
Peninjauan dan Pembuatan Peta Proses Bisnis Sebagai Salah Satu Program Pengembangan Organisasi

Wustari L. Mangundjaya

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
E-mail: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Article History:

Received: 20 Mei 2024

Revised: 03 Juni 2024

Accepted: 06 Juni 2024

Keywords: *Organizational Development, Business Process, RACI.*

Abstract: *To be exist and develop, every organization have to conduct many interventions including revisit the business process, as it was assumed is no longer updated anymore. The objective of this paper is to discuss about the implementation of new business process and RACI at the service company. Results showed that revisiting and revising the business process is needed as business process will be the guidance of the organization. In this regard, involvement of the job holder is very critical and become the key success in achieving the effective business process and RACI.*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi menginginkan untuk dapat bertahan dan menyesuaikan dari berbagai tuntutan dan perubahan di lingkungan yang sangat cepat yang dihadapi oleh semua pihak. Dalam hal ini, karakteristik perubahan yang pada umumnya bersifat VUCA (*Volatility-Cepat, impulsif, Uncertainty-Ketidakpastian, Complexity-Kompleksitas, Ambiguity-Ambigu*) mengakibatkan setiap organisasi perlu berbenah diri untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan (Mangundjaya, 2023). Dalam hal ini, untuk dapat mencapai tujuan organisasi, maka setiap organisasi memerlukan perangkat kerja yang dapat digunakan untuk menjadi dasar acuan dalam beroperasi. Salah satu perangkat kerja yang diperlukan adalah adanya peta proses bisnis (Balaban, et al., 2011).

Peta proses bisnis merupakan suatu rangkaian alur kerja yang saling berhubungan dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan peta proses bisnis diawali dari pemahaman mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi yang kemudian diturunkan ke dalam fungsi dan proses bisnis untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Alur dari proses bisnis merupakan gambaran visual dari setiap tahap dan langkah dalam sebuah proses kerja. Pada proses ini terlihat adanya penggambaran dari semua tugas yang harus dilakukan, dan urutan di mana pekerjaan harus diselesaikan, termasuk di dalamnya tahap awal dan akhir dari suatu proses bisnis (Melão & Pidd, 2000).

Pemetaan proses bisnis merupakan tampilan visual dari langkah-langkah yang menunjukkan bagaimana proses tersebut dilakukan dari awal hingga akhir. Pemetaan proses bisnis tersebut akan memberikan gambaran singkat tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk bagi sebuah produk, layanan, atau proses lainnya dari awal hingga selesai serta urutan langkah-langkah yang harus dilakukan. Pada umumnya alur ini memiliki variabel SIPOC (*Supplier/Pemasok, Input/Masukan, Process/Proses, Output/Keluaran, dan Customer/ Pelanggan*) (Ho, et al., 2009).

Untuk menyusun suatu peta bisnis proses, maka terdapat 6 (enam) prinsip yang harus diikuti, yaitu: a) Definitif, dimana memiliki batasan, masukan serta luaran yang jelas; b) Urutan, yaitu terdiri dari aktivitas yang berurutan sesuai ruang dan waktu; c) Pelanggan atau pengguna

layanan, yang merupakan pihak terakhir yang menerima hasil dari proses; d) Nilai tambah, yaitu transformasi yang terjadi dalam proses bisnis yang harus dapat memberikan nilai tambah pada penerima hasil; e) Keterkaitan, yaitu suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus berhubungan dengan bidang lain yang terdapat dalam suatu struktur organisasi; f) Fungsi silang, yaitu harus mencakup hasil kerja sama dari beberapa fungsi yang terdapat dalam satu organisasi; g) Sederhana dan terwakili, dimana proses yang ada dapat mewakili seluruh aktivitas organisasi tanpa terkecuali yang digambarkan secara sederhana; dan h) Konsensus subyektif, yaitu telah adanya kesepakatan dari seluruh anggota organisasi yang terdapat pada seluruh unit organisasi (Anand et al., 2013).

Disamping itu, karena mengelola suatu bisnis itu adalah kompleks, maka dalam proses bisnis selain adanya alur yang jelas maka perlu juga terdapat gambaran mengenai RAM (*Responsibility Assignment Matrix*), yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, tugas dan sumberdaya. Matriks RAM ini dikenal juga sebagai matriks RACI yang menggambarkan berbagai peran dalam menyelesaikan suatu tugas. RACI adalah akronim yang berasal dari empat tanggung jawab utama dari seseorang dalam pekerjaannya (Conch'uir, 2011), yaitu: 1) *Responsible* atau *recommender* (Individu yang bertanggung jawab), yaitu individu yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan benar. Setidaknya dalam satu pekerjaan terdapat 1 (satu) orang yang memiliki peran *responsible*. 2) *Accountable* atau *final approving authority* (dapat dimintai pertanggung jawaban), yaitu individu yang bertanggung jawab atas penyelesaian yang benar dan menyeluruh dari penyelesaian suatu tugas yang dapat memastikan prasyarat tugas terpenuhi dan yang dapat mendelegasikan pekerjaan kepada yang individu yang memiliki peran *responsible*. Dengan kata lain, peran *accountable* adalah individu yang menandatangani (menyetujui atau menolak) hasil pekerjaan yang diberikan oleh individu dengan peran *responsible*. Dalam suatu proses bisnis, hanya boleh ada satu peran *accountable* yang ditentukan untuk setiap tugas. 3) *Consulted* (dikonsultasikan), yaitu individu yang pendapat, nasehat, dan sarannya diminta untuk penyelesaian suatu masalah atau untuk melakukan tugas. Peran terakhir adalah 4) *Informed* (diberitahu), yaitu individu yang memiliki peran sebagai seorang yang banyak memiliki informasi terkini serta kemajuan yang ada untuk penyelesaian suatu tugas. Dalam hal ini, peran adalah deskripsi dari serangkaian tugas terkait, yang dapat dilakukan oleh banyak orang atau satu orang yang dapat melakukan banyak peran. Matriks ini digunakan untuk memperjelas dan mendefinisikan peran dan tanggung jawab dalam proyek dan proses lintas fungsi atau departemen.

Seringkali peran yang *accountable* untuk suatu tugas juga bisa memiliki peran *responsible*. Meskipun demikian, di luar pengecualian ini, umumnya setiap peran dalam proyek atau proses untuk setiap tugas dimiliki oleh satu individu. Bila terdapat lebih dari satu peran yang di pegang oleh satu orang, maka hal ini umumnya menyiratkan bahwa pembagian peran belum sepenuhnya optimal. Matriks RACI adalah alat yang berguna yang digunakan oleh banyak organisasi, terutama yang ingin mencegah kegagalan proses, memastikan kepatuhan sesuai SOP, mengidentifikasi akuntabilitas dan tanggung jawab, serta mengelola proses bisnis agar tidak ada yang terlewat.

Sementara itu, teknik analisis berhubungan dengan teknik pengambilan data, yaitu sebagai berikut: 1) *Analisis kausal*, yaitu melakukan analisis mengenai hubungan sebab akibat dari pernyataan, fakta, data atau informasi yang ada; 2) *Klasifikasi proses*, yaitu memilah-milah data yang terkumpul sesuai dengan penggambaran dari proses yang ada; dan 3) *Pembuatan model*, yaitu pembuatan rumusan peta proses bisnis yang digambarkan dengan teknik penggambaran alur, baik yang dilakukan secara manual atau menggunakan suatu aplikasi. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi proses bisnis serta penerapan matriks RACI pada sebuah perusahaan pelayanan dengan tujuan pengembangan organisasi, karena salah satu intervensi pengembangan

organisasi adalah dengan melakukan intervensi teknostruktur, antara lain dengan melakukan pengkinian proses bisnis (Cummings & Worley, 2017; Mangundjaya, 2020)

METODE PENELITIAN

Metode penyusunan peta proses bisnis dilakukan dengan cara: 1) Memelajari data sekunder yang tersedia; 2) Mengkategorikan data berdasarkan proses bisnis; 3) Melakukan wawancara dengan pemegang jabatan untuk mengkonfirmasi data yang diperoleh; 4) Mengidentifikasi RACI melalui data sekunder; dan 5) Melakukan wawancara dengan pemegang jabatan untuk mengkonfirmasi RACI yang telah diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi dari penyusunan peta proses bisnis, mengikuti 4 (empat) tahap sebagai berikut:

1. Persiapan dan Perencanaan.

Langkah awal penyusunan peta proses bisnis adalah menentukan tujuan dari proses bisnis, melakukan inventarisasi rencana kerja jangka panjang, rencana kerja tahunan, visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Hal ini diperlukan untuk dapat diketahui aktivitas-aktivitas (proses kerja) yang terdapat dalam organisasi. Proses kerja atau aktivitas tersebut kemudian dikategorikan kedalam suatu kelompok (*folder*) kegiatan. Beberapa informasi yang dibutuhkan sebelum menyusun peta proses bisnis antara lain adalah informasi yang berhubungan dengan pemasok (*supplier*), masukan (*input*), proses, luaran (*output*), dan pelanggan.

Dalam tahap persiapan dan perencanaan termasuk juga didalamnya adalah kegiatan pengumpulan informasi dan pengorganisasian, yaitu pengumpulan informasi dengan cara memelajari informasi sekunder. Informasi sekunder dapat diperoleh melalui dokumen rencana strategis, laporan kinerja, surat keputusan, surat tugas, serta fungsi organisasi, maupun data sekunder lainnya yang diperlukan.

2. Pengelompokan/Pengkategorian data berdasarkan proses bisnis.

Pada tahap pengelompokan terdapat prinsip yang perlu diketahui, yaitu: a) pengelompokan dilakukan berdasarkan kegiatan bukan berdasarkan unit organisasi; b) pengelompokan didasarkan pada seluruh kegiatan/aktivitas/proses kerja yang dilakukan di dalam organisasi; dan c) pengelompokan dilakukan secara sederhana dan mudah untuk diimplementasikan. Lebih lanjut, penyusunan peta proses bisnis yang teridentifikasi kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam peta proses bisnis melalui pemeringkatan atau *leveling*. Dalam upaya untuk memudahkan penggambaran peta proses bisnis, maka peta proses bisnis dapat dibedakan menjadi beberapa *level* atau tingkatan (*level 1*, *level 2*, *level 3*, dan selanjutnya) atau dengan jenis gambar peta, yaitu peta proses, subproses, relasi, dan lintas fungsi. Jumlah *level* peta proses bisnis sangat tergantung pada kompleksitas dari masing-masing proses bisnis. Pada tahap ini kegiatan tidak hanya dilakukan berdasarkan analisis data sekunder tetapi juga berdasarkan wawancara dengan semua pemangku kepentingan yang mungkin saja terdiri dari beberapa divisi yang memiliki keterlibatan langsung maupun tidak langsung.

3. Wawancara dengan pemegang jabatan untuk mengkonfirmasi data.

Proses wawancara ditujukan untuk dapat memperoleh informasi primer, yaitu informasi yang didapatkan langsung ke penanggung jawab proses. Dalam wawancara perlu juga dikonfirmasi bahwa seluruh tahapan proses penyusunan peta proses bisnis adalah

terintegrasi dengan masing-masing divisi. Selain itu, secara struktural dan fungsional tugas penyusunan peta proses bisnis dilakukan oleh unit organisasi yang menangani urusan di bidang tatalaksana. Dalam proses wawancara dengan penanggung jawab proses, perlu didiskusikan mengenai tujuan proses, risiko yang terdapat pada pelaksanaan proses, alat kendali yang digunakan untuk mengontrol pencapaian tujuan proses, serta alat ukur yang bisa digunakan untuk melihat keberhasilan pencapaian tujuan proses. Tahap ini penting dilakukan, karena dapat terjadi proses bisnis yang telah dibuat harus dibongkar kembali karena setelah dilakukan konfirmasi baru disadari bahwa ada proses bisnis yang terlewat untuk disampaikan. Pada tahap ini keterlibatan penuh dari pemegang jabatan diperlukan.

4. Identifikasi RACI melalui data sekunder.

Berdasarkan peta proses bisnis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, maka pada tahap ini yang dilakukan adalah mengidentifikasi peran RACI (*Responsible, Accountable, Consulted* dan *Informed*) dari setiap jabatan yang terdapat pada tiap unit kerja. Pada tahap ini yang sering terjadi adalah seringkali terdapat kerancuan antara *responsible* dan *accountable*.

5. Konfirmasi RACI dengan pemegang jabatan melalui wawancara.

Tahap konfirmasi RACI dilakukan dengan pemegang jabatan berdasarkan draft yang telah dibuat berdasarkan atas data sekunder serta proses bisnis yang telah dibuat. Setiap jabatan akan dianalisis kembali peran apa yang tepat bagi jabatan seperti yang terlihat pada Tabel 1. Pada kegiatan ini keterlibatan penuh dan komitmen dari pemegang jabatan diperlukan.

Tabel 1. Contoh Penentuan RACI

Uraian Tugas dan RACI Maintenance Crew								
No.	Tasks	Maintenance	Maintenance	Maintenance	Maintenance	Maintenance	Relationship	Project Engineer
1	Menginput kesalahan data	A	C	I	R	-	C	C
2	Menyelesaikan tugas berdasarkan kesalahan data	R	C	C	C	A	I	I
3	Menginput data penyelesaian tugas	C	R	C	-	I	I	A
4	Menginput tanya jawab kesalahan data	C	R	I	C	I	C	A
5	Menganalisis laporan kesalahan	C	C	I	C	A	R	I
6	Membuat strategi pemeliharaan	C	I	I	C	A	R	R
7	Mengimplementasi strategi baru	R	I	R	C	A	I	I

Tabel tersebut diatas menunjukkan pembagian peran RACI untuk para pemegang jabatan dalam setiap tugas tertentu.

KESIMPULAN

Proses bisnis diperlukan untuk dapat membantu organisasi menjadi efektif dalam mencapai tujuannya. Dengan berjalannya waktu proses bisnis yang ada perlu dilakukan peninjauan ulang untuk mengetahui mana yang masih berjalan dengan baik dan mana yang masih perlu direvisi dan dikembangkan. Dalam hal ini, penentuan dan identifikasi mengenai RACI (R=*Responsible*, A=*Accountable*, C=*Consulted*, I=*Informed*,) secara tepat, diperlukan untuk dapat membantu mengklarifikasi proses bisnis yang terdapat di organisasi. Untuk itu, adanya pelibatan seluruh pemangku kepentingan dalam kegiatan ini diperlukan. Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa peninjauan kembali dan pengkinian proses bisnis di organisasi perlu dilakukan sebagai salah satu intervensi pengembangan organisasi.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada manajemen PT A yang telah memberikan kesempatan bagi Penulis untuk mengaplikasikan ilmu serta memberikan dukungan dana untuk penulisan artikel ini.

DAFTAR REFERENSI

- Anand, A., Wamba, S. F., & Gnanzou, D. (2013). A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation. *EOMAS 2013*, LNBIP 153, 1-23.
- Balaban, N., Belić, K. & Gudelj, M. (2011). Business process performance management: theoretical and methodological approach and implementation. *Management Information Systems*, 6(4).
- Conch´uir, D. O. (2011). Human resource management processes, *Overview of the PMBOK Guide*, 129-145. Berlin Springer, Heidelberg.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2017). *Organization development & change*, (10th ed.). Cengage Learning
- Ho, D. T. Y., Jin, Y., & Dwivedi, R. (2009). Business process management: A research overview and analysis, *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems*. San Francisco, California, August 6th-9th 2009.
- Mangundjaya, W. L. (2023). Readiness or trust that make people committed to organizational change? *Jurnal Scientia*, 12(03).
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan Organisasi: Diagnosis dan Intervensi*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Melão, N. & Pidd, M. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), 105-129
DOI:[10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x](https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x)