

Penerapan *Business Process Management* (BPM) (Studi Kasus: Proses Bisnis Mengeksekusi dan Mengelola Rencana Penjualan di Divisi Niaga PT PJB Services)

Ristina Kusuma Ningtiyas¹, Farida Pulansari², Kinanti Resmi Hayati³

^{1,2,3} Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Jl. Raya Rungkut Madya, Gunung Anyar, Surabaya 60294

ristina.tyas@gmail.com, farida.ti@upnjatim.ac.id, kinantihayati@gmail.com

ABSTRAK

Proses bisnis merupakan perantara antara bisnis dengan teknologi informasi. Dengan adanya proses bisnis yang baik, dukungan teknologi informasi terhadap bisnis akan semakin jelas dan tepat. Proses bisnis melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dan membutuhkan sumber daya. Pengelolaan proses bisnis yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pentingnya peran proses bisnis dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu berguna untuk menggerakkan bisnis menjadi semakin berkembang sangat cepat dan pesat. Penelitian ini menggunakan metode *Business Process Management* (BPM) yang memungkinkan perusahaan dapat memiliki cetak biru proses bisnis dan dapat menilai apakah proses bisnis yang sekarang berjalan sudah efektif dan efisien serta manajemen dapat melihat dengan detail dampak perubahan yang akan dilakukan baik dari sisi waktu dan biaya. Pada perhitungan simulasi proses saat ini yaitu prosedur standar pengendalian pelaksanaan pemasaran membutuhkan waktu 26.400 menit per bulan dengan biaya sejumlah 360.000.000 pertahun dan prosedur pengendalian kontrak pekerjaan jasa membutuhkan waktu 23.040 menit per bulan dengan biaya sejumlah 314.181.818,18 per tahun. Setelah dilakukan penerapan *Business Process Management* (BPM) untuk usulan proses bisnis yang baru yaitu prosedur mengelola pelaksanaan penjualan membutuhkan waktu 9,480 menit per bulan dengan biaya 129.272.727,27 per tahun dan prosedur mengelola settlement pelanggan membutuhkan waktu 14,400 menit per bulan dengan biaya 196.363.636,36 per tahun.

Kata kunci: Proses Bisnis, *Business Process Management* (BPM).

ABSTRACT

*Business process is an intermediary between business and information technology. With the existence of good business process, information technology support to the business will be more clear and precise. The business process involves a wide range of interested parties and requires resources. Proper business process management can improve overall organizational performance. The importance of the role of business processes within an organization or company that is useful to drive the business to grow rapidly and rapidly. This research uses *Business Process Management* (BPM) method which enables companies to have business process blueprints and can assess whether current business processes are effective and efficient and management can see in detail the impact of changes that will be made in terms of time and cost. In the calculation of the current process simulation is the standard procedure of controlling the implementation of marketing takes 26,400 minutes per month with the cost of Rp. 30.000.000,00 per month and the procedure of contracting work service contract takes 23.040 minutes per month with the cost of Rp. 8.727.272,73 per month. After the implementation of *Business Process Management* (BPM) for the proposed new business process, the procedure of managing the sales implementation takes 9,480 minutes per month at a cost of Rp. 10.772.727,27 per month and the procedure of managing the customer settlement takes 14,400 minutes per month at a cost of Rp. 5.454.545,45 per month.*

Keywords: Business Process, Business Proces Management (BPM)

PENDAHULUAN

Proses bisnis sangat diperlukan oleh sebuah perusahaan dikarenakan merupakan jembatan antara bisnis dengan teknologi informasi. Dengan adanya proses bisnis yang baik, dukungan teknologi informasi terhadap bisnis akan semakin jelas dan tepat. Masalah yang sering kali muncul adalah perusahaan belum mengetahui apakah mereka sudah

memiliki proses bisnis yang baik dan tepat bahkan proses ini berlangsung tanpa dokumentasi yang jelas sehingga dalam melakukan perbaikannya pun menjadi tidak jelas dan tidak tepat sasaran.

Disisi lain, sistem informasi merupakan salah satu bagian perusahaan yang mempermudah jalannya proses bisnis. McLeod (2008) menyatakan bahwa sistem

informasi adalah suatu sistem virtual yang memungkinkan manajemen mengendalikan operasi sistem fisik perusahaan. Susanto dalam Taufiq (2013) menyatakan bahwa sistem merupakan kumpulan dari subsistem apapun baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan yaitu mengolah data menjadi informasi yang berarti dan berguna. Disisi lain, menurut Bhatt dan Stump, 2001 dalam Siliwangi dan Vanany, 2012 bahwa jaringan sistem informasi tidak hanya mengotomasikan bisnis, tetapi juga mempertajam dan memperbaiki proses bisnis. Laudon dan Laudon, (2007) dalam Hartono, (2013) menyatakan bahwa dari sudut pandang sistem informasi manajemen hal terpenting yang perlu dipahami dari sebuah perusahaan adalah proses-proses bisnis yang berlangsung di dalamnya dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas. Oleh karena itu, alur sistem informasi juga dapat dikatakan sebagai proses bisnis perusahaan. Dengan memperbaiki kinerja dari segi sistem informasi, maka juga akan memperbaiki proses bisnis perusahaan. Proses bisnis merupakan elemen utama fungsi bisnis di suatu organisasi. dan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dan membutuhkan sumber daya. Pengelolaan proses bisnis yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan serta berguna untuk menggerakkan bisnis menjadi semakin berkembang sangat cepat dan pesat.

Dalam proses bisnis, pemasaran juga dijadikan alat strategi perusahaan untuk mencapai targetnya. Definisi pemasaran menurut Kotler (2008) adalah kegiatan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Memenuhi kebutuhan dengan cara menguntungkan. Selanjutnya Alma (2009) mengemukakan bahwa pemasaran adalah proses manajemen untuk mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memuaskan pelanggan secara menguntungkan. Tjiptono (2011) mengemukakan bahwa bauran pemasaran jasa merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan pemasar untuk membentuk karakteristik jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Selanjutnya Sumarmi dan Soeprihanto (2010) menjelaskan bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi.

Dalam penelitian ini diambil studi kasus di PT PJB Services pada Divisi Niaga yang memiliki salah satu proses bisnis yaitu

mengeksekusi dan mengelola rencana penjualan melalui prosedur *Integrated Management System* (IMS). Akan tetapi prosedur yang telah ada masih bersifat manual yang mengakibatkan aliran aktivitas dalam proses bisnis tersebut belum terukur. Penerapan *Business Process Management* (BPM) melalui software *Process Maker*. Menurut Footen dan Faust (2008) BPM adalah metodologi yang berorientasi pada proses bisnis untuk memahami dan mengorganisir pekerjaan pada satu perusahaan. Ini difokuskan pada ketangkasan proses (*process agility*) dan jarak penglihatan bisnis (*business visibility*). BPM merupakan metode penyalarsan secara efisien suatu organisasi dengan keinginan dan kebutuhan organisasi tersebut. Lawler dan Barber (2008) BPM adalah satu pendekatan untuk mencapai tujuan bisnis, mengkoordinasi proses-proses akhir dari perusahaan, menciptakan best practices, dan perangkat lunak perlengkapan, seperti di dalam suatu sistem manajemen proses bisnis, untuk mendeskripsikan, peneliti, dan menambahkan efisiensi dari proses-proses terhadap goal bisnis. Menurut Garimella dkk (2008) BPM adalah seperangkat cara, alat dan teknologi yang digunakan untuk merancang, menetapkan, meneliti, dan mengontrol. Disisi lain, Jeston dan Nelis (2008) BPM adalah pencapaian tujuan organisasi melalui perbaikan, pengelolaan dan pengendalian dari bisnis proses yang penting proses bisnis operasional BPM merupakan suatu pendekatan manajemen holistik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi bisnis seiring upaya untuk mencapai inovasi, fleksibilitas dan integrasi dengan teknologi. BPM berupaya untuk melakukan perbaikan proses secara berkelanjutan atau juga disebut sebagai proses optimalisasi. Dan yang terakhir, Bizagi (2011) mengemukakan *business process modeling notation* adalah notasi grafis yang menggambarkan logika dari langkah-langkah dalam suatu proses bisnis. Notasi ini telah dirancang khusus untuk mengkoordinasikan urutan proses yang mengalir antar partisipan atau aktor dalam kegiatan yang berbeda.

PEMBAHASAN

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 disebarluaskan kepada para pemangku kepentingan yang terkait khususnya manajemen dan staf sampai menjadi akar dalam budaya organisasi.

Tujuan dari strategi organisasi adalah untuk menjelaskan bagaimana strategi,

proses manajemen dan proses interaksi serta hubungan antar individu dalam organisasi.

Tabel 1. Analisis SWOT

<p style="text-align: center;">Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapat kepercayaan dari stakeholder (PJB/PLN) melalui pekerjaan penugasan. 2. Komitmen kuat dari manajemen dalam peningkatan kinerja (kualitas layanan, hubungan pemangku kepentingan). 3. Memiliki sumberdaya manusia dengan usia yang sebagian besar cukup produktif. 4. Hubungan partnership yang kuat 	<p style="text-align: center;">Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki asset fisik. 2. Proses bisnis di internal perusahaan belum terintegrasi secara optimal sehingga koordinasi dan komunikasi kurang efektif. 3. Proses pengendalian pengelolaan perusahaan belum optimal. 4. Keterbatasan akses pendanaan di luar grup PJB/PLN
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi tinggi, nilai tukar relatif stabil sehingga mendorong peningkatan kebutuhan listrik. 2. Program pemerintah dalam pembangunan pembangkit listrik 35.000 MW. 3. Peluang optimalisasi potensi pasar IPP. 4. Diversifikasi produk O&M 	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan persaingan dari perusahaan-perusahaan jasa O&M baik regional maupun global. 2. Perubahan regulasi (terutama ketenagakerjaan dan ketenagalistrikan) berdampak pada stabilitas bisnis.

Berikut ini adalah beberapa langkah *Business Process Management* (BPM) yang telah diterapkan:

1. 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.

1. Overall Objectives

- ✓ Standarisasi proses bisnis di internal perusahaan.
- ✓ Meningkatkan keunggulan perusahaan di industri ketenagalistrikan.
- ✓ Memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya Teknologi Informasi sebagai sarana pendukung utama.

2. General Principles

- ✓ Meningkatkan daya saing organisasi.
- ✓ Mencapai standar internasional.
- ✓ Mendukung upaya efisiensi.
- ✓ Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan.
- ✓ Meningkatkan komunikasi antara unit dan personil.

3. Relevant Product Guidelines & Models

- ✓ Melibatkan seluruh penanggung jawab proses bisnis dalam kegiatan mengeksekusi dan mengelola rencana penjualan.

4. Relevant Organization Guidelines

- ✓ Komitmen kuat dari manajemen dalam peningkatan kinerja (kualitas layanan, hubungan pemangku kepentingan).
- ✓ Memiliki sumberdaya manusia dengan usia yang sebagian besar cukup produktif.
- ✓ Memiliki hubungan partnership yang kuat.

5. Process Guideline

- ✓ Fokus terhadap perspektif *end-to-end process*.
- ✓ Setiap proses memiliki penanggung jawab.
- ✓ Mengutamakan otomatisasi di setiap aktivitas, namun tetap mengutamakan fleksibilitas.

6. Relevant Information Guidelines

- ✓ Mengevaluasi dari proses bisnis sebelumnya atau yang sedang berjalan saat ini
- ✓ Melibatkan seluruh manajemen

7. Relevant Technology Guidelines

- ✓ Menggunakan aplikasi berbasis web
- ✓ Menerapkan konsep *mirroring-server* sebagai langkah awal dalam penanganan *Disaster Recovery*

2. LAUNCH PAD

Dalam fase ini, akan diidentifikasi lingkup dan batasan-batasan proyek, menentukan kriteria perancangan dan menginisiasi proyek. Poin utamanya adalah sebagai berikut:

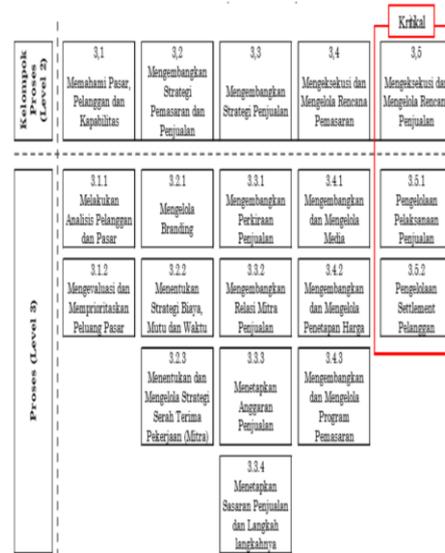
- ✓ Pemilihan dimana BPM di dalam organisasi akan dimulai.

- ✓ Persetujuan dari tujuan proses dan, atau visi dimana setelah proses dipilih.
- ✓ Pembentukan dan pengembangan proyek yang dipilih.

Driving forces yang melatar belakangi inovasi proses dalam project width terbagi tiga, yaitu:

- ✓ 1. Must Change
- ✓ 2. Wants Change
- ✓ 3. Can Change

Driving forces yang melatar belakangi pengembangan project di PT PJB Services adalah Can Change, dimana setiap lapisan dalam organisasi, terutama para pemimpin dalam organisasi telah memasuki level maturity yang baik. Gambar 2 berikut ini akan menggambarkan Process Selection Matrix.



Gambar 1. Kategori 3.0 Memasarkan dan Menjual Produk dan Layanan

3. UNDERSTAND

Pada fase ini, tim proyek telah memahami secara cukup mengenai keadaan atau lingkungan dari proses bisnis yang sedang berjalan. Hal ini dimaksudkan agar fase inovasi dapat dilakukan.

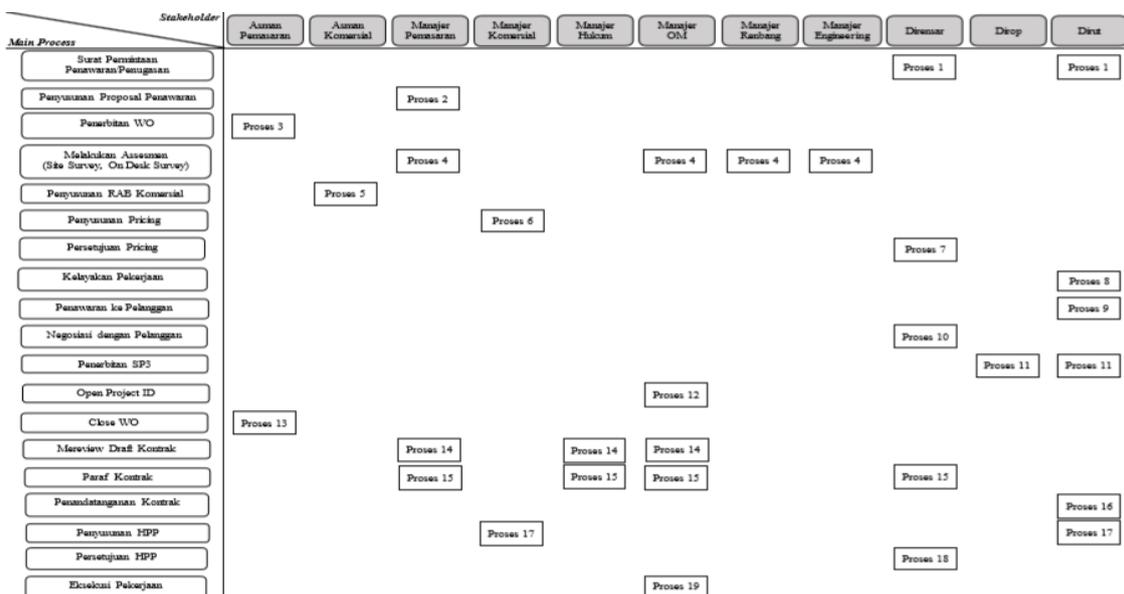
Menentukan prioritas proses di masa yang akan datang sebagai dasar pengukuran perbaikan serta seleksi di fase Innovate mengacu pada American Productivity and Quality Center (APQC) merupakan organisasi yang menyediakan referensi praktik manajemen terkemuka.

4. INNOVATE

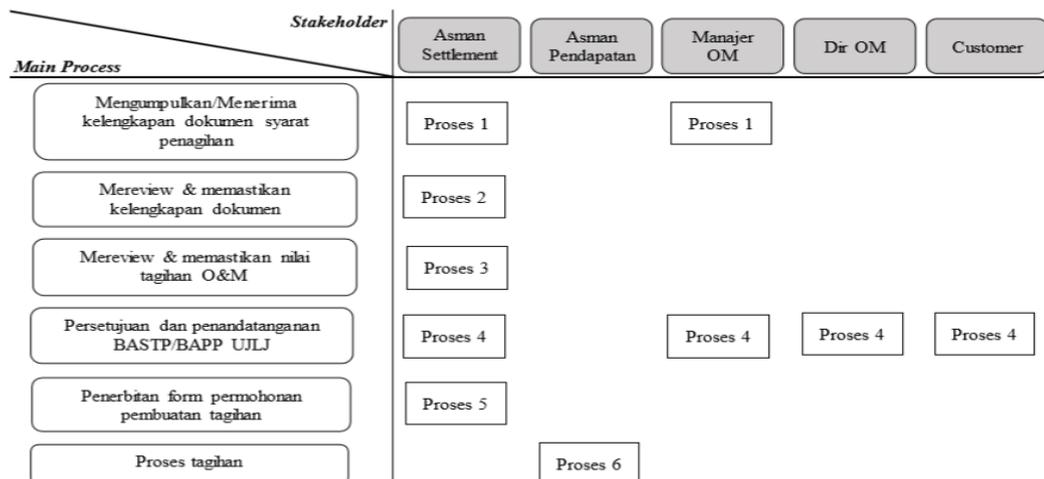
Yang terlibat dalam fase ini bukan hanya tim proyek dan bisnis tetapi melibatkan para stakeholder baik internal maupun eksternal. Ketika berbagai pilihan proses baru telah diketahui maka dapat dilakukan simulasi.

Dalam fase ini dibuat metrik tambahan yang digunakan untuk membandingkan metrik yang sebelumnya ditetapkan di fase *understand*.

Future Process Selection Matrix, proses ini dibuat untuk menjelaskan adanya beberapa perubahan dan penambahan pada proses saat ini atau yang sedang berjalan.



Gambar 2. Process Selection Matrix Prosedur Standar Pengendalian Pelaksanaan Penjualan



Gambar 3. Future Process Selection Matrix Mengelola Settlement Pelanggan

5. PEOPLE

Dalam kerangka kerja BPM, fase ini merupakan fase yang sangat kritis. Fase ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua aktivitas, peran atau tugas, dan pengukuran kinerja telah sesuai dengan strategi organisasi dan tujuan proses.

Future People Capability Matrix ini dapat digunakan untuk analisis keterampilan dan akan memberikan informasi yang berguna tentang penyebab penyimpangan proses yang terjadi di masa yang akan datang.

Future People Capability Matrix ini dapat digunakan untuk analisis keterampilan dan akan memberikan informasi yang berguna tentang penyebab penyimpangan proses yang terjadi di masa yang akan datang. Berikut ini adalah Gambar 4. Tentang *Future People Capability Matrix*.

Knowledge Capabilities / Skills Required	Key Process	
	Mengelola Pelaksanaan Penjualan	Mengelola Settlement Pelanggan
Komunikasi	1	1
Presentasi	1	1
Tata Niaga Pembangkitan	1	1
Kemampuan Negosiasi	1	3
Menggunakan Komputer	1	1
Keekonomian	1	1
Ketelitian	1	1
Kemampuan Analisa	1	1
Hukum Bisnis	1	3
Pengambilan Keputusan	1	1
Perpajakan	1	1
Penguasaan Surat Perjanjian	1	1
Tepat Waktu	1	1

Gambar 4. Future People Capability Matrix.

6. DEVELOP

Fase ini terdiri dari pengembangan semua komponen untuk implementasi proses baru. Hal ini juga melibatkan pengujian perangkat lunak dan perangkat keras.

Hasil dari analisa dan evaluasi-evaluasi sebelumnya bertujuan untuk membentuk suatu kerangka Business Process Management System dengan peningkatan kinerja yang dapat membawa keuntungan lebih bagi organisasi. Skema *Business Process Management System* adalah sebagai berikut: 1. *Integration (Internal System)*, 2. *Automation (Processes)*, 3. *Collaboration*.

Keputusan berikutnya adalah pendekatan apa yang ingin diadopsi untuk membuat atau membeli berbagai komponen perangkat lunak. Membeli produk siap pakai yang dapat dikonfigurasi yaitu menggunakan aplikasi *ProcessMaker* dengan biaya yang efektif dan mudah untuk menggunakan manajemen proses bisnis (BPM) dan aplikasi perangkat lunak alur kerja.

7. IMPLEMENT

Fase ini merupakan fase dimana semua proses perbaikan yang telah dirancang dan dikembangkan akan dijalankan. 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.

Tabel 2. Skenario Implementasi

Skenario Implementasi	Skenario Implementasi
<i>Big Bang</i>	Perubahan yang diusulkan diperkenalkan dalam satu perbaikan besar ✓ Keuntungan - cepat untuk diterapkan ✓ Kerugian - tingginya risiko gangguan terhadap bisnis

<i>Parallel</i>	<p>Perubahan yang diusulkan diperkenalkan langkah demi langkah, dengan peluncuran perubahan berikutnya akan dimulai tanpa menunggu proses sebelumnya selesai.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Keuntungan - implementasi yang relatif cepat, dan kemampuan untuk memanfaatkan pembelajaran dari implementasi sebelumnya sangat berharga. ✓ Kerugian - sumber daya tambahan akan diperlukan untuk membantu penerapan yang tumpang tindih, dan koordinasi dari peluncuran simultan ini akan tinggi dan berpotensi kompleks.
<i>Relay</i>	<p>Perubahan yang diusulkan diperkenalkan selangkah demi selangkah, dengan setiap peluncuran hanya dimulai setelah perubahan yang sebelumnya telah selesai.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Keuntungan - kualitas, sebagai pelajaran yang diperoleh dari bentuk sebelumnya, dapat menjadi bahan pertimbangan dan pelaksanaan pada perubahan selanjutnya. ✓ Kerugian - kurangnya kecepatan, karena hal ini pelaksanaannya tergantung pada keadaan, membutuhkan waktu lama untuk menyelesaikan
<i>Combination</i>	<p>Kombinasi dari pelaksanaan disebut diatas, mungkin sebuah kecil percobaan dan kemudian membangun pelaksanaan untuk lebih besar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Keuntungan - menyediakan organisasi dengan manfaat yang menyesuaikan roll-out ke situasi tertentu, fleksibel tetapi masih memungkinkan penanganan secara efektif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian berdasarkan penerapan Business Process Management (BPM) pada proses bisnis mengeksekusi dan mengelola rencana penjualan di Divisi Niaga PT PJB Services dengan merubah proses manual menjadi digital. Pada prosedur standar pengendalian pelaksanaan penjualan atau pada prosedur mengelola pelaksanaan penjualan menghasilkan efisiensi waktu dari yang sebelumnya 26.400 menit menjadi 9.480 menit perbedaannya sebesar 64% dan efisiensi biaya operasional dari yang sebelumnya Rp.30.000.000,- per bulan menjadi Rp.10.772.727,27 per bulan perbedaannya sebesar 64%. Dan pada prosedur pengendalian kontrak pekerjaan jasa atau pada prosedur mengelola settlement pelanggan menghasilkan efisiensi waktu dari yang sebelumnya 23.040 menit menjadi 14.400 menit perbedaannya sebesar 38% dan efisiensi biaya operasional dari yang sebelumnya Rp.8.727.272,73 per bulan menjadi Rp.5.454.545,45 per bulan perbedaannya sebesar 38%.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2009. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Bizagi. 2011. *BPMN 2.0 - Business Process Modeling Notation Bizagi Process Modeler*. Bizagi.
- Footen, John dan Joey Faust. 2008. *The Service-Oriented Media Enterprise: SOA, BPM, and Web Services in Professional Media Systems*, Focal Press, Oxford USA.
- Garimella, K., Less, M., dan Williams, B. 2008. *BPM Basics for Dummies*. Software AG Special Edition. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis.
- Hartono, Bambang. 2013, *Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Jeston, John dan Johan Nelis. 2008. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Elsevier Ltd, Oxford.
- Kotler, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Lawler, J.P., dan Howell-Barber, H. 2008. *Service-Oriented Architecture: SOA Strategy, Methodology, and Technology*, Taylor and Francis Group, Boca Raton, Florida.

- McLeod, Raymond. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Rahmaji, Danang. 2013. *Penerapan Activity Based Costing System untuk Menentukan Harga Pokok Produksi PT. Cilebes Mina Pratama*, Jurnal EMBA, Vol. 1 No. 3. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010, *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan) Edisi ke 5*. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Susanto, Azhar. 2013. *Sistem Informasi Akuntansi*. Penerbit Lingga Jaya, Bandung.
- Tjiptono, Fandy. 2011. *Pemasaran Jasa*. Penerbit Bayumedia, Malang.
- Taufiq, Rohmat. 2013. *Sistem Informasi Manajemen*, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.