

Tinjauan Naratif: Analisis dan Pemodelan Proses Bisnis sebagai Perbaikan Proses Bisnis pada Organisasi

Narrative Review: Business Process Analysis and Modeling as Business Process Improvement in Organizations

Yoppy Mirza Maulana

Program Studi Sistem Informasi, Universitas Dinamika, Indonesia

yoppy@dinamika.ac.id

Abstrak

Proses bisnis adalah inti dalam pengelolaan aktivitas dan relasi antar aktivitas di dalam organisasi. Proses bisnis yang baik dan benar dapat meningkatkan produktifitas, optimasi sumber daya dan peningkatkan kinerja, sehingga terwujudnya tujuan organisasi. Agar proses bisnis dapat dipahami dan dikomunikasikan maka diperlukan analisis dan pemodelan proses bisnis (APPB). APPB merupakan pemahaman terhadap seluruh proses bisnis yang terjadi di dalam organisasi. Oleh sebab itu APPB sangat penting karena tujuannya adalah mengetahui proses bisnis yang sesuai sasaran atau tidak. Dalam memperoleh AAPB yang tepat maka dibutuhkan suatu pendekatan. Pendekatan ini dapat membantu memberikan solusi dalam memecahkan permasalahan proses bisnis. Oleh sebab itu di susunlah penelitian ini yang bertujuan untuk memberikan kontribusi pengetahuan tentang perbaikan proses bisnis. Adapun metode yang digunakan dalam perbandingan paper ini adalah berdasarkan pendekatan dan metode setiap tahapan perbaikan proses bisnis. Dari 20 paper yang dianalisis bahwa pendekatan yang paling sering digunakan dalam perbaikan proses bisnis adalah *business process improvement* (BPI) sebesar 75%. Sedangkan metode yang digunakan dalam tahapan perbaikan proses bisnis meliputi metode identifikasi ruang lingkup, analisis, pemodelan, identifikasi permasalahan dan teknik perbaikan. Hasilnya menunjukkan penggunaan metode identifikasi ruang lingkup adalah *value chain* sebesar 35%. Penggunaan metode analisis adalah *activity analysis* sebesar 85%. Sedangkan penggunaan model adalah *Business Process Modeling Notation* (BPMN) sebesar 100% dan penggunaan identifikasi permasalahan adalah *risk analysis* dan *root cause analysis* masing-masing 30%. Sedangkan penggunaan teknik perbaikan adalah *12 tools fundamental BPI* sebesar 65%. Implikasi dan harapan dari penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi organisasi dalam menerapkan pendekatan atau metode saat memperbaiki proses bisnisnya.

Kata kunci: Proses Bisnis; Analisis Proses Bisnis; Pemodelan Proses Bisnis; Perbaikan Proses Bisnis.

Abstract

Business processes are key in managing activities and relationships between activities within the organization. Good and correct business processes can improve performance. In order for business processes to be understood and communicated, business process analysis and modelling (BPAM) is required. BPAM is an understanding of all the business processes that occur within the organization. Therefore BPAM becomes very important because its purpose is to determine whether the business process is on target or not. In getting the right BPAM, an approach is needed. This approach can help provide solutions to solve business process problems. Therefore, this research is structured with the aim to contribute knowledge about business process improvement. The method used in this comparison paper is based on the approaches and methods for each stage of business process improvement. Of the 20 papers analyzed, the most frequently used approach in business process improvement is business process improvement (BPI) 75%. The results of the method at this research stage show that the use of the value chain scope identification method is 35%. The use of the analytical method is an activity analysis of 85%. While the use of models is Business Process Modeling Notation (BPMN) of 100% and the use of problem assistance is risk analysis and root cause analysis each of 30%. While the use of repair techniques for 12 fundamental BPI tools is 65%. The implications and expectations of this research can be used by organizations in implementing approaches or methods to improve their business processes.

Keywords: Business Process; Business Process Analysis; Business Process Modeling; Business Process Improvement.

*Naskah diterima 12 Januari 2023; direvisi 5 Februari 2023; dipublikasi 1 Maret 2023.
JATI is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.*



1. Pendahuluan

Kunci utama dalam pengelolaan aktivitas dan relasi antar aktivitas di dalam organisasi yaitu proses bisnis [1][2]. Proses bisnis yang baik dan benar dapat meningkatkan produktifitas, kualitas layanan, optimasi sumber daya dan peningkatkan kinerja, sehingga terwujudnya tujuan organisasi [3][4]. Supaya pengelolaan proses bisnis tersebut dapat dikomunikasikan dan dipahami dengan mudah maka diperlukan analisis dan pemodelan proses bisnis (APPB) [2]. Analisis proses bisnis dilakukan oleh organisasi agar dapat mengevaluasi proses bisnis yang sedang berjalan, sehingga dapat ditemukan area perbaikan sebagai solusi perbaikan yang akan

datang [5]. Perbaikan pada area proses bisnis yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi [5]. Supaya mudah dalam menganalisis proses bisnis dapat dilakukan melalui pemodelan [2]. Pemodelan proses bisnis adalah cara menggambarkan interaksi *stakeholder* di dalam sistem dengan standar tertentu [2]. Pemodelan menjadi sangat penting karena digunakan dalam menganalisis proses bisnis yang sesuai sasaran atau tidak, dan sebagai rencana untuk optimalisasi kinerja organisasi [6][7].

APPB merupakan pemahaman terhadap seluruh proses bisnis yang terjadi di dalam organisasi. [8]. Oleh sebab itu dalam melakukan APPB digunakan pendekatan dan metode [3]. Pendekatan dan metode ini dapat membantu dalam pembuatan solusi dari permasalahan proses bisnis, solusi tersebut berupa rekomendasi dengan menggunakan teknik perbaikan yang telah disediakan oleh pendekatan dan metode tersebut [3].

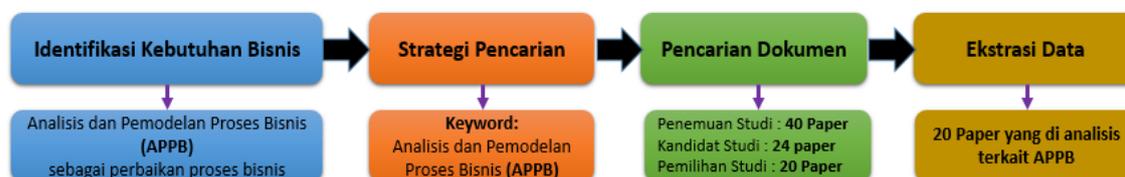
Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan penelitian studi literatur tentang APPB sebagai perbaikan proses bisnis bagi organisasi. Namun sebelum dilakukan penelitian perlu memahami elemen dalam organisasi terlebih dahulu. Berdasarkan kerangka kerja 7s McKinsey di dalam organisasi mengandung elemen *hard* dan *soft*. *Hard* merupakan elemen yang mudah di definisikan berbeda dengan *soft* yang sulit di deskripsikan. Elemen *Hard* meliputi *Strategy*, *System* dan *Structure* Sedangkan Elemen *Soft* meliputi *shared values* (budaya organisasi), *Skills*, *Staff* dan *Style* (Gaya kepemimpinan) [9][10].

Penelitian studi literatur yang fokus ke elemen *soft* seperti yang dilakukan (Howjer Gu, dkk), yaitu membahas tentang faktor-faktor budaya organisasi dan dampaknya terhadap manajemen proses bisnis dalam suatu organisasi [11]. Selanjutnya yang dilakukan oleh (Danica Bakotic dan Ante Krnic) membahas studi literatur tentang hubungan perbaikan proses bisnis dengan perilaku karyawan [12]. Sedangkan yang fokus pada elemen *hard* dilakukan oleh (Shaya Pourmirza, dkk) yaitu membahas tentang klasifikasi arsitektur untuk spesifikasi manajemen proses bisnis [13]. Selanjutnya juga dilakukan oleh (Panos TC and Athanasios GL) yaitu tentang tinjauan kritis terkait elemen *hard*, yaitu dengan mengeksplorasi spesifikasi manajemen proses bisnis dan membandingkan potensi penerapan manajemen proses bisnis dalam empat paradigma yaitu manajemen kualitas terpadu, sistem manajemen standard, six sigma dan rekayasa ulang proses bisnis [14].

Pada penelitian studi literatur APPB ini yang membuat kesamaannya adalah membahas tentang manajemen dan perbaikan proses bisnis dalam organisasi. Selain itu penelitian yang tinjauannya sama berdasarkan elemen *hard* ada, namun perbedaannya pada ulasan sepesifiknya. Pada penelitian sebelumnya membahas tentang klasifikasi arsitektur dan paradigma manajemen kualitas. Namun belum ada studi literatur yang mengeksplorasi tentang pendekatan, metode, model dan teknik sebagai perbaikan proses bisnis dalam organisasi, sehingga peneliti mengisi ruang tersebut untuk melakukan studi literatur tentang APPB sebagai perbaikan proses bisnis. Adapun kontribusi penelitian ini, yaitu membantu organisasi dalam menerapkan pendekatan, metode, model dan teknik yang sering digunakan dalam perbaikan proses bisnis. Selain itu memberikan kontribusi untuk penelitian selanjutnya bahwa perbaikan proses bisnis hendaknya mendukung tujuan organisasi dan perbaikan proses bisnis hendaknya juga disertai dengan rencana implementasi, *monitoring* dan *controlling*.

2. Metode Penelitian

Dalam mewujudkan tujuan penelitian ini, maka diperlukan metode penelitian terkait studi literatur APPB sebagai perbaikan proses bisnis dalam organisasi. Metode penelitian ini didasarkan pada penelitian (putro et all), adapun langkah-langkahnya meliputi identifikasi kebutuhan studi, strategi pencarian, pencarian dokumen, dan ekstraksi data [15], seperti yang divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Metode Penelitian [15]

Metode penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan studi, langkah ini merupakan kegiatan mengidentifikasi kebutuhan penelitian tentang APPB sebagai perbaikan proses bisnis pada organisasi. Langkah selanjutnya adalah strategi pencarian yaitu aktivitas melakukan pencarian literatur, dengan menuliskan *keyword* yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Adapun sumber literatur yang digunakan adalah jurnal dan prosiding yang merupakan hasil dari <https://scholar.google.com/>. *Keyword* yang digunakan dalam pencarian adalah “analisis dan pemodelan proses bisnis”. Adapun Paper-paper yang digunakan dalam pencarian literatur ini adalah periode 2017 hingga 2022.

Langkah berikutnya adalah pencarian dokumen yaitu aktivitas pemfilteran paper-paper yang dihasilkan dari proses sebelumnya. Ada tiga kajian literatur yang digunakan dalam memfilter paper yang dipilih. Adapun tiga aktivitas tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Penemuan Studi

Penemuan Studi adalah hasil dari pemilihan judul penelitian dengan keyword yang memiliki kata “analisis dan pemodelan proses bisnis”. Penemuan studi menghasilkan 40 paper dan dikategorikan berdasarkan periode tahun dari 2017 hingga 2022. Adapun hasilnya terdapat pada tabel 1.

2. Kandidat Studi

Kandidat Studi adalah hasil dari membaca isi seluruh kajian dalam paper yang berjudul “analisis dan pemodelan proses bisnis” ditinjau berdasarkan pendekatan dan model yang digunakan pada APPB. Artinya hanya paper yang fokus pada analisis dan pemodelan proses bisnis, jika hanya analisis proses bisnis atau pemodelan saja bukan merupakan APPB. Dari 40 paper yang dihasilkan pada tahap penemuan studi di filter kembali menjadi 24 paper. Adapun hasilnya terdapat pada tabel 1.

3. Pemilihan Studi

Pemilihan Studi adalah hasil dari kandidat literatur berdasarkan “analisis dan pemodelan proses bisnis”, ditinjau berdasarkan kelengkapan penggunaan pendekatan perbaikan, identifikasi, pemodelan, analisis, identifikasi permasalahan dan teknik perbaikan proses bisnis, dari 24 paper dari tahap kandidat studi menjadi 20 paper. Adapun hasilnya terdapat pada tabel 1.

Tabel 1. *Document search results*

Tahun	Penemuan Studi	Kandidat Studi	Pemilihan Studi
2017	4	3	3
2018	7	5	4
2019	8	6	5
2020	10	5	3
2021	8	4	4
2022	3	1	1
Total	40	24	20

Setelah langkah pencarian dokumen, selanjutnya adalah langkah ekstraksi data. Ekstraksi data adalah tahap membandingkan paper sebanyak 20 paper berdasarkan penggunaan pendekatan, metode, model, dan teknik perbaikan dari masing-masing paper tersebut, seperti terdapat pada tabel 2.

Tabel 2. *Selected papers*

No.	Tahun Dan Judul	Sitasi	Nama Penulis dan Jurnal	Pendekatan Proses Bisnis	Identifikasi Proses Bisnis	Pemodelan Proses Bisnis	Analisis dan Teknik Perbaikan Proses Bisnis
1	2017 [16]	29x	D. Rahmawati, R.I. Rokhmawati, A.R. Perdanakusuma ----- Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer	BPM	Value Chain dan RACI Chart	BPMN	Perbaikannya melalui simulasi setiap proses dengan metode <i>Process Validation (PV)</i> , <i>Time Analysis (TA)</i> dan <i>Resource Analysis (RV)</i> .
2	2017 [17]	19x	S. D. Larasati, S.A. Wicaksono, N.H. Wardani ----- Jurnal Pengembangan Teknologi	BPI	Prioritas berdasarkan pembobotan	BPMN	Menjalankan analisis aktivitas berdasarkan <i>Business Value Added (BVA)</i> , <i>Real Value Added (RVA)</i> , <i>Non Value Added (NVA)</i> . selanjutnya melakukan perbaikan mensimulasikan setiap

			Informasi dan Ilmu Komputer				proses dengan metode PV, TA dan RA, sebagai dasar rekomendasi.
3	2017 [18]	4x	S. Rushanti, Y. Rohayati, A. Aisha ----- Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri	BPI	Berdasarkan timeline Rencana Kerja	-	Melakukan Analisis Gap peraturan dan rencana kerja. Selanjutnya mengidentifikasi permasalahan berdasarkan <i>5whys</i> . Sedangkan perbaikan proses bisnis berdasarkan VA, BVA, NVA dengan <i>value added assessment, duplication elimination</i> sebagai rekomendasi.
4	2018 [19]	35x	A.T. Helmi, I. Aknuranda, M.C. Saputra ----- Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer	BPI	<i>Critical success Factor (CSF)</i>	BPMN	Identifikasi permasalahan berdasarkan analisis resiko. Untuk rekomendasinya melakukan <i>Process Cycle-time Reduction</i> .
5	2018 [20]	12x	M.Y. Permatasari, I. Aknuranda, N.Y. Setiawan ----- Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer	BPI	Wawancara Berdasarkan area kritis	BPMN	Melakukan Analisis Gap dan selanjutnya melakukan perbaikan menggunakan cara <i>Eliminate process, Simplify process, integrate process</i> dan <i>process automate</i> sebagai rekomendasi.
6	2018 [21]	2x	D. Heryanto V.S. Asih ----- Information System Journal	BPI	<i>Value Chain</i>	BPMN	Melakukan identifikasi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan serta analisis <i>value chain</i> untuk menghasilkan rekomendasi pemodelan proses bisnis.
7	2018 [3]	9x	R.Y.L. Hende, N.Y. Setiawan, Y.T. Mursityo ----- Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer	BPI	<i>Value Chain</i>	BPMN	Melakukan analisis aktivitas dengan cara RVA, BVA, NVA. Melakukan simulasi setiap proses dengan metode PV, TA dan RA sebagai rekomendasi.
8	2019 [22]	2x	J. Hutagalung, N.Y. Setiawan,	BPI	Prioritas Proses	BPMN	Melakukan analisis aktivitas dengan cara RVA, BVA, NVA.

			R.I. Rokhmawati ----- Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer		Bisnis Utama		Identifikasi permasalahan berdasarkan RCA. Melakukan simulasi setiap proses dengan metode PV, TA dan RA sebagai rekomendasi.
9	2019 [23]	2x	P. Bagaskara N.Y. Setiawan ----- Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer	BPI	<i>Process Landscape Model</i>	BPMN	Melakukan analisis aktivitas dengan cara RVA, BVA, NVA, dengan metode identifikasi masalah <i>Root Cause Analysis</i> dengan teknik <i>Fishbone Diagram</i> . Selanjutnya melakukan simulasi setiap proses dengan metode PV, TA dan RA sebagai dasar rekomendaasi.
10	2019 [24]	4x	L.H. Atrinawati W.P. Pratikta ----- Jurnal Informatika dan Rekayasa Perangkat Lunak	BPM	Pendekatan <i>Reference Model - APQC PCF</i>	BPMN	Melakukan Analisis Gap berdasarkan SNPT dan BAN-PT kemudian dilanjutkan proses perbaikan sesuai SNPT dan BAN-PT sebagai rekomendasi.
11	2019 [25]	1x	R. Pramudita N. Safitri ----- Informatics for Educators and Professional	BPI	<i>Value Chain</i>	BPMN	Melakukan <i>Upgrading, Value-added assesment, Bureaucracy elimination</i> pada proses bisnis sebagai dasar pemberian rekomendasi.
12	2019 [26]	2x	M.A. Yaqin, R. Adawiyah, W.A. Ningrum, A. Janan ----- Seminar Nasional Inovasi dan Aplilkasi di Industri	BPI	Berdasarkan <i>Problem</i>	BPMN	Melakukan perbaikan melalui analisis aktivitas VA dan TA sebagai dasar rekomendasi.
13	2020 [27]	6x	H.M.J. Saputra, D. E. Marviainyda, R.A. Larasatu, M.Z.A. Addaffa, and L. H. Atrinawati ----- SPECTA Journal of Technology	BPM	Peraturan Wali Kota No. 37 tahun 2016 Kota XYZ	BPMN	Melakukan perbaikan dengan menganalisis aktivitas dengan metode RVA, BVA, NVA, sebagai rekomendasi.

14	2020 [7]	2x	A. Sunoto ----- Jurnal Sains Terapan Teknologi Informasi	BPI	Value Chain	BPMN	Melakukan analisis aktivitas dengan metode RVA, BVA, NVA. sebagai rekomendasi.
15	2020 [28]	3x	S. Sutandi ----- Jurnal Logistik Indonesia	BPI	Value Chain	BPMN	Melakukan analisis proses bisnis berdasarkan <i>fishbone diagram</i> dan <i>5Whys Analysis</i> . Selanjutnya rekomendasi perbaikannya berdasarkan <i>automation, Upgrading, process cycle-time reduction</i> .
16	2021 [29]	12x	K. H. Azhari, T. Budiman, R. Haroen, V. Yasin ----- Journal of Information System, Informatics and Computing	CPI dan BPR	Wawancara, Observasi, dan Workshop	-	Melakukan analisis aktivitas berdasarkan metode RVA, BVA, NVA. Hasil analisis dilakukan perbaikan proses menggunakan <i>Business Process Re-engineering (BPR)</i> , sebagai dasar rekomendasi.
17	2021 [30]	1x	S.Setyaningsih, N.K. Nadhiroh, R.S. Dewi ----- Systemation: Journal of Information Systems	BPM	Value Chain	BPMN	Melakukan analisis dengan tujuh tools kualitas dan untuk rekomendasinya dari 11 pola perbaikan.
18	2021 [1]	-	Y. Yunita, P. Aditya, and A. H. Ekaputra ----- Jurnal Sains Terapan Teknologi Informasi	BPI	CSF	BPMN	Melakukan analisis aktivitas berdasarkan metode RVA, BVA, NVA. Selanjutnya rekomendasinya berdasarkan teknik ESIA pada setiap masing-masing proses bisnis.
19	2021 [31]	1x	A.M. Afif, A. H. Prasetyo ----- Journal of Emerging Business Management and	BPI	Process Landscape Model	-	Melakukan analisis proses bisnis berdasarkan <i>fishbone diagram</i> dan <i>Five Whys Analysis</i> . Untuk dan rekomendasi perbaikannya berdasarkan

			Entrepreneurship Studies				<i>Standardization, Upgrading berdasarkan cost, tim, quality and flexibility)</i>
20	2022 [32]	-	D.F.F. Intan Rahmatillah Jurnal Teknik Informatika	BPI	Pemilihan proses berdasarkan pemilik perusahaan	BPMN	Melakukan analisis proses bisnis berdasarkan <i>Weighted Selection Approach</i> untuk proses bisnis yang berdampak pada <i>Customer Impact, Business Impact, Performance / Opportunities dan Changeability</i> . Kemudian proses bisnis tersebut diklasifikasikan berdasarkan VA, BVA, NVA. Untuk rekomendasinya berdasarkan TA dan RA.

3. Hasil dan Pembahasan

Tahap ini merupakan penjelasan lebih rinci dari 20 paper yang merupakan hasil ekstraksi data dan kemudian dilakukan analisis berdasarkan pendekatan, metode, model, dan analisis teknik perbaikan proses bisnis sebagai usulan rekomendasi kepada organisasi. Sebelum dilakukan pembahasan terlebih dahulu terkait analisis berdasarkan pendekatan, metode, model dan analisis teknik perbaikan proses bisnis. Adapun hasil dari ekstraksi data sebagai berikut.

3.1 Analisis dan pembahasan berdasarkan Pendekatan (*Approach*)

Methodologi untuk pengelolaan proses bisnis yang digunakan dalam 20 paper ini, melalui 3 pendekatan yaitu:

1. *Business Process Improvement (BPI) Approach* yaitu pendekatan dalam peningkatan proses bisnis, yang meliputi tahapan *organizing for improvement area (OFI)*, *understanding the BP (UB)*, dan *BP streamlining (BS)*, *measurements and control (MC)*, *continuous improvement (CI)* [5][28].
OFI adalah tahapan dalam menentukan proses bisnis yang akan dilakukan perbaikan. Dalam menentukan proses bisnis ada beberapa metode seperti *value chain*, penentuan prioritas, *Critical Success Factor (CSF)*. UB adalah pemahaman proses bisnis yang sedang berjalan. *BP streamlining* adalah penyederhanaan proses yang tujuannya adalah memperbaiki proses bisnis secara efisien, efektif, dan adaptif dari proses bisnis. Untuk mendukung perbaikan proses bisnis sudah disediakan oleh BPI yaitu 12 *tools fundamental* sebagai teknik perbaikan proses bisnis. MC adalah penerapan proses yang telah diperbaiki dan mengendalikan proses untuk perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan. CI adalah penerapan perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan [17].
2. *Business Process Management (BPM) Approach* yaitu pendekatan yang melibatkan berbagai kombinasi aktivitas dari *BP identification, discovery, analysis, redesign, implementation, monitoring and control* [27]. *Identification* adalah mengusulkan permasalahan bisnis yang relevan untuk diidentifikasi. Hasil identifikasi proses adalah penggambaran keseluruhan arsitektur proses pada organisasi. *Discovery* adalah pemodelan proses bisnis yang sedang berjalan untuk di dokumentasikan. *Analysis* adalah proses mengukur kinerja dari pemodelan proses bisnis yang hasilnya digunakan untuk menentukan prioritas masalah dan peluang untuk perbaikannya. *Redesign* adalah tahap perbaikan proses bisnis yang hasilnya merupakan model dari proses yang targetkan sebagai dasar dari proses berikutnya. *Implementation* adalah perubahan dari proses saat ini yang di terapkan ke proses yang di targetkan. *Monitoring and Control* adalah proses pemantauan dan pengendalian dari proses yang dijalankan berdasarkan ukuran dan tujuan kinerja [27][33].
3. *Business Process Re-engineering (BPR)* adalah metode untuk merancang atau mendesain ulang proses bisnis yang perubahannya sama sekali baru, untuk mencapai kinerja, yang meliputi biaya, kualitas, layanan,

dan kecepatan [34][35]. Model BPR meliputi tiga komponen yang saling berhubungan yaitu restrukturisasi, perilaku organisasi, dan teknologi informasi [36]. Adapun tahapan BPR meliputi *initiation, analysis, re-engineering, implementation and evaluation* [35].

initiation adalah kegiatan mengidentifikasi dan memahami tujuan dari proses *reengineering* yang akan dilakukan dengan memahami dinamika lingkungan dan resiko yang terjadi pada organisasi. *Analysis* adalah menganalisis tentang tugas dan prosedur proses bisnis berdasarkan resiko dan di dokumentasikan dalam bentuk diagram alir dan sebagai dasar untuk rekayasa ulang.

Re-engineering adalah merancang fitur dan fungsi proses rekayasa ulang, dan mencakup partisipasi aktif dari semua personel dan melibatkan penggunaan TI sebagai alat pendukung dan fasilitator. *Implementation and Evaluation* adalah pembuatan prototipe proses bisnis yang direkayasa ulang, sehingga mengatasi permasalahan dan kekhawatiran pengguna dan stakeholder. Selanjutnya, proses yang direkayasa ulang diimplementasikan dan dipantau sepenuhnya untuk memastikan operasional berhasil [35].

Dari ketiga pendekatan ada kesamaan yang pertama adalah mengidentifikasi proses bisnis yang akan dilakukan perbaikan, kedua dilakukan pemodelan proses bisnis dan dianalisis berdasarkan resiko dan kinerjanya, ketiga dilakukan perbaikan pada proses bisnis tersebut, keempat di implementasikan, di pantau dan di evaluasi hasil proses bisnis tersebut.

Pada perbaikan proses bisnis yang membedakan ketiga pendekatan ini adalah perbaikan rekayasa ulang atau menyeluruh dan perbaikan sebagian. BPI dan BPM melakukan perbaikan hanya pada proses bisnis yang bermasalah sedangkan BPR melakukan perbaikan menyeluruh atau rekayasa ulang. Dari 20 paper ini, pendekatan yang digunakan dalam perbaikan proses bisnis lebih banyak yang digunakan adalah BPI, seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Presentase penggunaan Pendekatan Proses Bisnis

Adapun rincian penggunaan pendekatan proses bisnis sebagai berikut: 1) Untuk penggunaan pendekatan BPI yaitu 15 paper dari 20 paper atau sebesar 75%; 2) Sedangkan penggunaan pendekatan BPM yaitu 4 paper dari 20 paper atau sebesar 20%; 3) Untuk penggunaan pendekatan BPR yaitu 1 paper dari 20 paper atau sebesar 5%. Dapat disimpulkan bahwa penelitian lebih banyak melakukan perbaikan proses bisnis tidak melakukan perubahan yang sifatnya sama sekali baru, namun perubahan yang sifatnya hanya mengalami permasalahan dilakukan perbaikan, hal ini ditunjukkan dari Persentase tertinggi BPI dan BPM daripada BPR.

3.2 Analisis dan pembahasan berdasarkan identifikasi proses bisnis

Metode dalam identifikasi proses bisnis yang digunakan oleh 20 paper tersebut meliputi metode *value chain, critical success factor (CSF), references model, process landscape model*, peraturan atau rencana kerja perusahaan, prioritas pembobotan dan permasalahan.

1. Value Chain (VC)

VC adalah metode untuk menganalisis proses pada perusahaan dengan mengidentifikasi aktivitas utama (AU) dan aktivitas pendukung (AP). AU meliputi *inbound logistic (IL), operation and production (OP), outbound logistic (OL), marketing and sales (MS), services (SV)*. Sedangkan AP terdiri dari *procurement, human resource management, technology development, infrastructure* [37].

IL adalah semua proses yang meliputi penerimaan, penyimpanan dan mendistribusikan untuk input internal. OP adalah proses perubahan dari input menjadi output untuk tujuan pemenuhan kebutuhan pelanggan. OL adalah proses penyampain (*delivery*) baik produk/layanan kepada pelanggan. MS adalah proses untuk

meyakinkan pelanggan agar membeli atau menggunakan produk/layanan. SV adalah aktivitas yang menciptakan nilai (*value*) dari sebuah produk/layanan kepada pelanggan setelah membeli atau penggunaan produk/layanan [37].

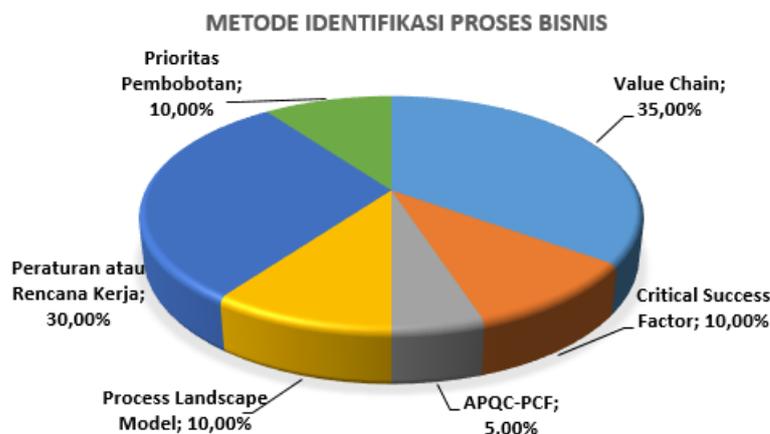
Setelah pembahasan aktivitas AU maka selanjutnya adalah membahas tentang aktivitas AP, yang meliputi:

- 1) *Procurement* adalah aktivitas organisasi dalam memperoleh sumber daya untuk kebutuhan operasional.
 - 2) *HR Management* adalah aktivitas organisasi dalam menentukan karyawan melalui rekrutmen, training, motivasi, pemberian *award*, dan mempertahankan para pegawainya.
 - 3) *Technological Development* adalah aktivitas yang terkait dengan pengolahan informasi dan melindungi pengetahuan yang dimiliki organisasi.
 - 4) *Infrastructure* adalah sistem yang mendukung organisasi dan fungsi yang menjalankan operasional misalkan akuntansi, administrasi dan manajemen [37].
2. CSF adalah aspek-aspek kritis yang menentukan ketercapaian tujuan bisnis [38]. CSF bertujuan mendefinisikan sasaran secara lebih rinci dalam menentukan kegiatan yang seharusnya dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis [38]. CSF adalah metode analisis dengan memperhatikan aspek-aspek yang kritis di dalam lingkungan internal organisasi dalam menentukan faktor yang mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan organisasi. CSF juga didefinisikan sekumpulan analisis dari banyak proses-proses penentu keberhasilan [39].
 3. APQC-PCF merupakan *framework* yang dihasilkan oleh *American Productivity and Quality Center* yang diberi nama *Process Classification Framework*. APQC-CF adalah kerangka proses bisnis yang digunakan untuk menilai kinerja bisnis didalam suatu organisasi. [40]. PCF mengelolah proses manajemen dan operasional ke dalam 5 level proses dan 13 kategori. Adapun 5 tingkatan proses sebagai berikut: 1) *Level 1 – Category* adalah menjelaskan level tertinggi dari proses di dalam organisasi; 2) *Level 2 – Group Process* adalah menjelaskan level berikutnya dari proses dan representasi dari kelompok proses; 3) *Level 3 – Process* adalah serangkaian aktivitas yang berhubungan, dalam mentransformasi input menjadi output atau hasil, yang dalam prosesnya menggunakan *resource* dan kebutuhan standar untuk kinerja, dan proses mengelolah dengan sistem pengendalian yang berdasarkan *quality, speed* dan *cost* untuk *performance*. 4) *Level 4 – Activity* adalah level yang menjelaskan peristiwa penting dalam menjalankan atau mengeksekusi sebuah proses. 5) *Level 5 – Task* merepresentasikan pada tahap selanjutnya setelah *activity*. *Task* pada umumnya mempunyai level yang sangat terperinci dan bervariasi di dalam berbagai organisasi [41]. Sedangkan 13 kategori tersebut meliputi 6 pada proses operasional dan 7 pada proses manajemen. Adapun kategori proses meliputi: 1) *Develop* visi dan strategi; 2) *Develop and management product/service*; 3) *Marketing and sales product/service*; 4) Penyaluran *product*; 5) *Service delivery*; 6) Manajemen pelayanan pelanggan. Sedangkan proses manajemen meliputi: 1) Pengembangan dan Pengelolaan SDM; 2) Pengelolaan TI; 3) Manajemen sumber daya finansial; 4) Mendapatkan, mengembangkan dan mengelola aset; 5) *Risk management, compliance, repair, and resilience*; 6) Manajemen relasi dengan pihak luar organisasi; 7) *Develop and Management* kemampuan usaha [41].
 4. *Process Landscape Model (PLM)* adalah model yang digunakan dalam membedakan proses manajemen, pendukung dan utama.
 5. Peraturan atau rencana kerja perusahaan adalah peraturan yang berasal dari perusahaan atau pihak pemerintahan.

Persentase penggunaan metode identifikasi proses bisnis yang digunakan dalam 20 paper tersebut, seperti pada tabel 3 dan gambar 3.

Tabel 3. Presentase penggunaan Metode Identifikasi Proses Bisnis

Penggunaan Metode Identifikasi Proses Bisnis	20 Paper dari tabel 2 (Nomor Paper)	Presentase
<i>Value Chain</i>	1, 6, 7, 11, 14, 15, 17	7:20 = 35%
<i>Critical Success Factor</i>	4, 18	2:20 = 10%
APQC-PCF	10	1:20 = 5%
<i>Process Landscape Model</i>	9, 19	2:20 = 10%
<i>Peraturan atau Rencana Kerja</i>	3, 5, 12, 13, 16, 20	6:20 = 30%
<i>Prioritas Pembobotan</i>	2, 8	2:20 = 10%
Total Paper	20 Paper	100%



Gambar 3. Presentase penggunaan Metode Identifikasi Proses Bisnis

Pada gambar 3 yang merupakan hasil dari tabel 3 tersebut, menunjukkan bahwa penggunaan metode untuk identifikasi proses bisnis adalah metode *value chain* yang merupakan paling banyak digunakan yaitu sebesar 35%, kemudian berdasarkan peraturan dan rencana kerja sebesar 30%, selanjutnya adalah metode prioritas pembobotan 15%, metode CSF 10%, process landscape 5% dan APQC-PCF 5%. Dapat disimpulkan bahwa penggunaan metode indentifikasi proses bisnis lebih banyak mengidentifikasi proses bisnis secara menyeluruh di dalam organisasi, hal ini dapat ditunjukkan pada hasil metode *value chain* dan peraturan atau rencana kerja.

3.3 Analisis dan pembahasan berdasarkan Model

Model yang digunakan dalam penelitian ini, 27 paper yang menggunakan *business process modeling notation* (BPMN), 3 penelitian yang memang tidak melakukan pemodelan proses bisnis. BPMN merupakan standar untuk menggambarkan proses bisnis yang dikeluarkan oleh *Open Management Group* [42]. BPMN adalah *tools* yang digunakan untuk menjelaskan cara mendesain proses bisnis. BPMN dapat dikatakan sebagai teknik yang digunakan sebagai *tools* dalam melibatkan semua *stakeholder* dalam proses bisnis agar dapat berkomunikasi secara benar, jelas, efisien dan efektif [42].

3.4 Analisis dan pembahasan berdasarkan analisis dan teknik perbaikan proses bisnis

Analisis dan teknik perbaikan proses bisnis meliputi 2 tahapan: 1) Analisis; 2) Identifikasi Permasalahan; 3) teknik perbaikannya.

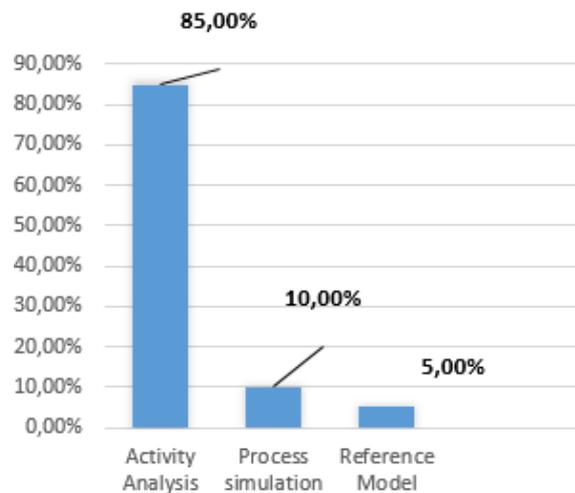
1. Analisis

Metode yang digunakan dalam 20 paper tersebut dalam menganalisis proses bisnis meliputi:

- a. *Activity Analysis* (AA) adalah kegiatan menganalisis aktivitas yang menghasilkan *added value* langsung (RVA), *added value* terhadap bisnis atau BVA, dan tidak menghasilkan *added value* atau NVA [17].
- b. *Process simulation analysis* (PSA) adalah menganalisis dari hasil proses simulasi terhadap *validation*, *time* dan *resource*. PV adalah menganalisis kebenaran dari proses bisnis. TA adalah menganalisis proses bisnis berdasarkan waktu. RA adalah proses menganalisis proses bisnis dengan sumber daya yang tersedia [16].
- c. *Reference Model* (RM) adalah menganalisis proses bisnis berdasarkan model referensi tertentu.

Persentase metode yang digunakan dalam analisis proses bisnis dari 20 paper tersebut sebagai berikut: 1) Penggunaan metode *Activity Analysis* sebanyak 17 dari 20 dengan persentase 85%; 2) Penggunaan metode *Process Simulation* sebanyak 2 dari 20 dengan persentase 10% seperti pada gambar 4. Dari gambar 4 ini menunjukkan bahwa penggunaan metode analisis proses bisnis lebih banyak menggunakan *activity analysis* sebesar 85% dibandingkan dengan metode *process simulation* sebesar 10% atau *reference model* 5%. Dapat disimpulkan bahwa dalam analisis proses bisnis ini lebih banyak menggunakan *activity analysis* karena dari identifikasi menyeluruh proses bisnis kemudian di analisis seluruh aktivitasnya berdasarkan RVA, BVA, NVA.

METODE ANALISIS PROSES BISNIS



Gambar 4. Presentase penggunaan Metode Analisis Proses Bisnis

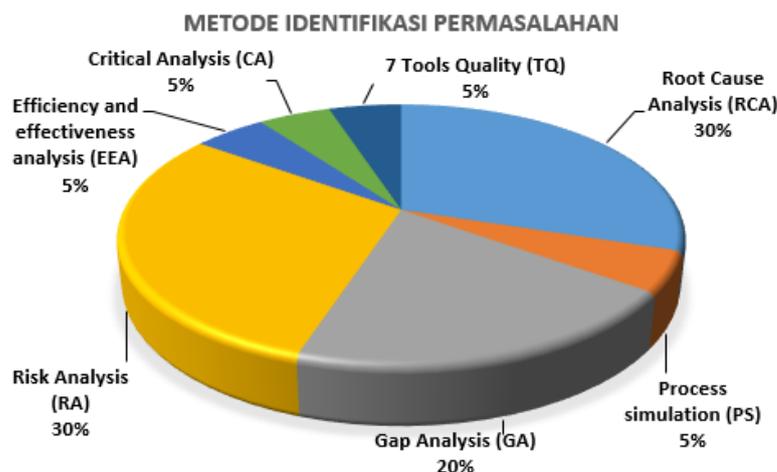
2. Identifikasi permasalahan

Metode yang digunakan, dalam mengidentifikasi permasalahan yaitu:

- a. *Root Cause Analysis* (RCA) adalah metode digunakan mengidentifikasi dan menganalisis satu atau lebih permasalahan yang ada dalam meningkatkan kinerja organisasi [23][43]. Sedangkan *fishbone diagram* bagian dari teknik RCA yang menjelaskan tentang konsep analisis sebab akibat dalam mendeskripsikan kedalam suatu diagram tulang ikan. *5whys analysis* juga merupakan teknik RCA yang bertujuan menggali permasalahan dengan membuat pertanyaan "mengapa (*why*)" hingga menemukan permasalahannya [28].
- b. *Process simulation* (PS) berdasarkan *PV*, *TA* dan *RA*. *PV* adalah menguji kebenaran dari proses bisnis. *TA* adalah menganalisis proses bisnis berdasarkan waktu. *RA* adalah proses menganalisis proses bisnis dengan sumber daya yang tersedia [16].
- c. *Gap Analysis* (GA) adalah kegiatan menganalisis proses bisnis saat ini dengan proses bisnis yang diharapkan.
- d. *Risk Analysis* (RA) adalah kegiatan menganalisis setiap proses bisnis yang berjalan berdasarkan dampak resiko yang terjadi.
- e. *Efficiency and effectiveness analysis* (EEA) adalah kegiatan menganalisis setiap proses bisnis yang berjalan berdasarkan dampak efisiensi dan efektifitas yang ditimbulkan.
- f. *Critical Analysis* (CA) pada perusahaan yang meliputi *Customer impact*, *business Impact*, *performance/opportunities*, *Changeability* [32].
- g. *7 tools quality* digunakan untuk menganalisis proses yang terdiri dari *pareto diagram*, *control charts*, *cause and effect diagram*, *flow chart*, *scatter diagram*, *check sheet* dan *histogram* [30]. *Pareto diagram* adalah grafik yang menjelaskan urutan permasalahan berdasarkan banyaknya jumlah peristiwa. Diawali dari jumlah problem yang sering terjadi hingga yang jarang terjadi. *Control chart* digunakan untuk menganalisis produk cacat. *Cause and effect diagram* (*fishbone diagram*) adalah diagram yang seperti tulang ikan, dimana setiap tulang merepresentasikan kemungkinan adanya sumber permasalahan. Diagram ini berguna untuk menunjukkan aspek-aspek utama yang berdampak pada kualitas. *Flow chart* merupakan *flow diagram* sebagai alat yang membantu untuk memvisualisasikan proses untuk suatu penyelesaian permasalahan tertentu secara *step by step*. *Scatter diagram* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel. *Check sheet* merupakan formulir yang digunakan dalam pencatatan data. *Histogram* merupakan *tools* yang digunakan untuk menjelaskan variasi-variasi data pengukuran [44][45]. Persentase penggunaan metode identifikasi permasalahan yang digunakan dalam 20 paper tersebut, seperti pada tabel 4 dan gambar 5.

Tabel 4. Penggunaan Metode Identifikasi Permasalahan

Penggunaan Metode Identifikasi Proses Bisnis	20 Paper dari tabel 2 (Nomor Paper)	Presentase
<i>Efficiency and effectiveness analysis (EEA)</i>	11	1:20 = 5%
<i>Critical Analysis (CA)</i>	20	1:20 = 5%
<i>7 Tools Quality (TQ)</i>	17	1:20 = 5%
<i>Root Cause Analysis (RCA)</i>	3, 8, 9, 15, 16, 19	6:20 = 30%
<i>Process simulation (PS)</i>	1	1:20 = 5%
<i>Gap Analysis (GA)</i>	5, 10, 13, 14	4:20 = 20%
<i>Risk Analysis (RA)</i>	2, 4, 6, 7, 12, 18	6:20 = 30%
Total Paper	20 Paper	100%



Gambar 5. Presentase penggunaan Metode Identifikasi Permasalahan

Dari gambar 5 menunjukkan bahwa penggunaan metode identifikasi permasalahan adalah menggunakan *risk analysis* dan *root cause analysis* yang masing-masing nilainya 30%. Dapat disimpulkan dalam mengidentifikasi permasalahan yang pertama fokus kepada dampak resiko yang terjadi dan yang kedua adalah fokus mencari akar permasalahan dari keseluruhan proses bisnis yang berjalan.

3. Teknik perbaikannya

Metode yang digunakan dalam melakukan teknik perbaikan meliputi beberapa metode yaitu:

- 12 tools fundamental* BPI adalah teknik perbaikan yang meliputi: 1) Penghapusan proses; 2) Penghapusan proses yang sama; 3) Penilaian *added value*; 4) simplifikasi; 5) Proses pengurangan waktu terhadap siklus proses; 6) Pemeriksaan ketidaktepatan proses; 7) Peningkatan proses; 8) Bahasa yang sederhana; 9) Standardisasi; 10) Kemitraan pemasok; 11) Peningkatan *big picture*; 12) Otomasi dan/atau mekanisasi.
- Integrition, Improve, and Replace (IIR)* merupakan teknik perbaikan pada proses bisnis. *Integration* adalah teknik mengintegrasikan antar proses bisnis, sedangkan *improve* adalah teknik perbaikan pada proses bisnis dapat menerapkan proses bisnis dengan teknologi informasi. *Replace* adalah teknik perbaikan menata kembali dari proses bisnis [30].
- Process, Time dan Resource (PTR)* adalah perbaikan berdasarkan hasil analisis validasi proses bisnis, waktu dan *resource* yang digunakan sebagai teknik perbaikan [16].
- Process Re-engineering (PR)* adalah perbaikan dengan merancang ulang proses bisnis secara menyeluruh untuk mencapai peningkatan pada *productivity, time cycle* dan *quality*.

Persentase penggunaan teknik yang digunakan dalam perbaikan dari 20 paper tersebut adalah *12 tools fundamental* BPI sebesar 65% dibandingkan dengan metode lainnya, seperti pada gambar 6. Dapat disimpulkan bahwa teknik perbaikan *12 tools fundamental* BPI telah lengkap ditinjau dari sisi proses dan waktu walaupun tidak ada tinjauan mengenai *resource*. Oleh sebab itu teknik perbaikan berdasarkan *process, time dan resource* menempati posisi kedua dengan Persentase sebesar 25%, seperti pada gambar 6. Walaupun teknik perbaikan proses bisnis berdasarkan *integrition, improve* dan *replace* hanya menduduki 5% yang ditunjukkan pada gambar 6, dapat di elaborasikan dengan *12 tools fundamental* BPI, karena dapat saling melengkapi. *Integration* sangat penting dalam perbaikan proses bisnis karena proses bisnis

merupakan relasi antar aktivitas di dalam organisasi. Berikut juga dengan teknik *improve*, di era teknologi informasi ini, proses bisnis sangat membutuhkan dukungan TI, agar proses lebih efisien dan efektif.



Gambar 6. Presentase Metode Teknik Perbaikan

4. Kesimpulan

Studi literatur ini membahas tentang keterbatasan ulasan atau uraian dalam penggunaan pendekatan, metode, model dan teknik dalam perbaikan proses bisnis pada organisasi. Untuk mengatasi permasalahan ini diperlukan analisis terhadap paper yang berkaitan dengan APPB sebagai perbaikan proses bisnis. Berdasarkan 20 paper yang dilakukan analisis, menunjukkan persentase sebagai berikut: 1) Penggunaan pendekatan dalam perbaikan proses bisnis adalah BPI sebesar 75%; 2) Penggunaan metode identifikasi proses bisnis adalah *value chain* sebesar 35%; 3) Penggunaan metode analisis proses bisnis adalah *activity analysis* sebesar 85%; 4) Penggunaan model proses bisnis adalah penggunaan BPMN sebesar 100%, 5) Penggunaan metode identifikasi permasalahan lebih banyak menggunakan *risk analysis* dan *root cause analysis* masing-masing sebesar 30%; 6) Sedangkan untuk penggunaan teknik perbaikan proses bisnis adalah 12 *tools fundamental* BPI sebesar 65%. Berdasarkan uraian tersebut bahwa dapat disimpulkan sebagai berikut 1) Penggunaan pendekatan proses bisnis lebih banyak melakukan perbaikan proses bisnis yang mengalami permasalahan dibandingkan dengan melakukan perubahan yang sifatnya sama sekali baru; 2) Penggunaan metode identifikasi proses bisnis lebih banyak mengidentifikasi proses bisnis secara menyeluruh di dalam organisasi, hal ini dapat ditunjukkan pada hasil metode *value chain* yang digunakan; 3) Bahwa dalam analisis proses bisnis ini lebih banyak menggunakan *activity analysis* karena dalam mengidentifikasi proses bisnis diperlukan untuk mengetahui proses bisnis yang yang tidak memberikan nilai tambah seperti penggunaan RVA, BVA, NVA; 4) Untuk pemodelan proses bisnis lebih banyak menggunakan BPMN karena merupakan teknik standard dalam pemodelan proses bisnis; 5) Sedangkan mengidentifikasi permasalahan fokus kepada dampak resiko yang terjadi dan mencari akar permasalahan dalam keseluruhan proses bisnis; 6) Untuk teknik perbaikan lebih banyak menggunakan 12 *tools fundamental* BPI karena lebih lengkap ditinjau dari sisi proses dan waktu walaupun tidak ada tinjauan mengenai *resource*.

Saran untuk penelitian selanjutnya, yang pertama bahwa berdasarkan dari 20 paper yang dilakukan analisis bahwa penelitian tentang APPB perlu dikaitkan antara pengelolaan proses bisnis dengan kinerja organisasi. Oleh sebab itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengintegrasikan antara proses bisnis dengan KPI (*Key Performance Indicator*) yang merupakan cerminan dari kinerja organisasi. Kedua, berdasarkan dari 20 paper yang dianalisis bahwa untuk penelitian selanjutnya dalam teknik perbaikan proses bisnis tidak hanya menggunakan 12 *tools fundamental* BPI atau hanya teknik perbaikan validasi berdasarkan *process*, *time* dan *resource* atau hanya teknik perbaikan *integrition* dan *improve*. Namun dapat di elaborasi antar teknik perbaikan seperti 12 *tools fundamental* BPI dengan memvalidasi berdasarkan *resource*, antar teknik perbaikan 12 *tools fundamental* BPI dengan teknik *integrition* atau *improvement*. Ketiga, bahwa pendekatan yang digunakan oleh 20 paper tersebut hanya pada tahap rekomendasi proses bisnis, namun tidak lanjutkan pada tahap rencana implementasi, *monitoring* dan *control*. Oleh sebab itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan hingga pada tahap rencana implementasi, *monitoring* dan *control*.

Daftar Pustaka

- [1] Y. Yunita, P. Aditya, and A. H. Ekaputra, "Penerapan Teknik Esia untuk Perbaikan Proses Bisnis pada Sistem Keuangan PDAM Kota Samarinda," *Just TI (Jurnal Sains Terapan Teknologi Informasi)*, vol.

- 13, no. 2, pp. 51–60, 2021, doi: 10.46964/justi.v13i2.634.
- [2] M. J. A. Hamzah and R. N. Hariyanto, “Pemodelan Proses Bisnis Pendaftaran Rawat Inap pada Rumah Sakit Dewi Sri Karawang menggunakan Business Process Modeling Notation (BPMN),” *Dirgamaya: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, vol. 1, no. 2, pp. 46–52, 2021, doi: 10.35969/dirgamaya.v1i2.187.
- [3] R. Y. L. Hende, N. Y. Setiawan, and Y. T. Mursityo, “Perancangan Perbaikan Bisnis Proses Menggunakan Metode Business Process Improvement Pada Layanan Penerbitan Majalah (Studi Pada PT. East Java Liberty Coy),” *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 2, no. 3, pp. 1328–1336, 2018.
- [4] A. Bakhrun and J. Hutahaean, “Proses Bisnis Layanan Medical Checkup (MCU) Menggunakan Business Process Model and Notation (BPMN),” *Jurnal Kesehatan Vokasional*, vol. 6, no. 2, pp. 117–129, 2021, doi: 10.22146/jkesvo.61269.
- [5] L. Nurhayati and D. Setiadi, “Pemodelan Proses Bisnis (Studi Kasus PD. Simpati Sumedang),” *Jurnal Ilmu-Ilmu Informatika dan Manajemen*, vol. 11, no. 1, pp. 40–50, 2017, doi: 10.33481/infomans.v11i1.20.
- [6] K. Ismanto, Firman Hidayah, “Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Modelling Notation (BPMN) (Studi Kasus Unit Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P2KM) Akademi Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar),” *Jurnal Riset dan Konseptual*, vol. 5, pp. 69–76, 2020, doi: 10.28926/briliant.v5i1.430.
- [7] A. Sunoto, “Evaluasi Proses Bisnis Akademik STIKOM Dinamika Bangsa Melalui Pendekatan Business Process Improvement,” *Jurnal Ilmiah Media Sisfo*, vol. 14, no. 2, pp. 94–110, 2020, doi: 10.33998/mediasisfo.2020.14.2.851.
- [8] R. Khoiriyah, D. Afriati, P. Studi, S. Informasi, and U. Gajayana, “Analisis Proses Bisnis dan Layanan Penerbit Buku Online Andamari Creative,” *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, vol. 2, no. 1, pp. 13–21, 2022, doi: 10.46306/sm.v2i1.16.
- [9] D. A. D. S. Widari and N. W. Sumariadhi, “Implementasi Mckinsey 7s Framework dalam Pengelolaan Daya Tarik Wisata Jatiluwih di Kabupaten Tabanan, Bali,” in *Seminar Nasional Hasil Penelitian*, 2019, pp. 75–86.
- [10] P. S. Khoerudin, Liana Ariesha, “Analisis Kinerja Proses Pendidikan dalam Perspektif 7’s Mc-Kinsey,” *Jurnal Islamic Education Manajemen*, vol. 7, no. 2, pp. 117–128, 2022, doi: 10.15575/isema.v7i2.20344.
- [11] H. Gu, J. D. Ambra, K. Stevens, H. Gu, and K. Stevens, “Organisation Culture and Business Process Management Success Organisation Culture and Business Process Management Success,” in *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*, 2017, pp. 1–9.
- [12] D. Bakotic and A. Krnic, “Exploring the relationship between business process improvement and employees’ behavior,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, no. 7, pp. 1044–1062, 2017, doi: 10.1108/JOCM-06-2016-0116.
- [13] S. Pourmirza, S. Peters, R. Dijkman, and P. Grefen, “A systematic literature review on the architecture of business process management systems,” *Information Systems*, vol. 66, pp. 43–58, 2017, doi: 10.1016/j.is.2017.01.007.
- [14] P. T. Chountalas and A. G. Lagodimos, “Paradigms in business process management specifications: a critical overview,” *Business Process Management Journal*, vol. 25, no. 5, pp. 1040–1069, 2019, doi: 10.1108/BPMJ-01-2018-0023.
- [15] E. Putro, A. N. Hidayanto, and H. Prabowo, “The Alignment Factors of Business-IT on Enterprise Architecture: a Systematic Literature Review,” in *International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 2018, no. November 2017, pp. 215–219.
- [16] D. Rahmawati, R. I. Rokhmawati, and A. R. Perdanakusuma, “Analisis dan pemodelan proses bisnis bidang pelayanan perizinan menggunakan bussiness process modelling Notation (BPMN) studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pemerintah Kota Malang,” *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 1, no. 11, pp. 1337–1347, 2017.
- [17] S. D. Larasati, S. A. Wicaksono, and N. H. Wardani, “Perbaikan Proses Bisnis Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) (Studi Pada Bagian Riset Pemasaran dan Pusat),” *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (J-PTIHK) Universitas Brawijaya*, vol. 1, no. 11, pp. 1425–1432, 2017.
- [18] S. Rushanti, Y. Rohayati, and A. Aisha, “Perbaikan Proses Bisnis Penyusunan Rencana Kerja DISKOPERINDAG Menggunakan Metode Business Process Improvement Berdasarkan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 Serta Klausul 7.3 ISO 9001:2008,” *JATI UNIK: Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri*, vol. 1, no. 1, pp. 11–23, 2017, doi: 10.30737/jatiunik.v1i1.65.

- [19] A. T. Helmi, I. Aknuranda, and M. C. Saputra, "Analisis Dan Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Improvement (BPI) Pada Lembaga Bimbingan Belajar (Studi Kasus : Lembaga Bimbingan Belajar Prisma)," *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (J-PTIIK) Universitas Brawijaya*, vol. 2, no. 10, pp. 4184–4191, 2018.
- [20] M. Y. Permatasari, I. Aknuranda, and N. Y. Setiawan, "Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis dengan menggunakan Teknik Esia (Studi Kasus : Departemen Produksi PT XYZ)," *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JPTIIK)*, vol. 2, no. 3, pp. 1227–1236, 2018.
- [21] D. Heryanto and V. S. Asih, "Business Process Model and Notation (Bpmn) Donat Madu Cihanjuang," *INTERNAL (Information System Journal)*, vol. 1, no. 1, pp. 11–18, 2018, doi: 10.32627/internal.v1i1.328.
- [22] J. Hutagalung, N. Y. Setiawan, and R. I. Rokhmawati, "Analisis dan Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Improvement (BPI) (Studi Kasus: Penginapan Griya Brawijaya)," *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 3, no. 7, pp. 6912–6919, 2019.
- [23] P. a Bagaskara and N. Y. Setiawan, "Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis dengan Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) Pada PT. Andynni Chitta Sejahtera," *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 3, no. 8, pp. 7635–7641, 2019.
- [24] L. H. Atrinawati and W. P. Pratikta, "Manajemen Proses Bisnis Untuk Institut Teknologi Kalimantan," *Jurnal Informatika dan Rekayasa Perangkat Lunak*, vol. 1, no. 1, pp. 49–55, 2019, doi: 10.36499/jinrpl.v1i1.2767.
- [25] R. Pramudita and N. Safitri, "Metode Business Process Improvement Pada Perencanaan Kelas Cisco Academy STMIK Bina Insani," *Informatics for Educators and Professional*, vol. 3, no. 2, pp. 185–194, 2019.
- [26] M. A. Yaqin, R. Adawiyah, W. A. Ningrum, and A. Janan, "Simulasi Model Proses Bisnis pada Permainan Travel Agency," *Seminar Nasional Inovasi dan Aplikasi di Industri*, pp. 80–85, 2019, doi: 10.36040/seniati.v5i2.732.
- [27] H. M. J. Saputra, D. E. Marviainyda, R. A. Larasatu, M. Z. A. Addaffa, and L. H. Atrinawati, "Analisis Proses Bisnis pada Dinas Perdagangan Kota XYZ dengan Menggunakan Business Process Management Lifecycle," *SPECTA Journal of Technology*, vol. 4, no. 1, pp. 71–83, 2020, doi: 10.35718/specta.v4i1.181.
- [28] S. Sutandi, "Perbaikan Proses Bisnis Logistik Sampah di Kota Cirebon Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI)," *Jurnal Logistik Indonesia*, vol. 4, no. 1, pp. 64–73, 2020, doi: 10.31334/logistik.v4i1.874.
- [29] K. H. Azhari, T. Budiman, R. Haroen, and V. Yasin, "Analisis Dan Rancangan Manajemen Proses Bisnis Untuk Layanan Pelanggan Di Pt. PGAS Telekomunikasi Nusantara," *Journal of Information System, Informatics and Computing*, vol. 5, no. 1, pp. 48–68, 2021, doi: 10.52362/jisicom.v5i1.381.
- [30] S. Setyaningsih, N. K. Nadhiroh, and R. S. Dewi, "Analisis Proses Bisnis Pengemasan Semen Menggunakan 7 Tools dan 11 Improvements Patterns," *Systemation: Journal of Information Systems*, vol. 10, no. 1, p. 212, 2021, doi: 10.32520/stmsi.v10i1.1167.
- [31] A. M. Afif and A. H. Prasetyo, "Standarisasi dan Perbaikan Proses Bisnis dengan Pendekatan Business Process Improvement Pada Viseworks Studio," *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 211–225, 2021, doi: 10.34149/jebmes.v1i1.3.
- [32] D. F. F. Intan Rahmatillah, "Perbaikan Proses Bisnis Menggunakan Metode Business Process Improvement Pada Divisi Kasir Supermarket X," *Jurnal Teknik Informatika*, vol. Vol. 8, No, pp. 280–287, 2022.
- [33] Y. S. Dharmawan and P. Amelia, "MSMEs Business Process Evaluation using Business Process Management Lifecycle Approach in Gresik," *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 144, no. 8, pp. 54–59, 2020, doi: 10.2991/aebmr.k.200606.009.
- [34] D. S. Oetomo and R. F. Ramdhani, "Usulan Perbaikan Proses Bisnis Departemen J20 di PT Indorama Synthetics Tbk dengan Menggunakan Metode Business Process Reengineering," *Jurnal Media Teknik dan Sistem Industri*, vol. 5, no. 2, p. 63, 2021, doi: 10.35194/jmtsi.v5i2.1416.
- [35] R. D. Pasaribu, G. Anggadwita, R. Hendayani, R. B. Kotjoprayudi, and D. I. N. Apiani, "Implementation of business process reengineering (BPR): Case study of official trip procedures in higher education institutions," *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 14, no. 3, pp. 622–644, 2021, doi: 10.3926/jiem.3403.
- [36] M. R. Radyanto and E. N. Hayati, "Sistem Perbaikan Berkelanjutan Umkm Terdampak Pandemi Covid-19 Dengan Menerapkan Rekayasa Ulang Proses Bisnis," *PROFISIENSI: Jurnal Program Studi Teknik Industri*, vol. 9, no. 2, pp. 298–311, 2021, doi: 10.33373/profis.v9i2.3665.
- [37] A. Suseno, J. Arifin, and S. Sutrisno, "Analisis Value Chain Management pada Usaha Mikro Kecil dan

- Menengah di Indonesia,” *Go-Integratif: Jurnal Teknik Sistem dan Industri*, vol. 1, no. 01, pp. 24–33, 2020, doi: 10.35261/gijtsi.v1i01.4294.
- [38] E. A. Supriyadi *et al.*, “Pengembangan Strategi Bisnis Restoran Segmen Atas di Yogyakarta dengan Pendekatan Critical Success Factors,” *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, vol. 30, no. 3, pp. 265–270, 2020, doi: 10.24961/j.tek.ind.pert.2020.30.3.265.
- [39] N. Hayati, “Analisis Bisnis Internal Dengan Metode Critical Success Factors (Csf) Dan Value Chain (Studi Kasus Pt. Farmasi X),” *Jurnal Ilmiah FIFO*, vol. 8, no. 1, pp. 62–71, 2016, doi: 10.22441/fifo.v8i1.1301.
- [40] A. Nur, “Perancangan Struktur Organisasi Menggunakan Pendekatan Proses Bisnis Pada Rumah Sakit Sumber Waras Cirebon,” in *eProceedings of Engineering*, 2018, vol. 5, no. 2, pp. 2803–2808.
- [41] R. H. Purabaya, I. W. W. Pradnyana, and B. T. Wahyono, “Model Arsitektur Proses Bisnis Badan Usaha Milik Desa dengan Menggunakan Process Classification Framework (Studi Kasus: Badan Usaha Milik Desa ‘Cahaya Buana Paku Banten’, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande, Kabupaten Serang),” *Informatik : Jurnal Ilmu Komputer*, vol. 15, no. 2, pp. 102–112, 2020, doi: 10.52958/iftk.v15i2.1468.
- [42] A. R. Perdanakusuma, A. Rachmadi, M. G. Muhammad, D. R. Ramadhan, and I. M. Ubaidillah, “Pemodelan Proses Bisnis Pelayanan Aduan Publik pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mojokerto dengan Menggunakan Business Process Model Notation (BPMN),” *Jurnal Tecnoscienza*, vol. 5, no. 1, pp. 137–156, 2020.
- [43] N. Susendi, A. Suparman, and I. Sopyan, “Kajian Metode Root Cause Analysis yang Digunakan dalam Manajemen Risiko di Industri Farmasi,” *Majalah Farmasetika*, vol. 6, no. 4, pp. 310–321, 2021, doi: 10.24198/mfarmasetika.v6i4.35053.
- [44] D. Hamdani, “Pengendalian Kualitas Dengan Menggunakan Metode Seven Tools Pada PT X,” *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, vol. 6, no. 3, pp. 139–143, 2020, doi: 10.35384/jemp.v6i3.237.
- [45] A. A. Abidin, W. Wahyudin, R. Fitriani, and F. Astuti, “Pengendalian Kualitas Produk Roti dengan Metode Seven Tools di UMKM Anni Bakery and Cake,” *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, vol. 21, no. 1, pp. 53–63, 2022, doi: 10.20961/performa.21.1.53700.