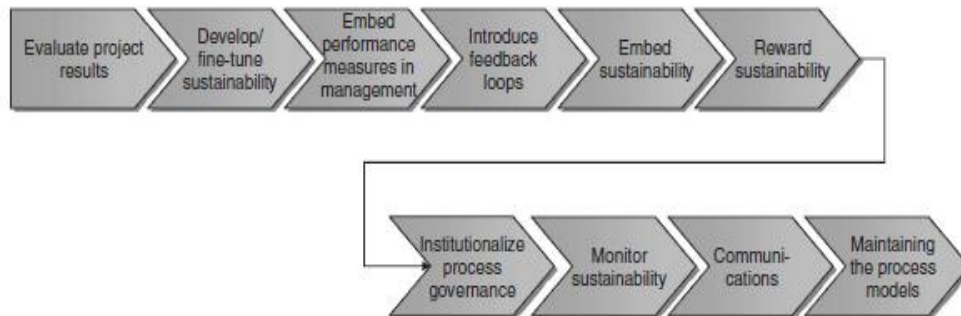
Fase ini sangat penting bagi tim proyek untuk bekerja dalam bisnis yang memungkinkan untuk membangun struktur proses yang memastikan bahwa kelancaran proses dan perbaikan lanjutan dapat bertahan. Organisasi harus mengerti proses memiliki siklus hidup dan akan membutuhkan perbaikan lanjutan setelah target perbaikan proyek dapat dijalankan. Fase ini adalah tentang konversi dari sebuah proyek menjadi sebuah aktivitas operasional bisnis.

Tujuan dari fase ini adalah untuk menjamin kesinambungan proses perbaikan dan menjadikannya bagian dari bisnis seperti biasa. Investasi yang ada dalam setiap proyek harus dipertahankan dan ditingkatkan dari waktu ke waktu. Keberlanjutan ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan dan memberikan nilai bagi seluruh *stakeholder* secara berkelanjutan.

Hasil yang akan disampaikan di dalam fase ini sebagai berikut:

- a. Mekanisme (kumpulan langkah – langkah praktis) untuk mengelola proses bisnis, mengidentifikasi serta menyadari peluang untuk perbaikan proses.
- b. Mengelola dan memperbaiki proses.

Langkah –langkah yang termasuk dalam *sustainable performance* adalah:



Sustainable Performance phase steps

Sumber: Jeston dan Nelis (2008, p244)

Daftar Pustaka

1. <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2DOC/2014-1-01200-SI%20Bab2001.doc> diunduh tanggal 17 Maret 2019