



KAJIAN PENGEMBANGAN

"KELEMBAGAAN DAN KETATALAKSANAAN"

Business
Processes

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Bab I Pendahuluan

- A. Latar Belakang Halaman 1
- B. Penataan Tata Laksana dan Bisnis Proses dalam Reformasi Birokrasi Halaman 1
- C. Perangkat Peraturan Perundangan terkait Bisnis Proses dan SOP Halaman 8

Bab II Teori Umum

- A. Pengertian Proses, Bisnis Proses, dan Pemetaan Bisnis Proses Halaman 11
- B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Memetakan Bisnis Proses Halaman 17

Bab III Gambaran Pemetaan Bisnis Proses Kemenko Polhukam

- A. Tahapan Pengembangan Peta Bisnis Proses Halaman 21
- B. Tahap Persiapan dan Perencanaan Halaman 22
- C. Tahap Pengembangan Halaman 34
- D. Mengembangkan Peta Bisnis Proses Halaman 37
- E. Membangun Peta Sub Proses Halaman 40
- F. Mengembangkan Peta Hubungan Kerja Halaman 43
- G. Mengembangkan Peta Lintas Fungsi Organisasi Halaman 45

Bab IV Kesimpulan

Halaman 49

KATA


PENGANTAR

Salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi yang sangat vital harus dilaksanakan oleh Kementerian/lembaga/pemerintah adalah penataan tata laksana. Tata laksana secara sederhana kita artikan sebagai **bisnis proses**. Pemetaan bisnis proses merupakan dasar untuk membangun standar operasional prosedur (SOP) yang efektif dan terintegrasi. Dokumen SOP yang dibangun pada kementerian/lembaga/pemerintah adalah bentuk nyata dalam pelaksanaan reformasi birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Kajian ini membahas secara sistematis bagaimana bisnis proses di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan disusun berdasarkan rencana strategis organisasi untuk mencapai visi dan misi pembangunan nasional. Dalam kajian ini, terdapat 4 bab, bab 1 menguraikan latar belakang pemetaan bisnis proses, bab 2 menguraikan teori umum tentang bisnis proses, bab 3 menjelaskan proses pemetaan bisnis proses di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan beserta gambaran awal peta proses bisnis-nya, dan bab 4 merupakan kesimpulan akhir mengenai proses penyusunan bisnis proses.

Terlepas dengan segala kekurangan yang terdapat pada dokumen ini, semoga dapat memberikan pemahaman umum mengenai proses atau tahapan dalam memetakan bisnis proses di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.

Jakarta, Juni 2016
Kepala Biro Perencanaan dan Organisasi,



Drs. Ridwan

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi yang wajib dilaksanakan oleh Kementerian/lembaga/pemerintah adalah penataan tata laksana. Tata laksana secara sederhana kita artikan sebagai **bisnis proses**. Pemetaan bisnis proses merupakan dasar untuk membangun standar operasional prosedur (SOP) yang efektif dan terintegrasi. Dokumen SOP yang dibangun pada kementerian/lembaga/pemerintah adalah bentuk nyata dalam pelaksanaan reformasi birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sering kali standar operasional prosedur (SOP) di pandang sebagai suatu hal yang remeh temeh dan memiliki peran yang minimal terhadap sukses organisasi. SOP sering di anggap sebagai urusan staf pelaksana dan bukan urusan pimpinan organisasi.

Buku ini mencoba menjelaskan bagaimana peran SOP yang merupakan dokumen operasional, mampu mewujudkan hal-hal strategis yang menjadi kepedulian pimpinan organisasi. Dengan demikian organisasi kementrian/lembaga/pemerintah daerah dapat membangun peta bisnis proses dan kemudian menyusun SOP secara komprehensif dan terintegrasi dalam wujud pelaksanaan reformasi birokrasi.

B. Penataan Tata Laksana dan Bisnis Proses dalam Reformasi Birokrasi

Sejak tahun 2005 yang lalu, reformasi birokrasi menjadi salah satu prioritas dalam Rencana pembangunan jangka panjang 2005-2025, RPJM 2010-2014, dilanjutkan RPJM 2015-2019 yang kemudian di jabarkan ke dalam RKP setiap tahunnya. Namun hingga kini, upaya

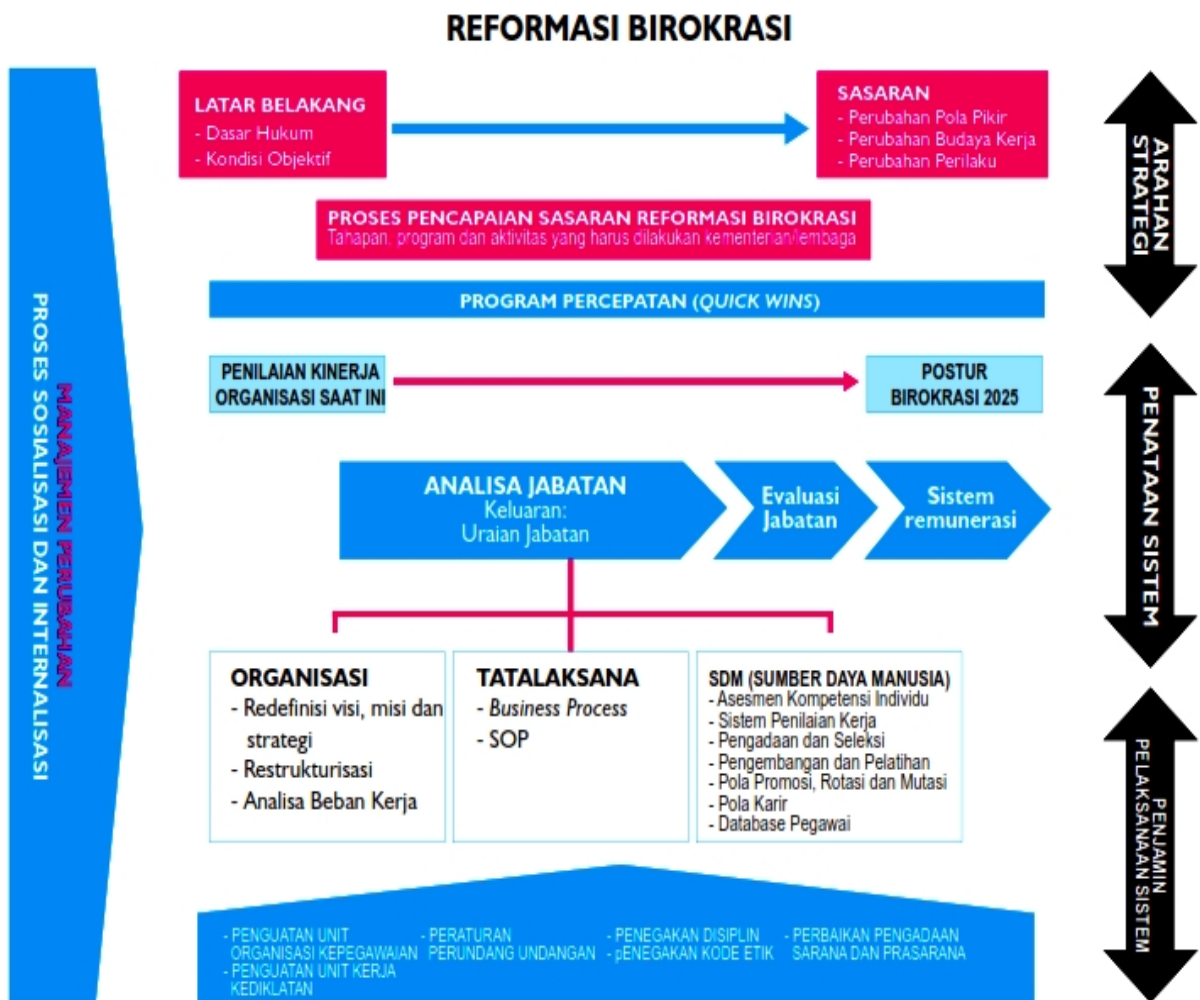
perbaikan birokrasi belum memberikan hasil yang sesuai dengan yang di harapkan. Reformasi birokrasi pemerintah sekurang-kurangnya mencakup tiga elemen utama yaitu kelembagaan, ketata laksanaan termasuk penganggaran, dan sumber daya manusia (SDM aparatur). Ketiga elemen tersebut saling terkait dan memengaruhi, artinya kelemahan pada suatu aspek akan memengaruhi kedua aspek lainnya. Karena itu, reformasi birokrasi di Indonesia harus menyentuh ketiga aspek tersebut, dan dilakukan secara bersamaan.

Reformasi birokrasi merupakan prioritas utama pelaksanaan pembangunan nasional yang bertujuan untuk melakukan perubahan sistematis dan terencana menuju tatanan administrasi pemerintahan yang lebih baik guna meningkatkan kinerja aparatur negara yang profesional, efektif, efisien, dan akuntabel dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik sebagaimana ditegaskan dalam UU Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Pada dasarnya reformasi birokrasi merupakan suatu upaya yang terencana dan sistematis untuk mengubah struktur, sistem, dan nilai-nilai dalam pemerintah menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang menguraikan mengenai visi, misi tujuan dan sasaran, serta area-area perubahan yang ingin direformasi menyangkut seluruh aspek manajemen pemerintah, yaitu: organisasi, tata laksana, sumber daya manusia, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan budaya kerja (*cultur set* dan *mind set*). Sedangkan langkah-langkah sistematis yang harus ditempuh untuk mewujudkan berbagai sasaran yang telah disebutkan dalam *grand design*, diuraikan dalam *road map* yang ditetapkan dalam peraturan PANRB Nomor 20 Tahun 2010 dan telah

diperbaharui dengan Permenpan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformaasi Birokrasi tahun 2015-2019. Kementerian/lembaga dituntut untuk melakukan perbaharuan dan perubahan mendasar terhadap system penyelenggaraan pemerrintah terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia di lingkungan kementerian/lembaga/ pemerintah sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang pedoman umum Reformaasi Birokrasi.

Berikut ini adalah gambaran kerangka kerja reformasi birokrasi:



Sasaran perubahan budaya kerja menjadi budaya kerja yang lebih efektif dan efisien menasar pada pencapaian kinerja. Perubahan budaya kerja ini didukung dengan perubahan system manajemen/tata kelola pemerintahan menjadi system manajemen berbasis kinerja. Beberapa metode yang digunakan di dalam mereformasi birokrasi adalah: restrukturisasi organisasi, simplifikasi dan otomatisasi, serta penerapan nilai/budaya kerja yang berbasis kinerja. Tujuan akhir dari penerapan reformasi birokrasi adalah pemerintahan yang baik (*good governance*) didukung oleh birokrasi yang bersih, efektif, efisien, dan produktif. Di dalam reformasi birokrasi, seperti terlihat di gambar di atas, terdapat delapan area perubahan yang direncanakan, yaitu:

Tabel Area Perubahan dan Hasil yang Diharapkan

| AREA PERUBAHAN | HASIL YANG DIHARAPKAN |
|------------------------------|---|
| Organisasi | Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran |
| Tata Laksana | Sistem, Proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, terukur, dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i> |
| Peraturan perundang-undangan | Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif |
| Sumber daya manusia aparatur | SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompoten, kapabel, professional, berkinerja tinggi, dan sejahtera |

| AREA PERUBAHAN | HASIL YANG DIHARAPKAN |
|--|--|
| Pengawasan | Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bekas KKN |
| Akuntabilitas | Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi |
| Pelayanan publik | Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat |
| <i>Mind set</i> dan <i>cultural set</i> aparatur | Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi |

Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) merupakan salah satu upaya yang tepat dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dan mencapai pemerintahan yang baik (*good governance*).

Good governance dapat dimengerti sebagai sebuah cara untuk memperkuat “kerangka kerja institusional dari pemerintah”. Dengan demikian, dapat kita pahami juga bahwa salah satu tindakan memperkuat kerangka kerja tersebut adalah dengan melakukan reformasi birokrasi. *Good governance* dapat di pahami melalui sejumlah cirri sebagai berikut:

- Akuntabel, artinya pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus disertai pertanggungjawaban.
- Transparan, artinya harus tersedia informasi yang memadai kepada masyarakat terhadap proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan.

- Responsif, artinya dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus mampu melayani semua *stakeholder*.
- Setara dan inklusif, artinya seluruh anggota masyarakat tanpa kecuali harus memperoleh kesempatan dalam proses pembuatan dan pelaksanaan sebuah kebijakan.
- Efektif dan efisien, artinya kebijakan dibuat dan dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang terbaik.
- Mengikuti aturan hukum, artinya dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan membutuhkan kerangka hukum yang adil dan ditegakkan.
- Partisipasi, artinya pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus membuka ruang bagi keterlibatan banyak actor.
- Berorientasi pada consensus (keepakatan), artinya pembuatan dan pelaksanaan kebijakan harus merupakan hasil kesepakatan bersama di antara para aktor yang terlibat.

Salah satu area perubahan yang menjadi sasaran dalam reformasi birokrasi adalah perubahan tata laksana organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Bentuk nyata perubahan tata laksana ini adalah terwujudnya standar operasional prosedur (SOP) yang mampu menjadi landasan dalam pelayanan public yang lebih optimal. Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) merupakan salah satu upaya yang tepat dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi dan mencapai pemerintahan yang baik (*good governance*). Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) di setiap unit kerja memang dapat membantu pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat untuk semakin efektif dan efisien, namun hal tersebut akan tercapai apabila penyusunan SOP dilakukan dengan baik dan tepat,

serta dilaksanakan dengan baik sesuai komitmen dari setiap unit kerja dan dalam pengawasan yang baik pula.

Untuk mendapat SOP yang terintegrasi dalam suatu sistem tata laksana organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah, maka perlu pemetaan bisnis prosesn (peta tata laksana). Tujuan penataan tata laksana (*business process*) adalah memberikan acuan bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk membangun dan menata tata laksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan *standard operating procedures* (SOP), termasuk standar pelayanannya, yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif, dan transparan. SOP juga berfungsi sebagai landasan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik.

Penyusunan standar operasional prosedur (SOP) merupakan salah satu upaya yang tepat dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan mengacu pada Asas-Asas Umum Pemerintahan yang baik (AUPB) yang meliputi:

- Kepastian hukum ;
- Kemanfaatan ;
- Ketidakberpihakan;
- Kecermatan
- Tidak menyalahgunakan kewenangan;
- Keterbukaan;
- Kepentingan umum; dan
- Pelayanan yang baik.

Tujuan penataan tata laksana (*business process*) adalah memberikan acuan bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk membangun dan menata tata laksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan *standard operating procedures* (SOP), termasuk standar pelayanannya, yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif, dan akuntabel.

C. Perangkat Peraturan Perundangan terkait Bisnis Proses dan SOP

Dalam suatu diskusi, kementerian PAN dan RB telah merumuskan *road map* pemetaan bisnis proses secara nasional. *Road map* peta bisnis proses secara nasional tersebut dibagi menjadi empat level yaitu:

- **Level 1**, yaitu bisnis proses menggambarkan hubungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang diharapkan dapat dimasukkan ke dalam bentuk rancangan undang-undang.
- **Level 2**, yaitu bisnis proses antar kementerian/lembaga yang bersifat tematis, misal; perekonomian, kesra, kemaritiman, dan lain-lain.
- **Level 3**, yaitu bisnis proses (SOP Makro) antar-unit kerja (satker) dalam satu kementerian/lembaga.
- **Level 4**, yaitu bisnis proses (SOP Mikro) dalam satu unit kerja (satker) dalam satu kementerian/lembaga.

Penegasan untuk melakukan penyusunan SOP semakin diperkuat dengan ditetapkannya Undang-Undang Administrasi Pemerintahan (UU Nomor 30 Tahun 2014) yang memerintahkan agar pejabat pemerintah sesuai dengan kewenangannya wajib menyusun dan melaksanakan

pedoman umum standar operasional prosedur pembuatan keputusan. Bahkan dalam undang-undang ini ditegaskan pula bahwa pedoman umum standar operasional prosedur pembuatan wajib diumumkan oleh badan dan atau pejabat pemerintahan kepada publik melalui media cetak, media elektronik, dan media lainnya.

Kementerian PAN dan RB telah menetapkan peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 35 Tahun 2012 tentang pedoman penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang dimaksudkan sebagai pedoman bagi seluruh instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah untuk melakukan penyusunan SOP berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Jadi, PermenPAN RB Nomor 35 tahun 2012 adalah bentuk pedoman dalam mewujudkan bisnis proses level 4, yaitu rangkaian kerja antar unit kerja (satker) dalam satu kementerian/lembaga yang berbentuk dokumen SOP yang dikenal dengan SOP Mikro.

Dalam peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara, pada pasal 79 tertulis; kementerian harus menyusun peta bisnis proses yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi di lingkungan kementerian masing-masing. Dengan demikian, dalam PerPres Nomor 7 Tahun 2015 ini mewajibkan semua kementerian/lembaga wajib membangun peta bisnis prosesnya masing-masing yang merupakan bentuk perwujudan dari bisnis proses level 3 dalam *road map* bisnis proses di atas. Kementerian PAN dan RB sendiri telah menetapkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 12 Tahun 2011 tentang pedoman penataan Tata Laksana (bisnis proses) yang menjelaskan peran peta bisnis proses dalam memperbaiki kinerja pelayanan publik melalui pengembangan dokumen SOP.

Penataan tata laksana (*business process*) dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan tata laksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Dalam pedoman tersebut disebutkan bahwa muara dari penataan tata laksana (*business process*) adalah sebagai berikut, antara lain:

- Pembuatan atau perbaikan *standar operating procedur* (SOP), termasuk di dalamnya perbaikan standar kinerja pelayanan;
- Perbaikan struktur organisasi; dan
- Pembuatan atau perbaikan uraian pekerjaan (*job descriptions*).

Secara eksplisit dalam pedoman tersebut mengatakan bahwa tujuan pedoman tata laksana (*business process*) adalah memberikan acuan bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk membangun dan menata tata laksana (*business process*) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan *standar operating procedures* (SOP), termasuk standar pelayanannya, yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif, dan akuntabel. Dengan demikian jelas, bahwa pemetaan bisnis proses diperlukan untuk membangun SOP yang komprehensif dan terintegrasi dalam satu ruang lingkup kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

BAB 2

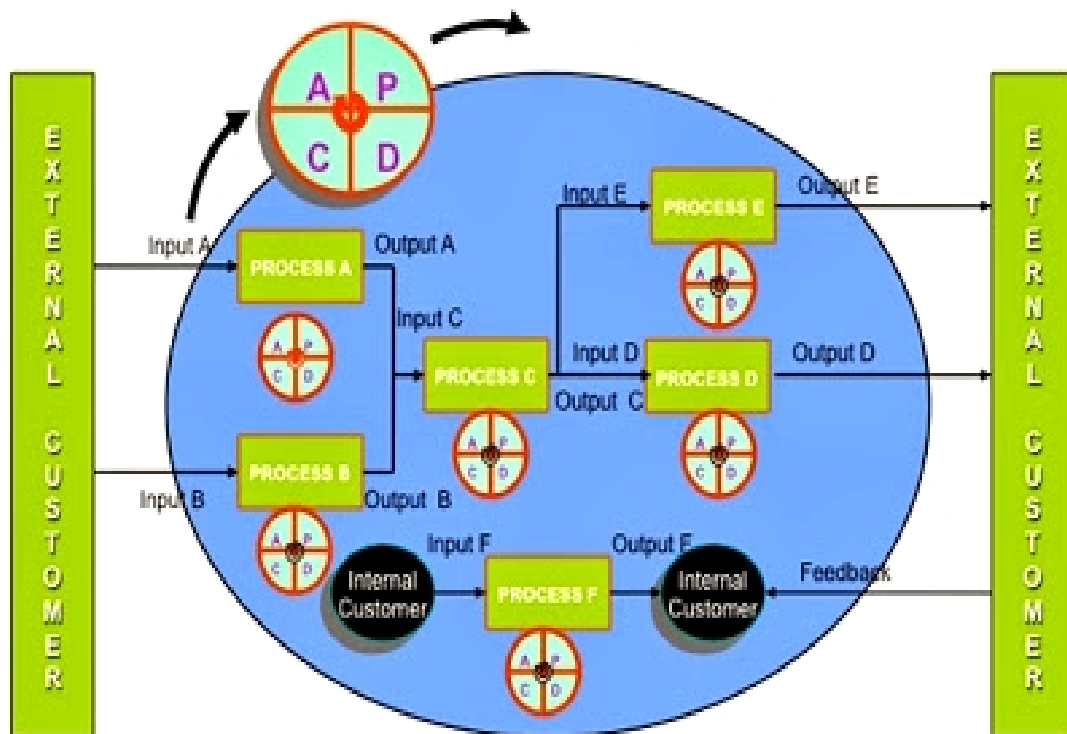
TEORI UMUM

A. Pengertian Proses, Bisnis Proses, dan Pemetaan Bisnis Proses

Pemetaan proses secara sederhana dapat kita katakan sebagai usaha untuk mengelompokkan serangkaian aktifitas (proses) ke dalam kelompok (kotak) yang saling berhubungan sehingga memudahkan pengendalian kegiatan tersebut sebagai satu kesatuan system. Sebagai contoh, jika kita memiliki ribuan *file* di dalam satu komputer, tentu akan sangat repot untuk mengendalikannya, mencari, memilih, dan memilihnya. Cara yang paling efektif jika kita mengelompokkannya ke dalam folder-folder. Di dalam satu folder kita kelompokkan *file* sejenis. Kemudian di dalam satu folder tersebut masih kita dapat buat subfolder-subfolder berikutnya. Tidak ada satu sistematika terbaik yang bias dilakukan dalam mengelompokkan *file* ke dalam folder, demikian pula pengelompokan aktivitas dalam satu unit kerja menjadi kelompok kegiatan disebut sebagai pemetaan proses.

Secara konseptual, proses didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang bernilai tambah dengan memanfaatkan sumber daya tertentu. Secara singkat dapat kita katakan proses adalah serangkaian aktivitas yang bernilai tambah. Titik berat penciptaan nilai tambah (*value added creating*) adalah pengertian dari kata bisnis dalam bisnis proses. Jadi kita bisnis di sini sama sekali tidak menunjukkan suatu kegiatan yang berhubungan dengan komersialisasi (*trade and investment*), melainkan adalah bisnis sebagai penciptaan nilai tambah.

Dari pengertian ini timbul prinsip dalam pemetaan bisnis proses, bahwa yang dimaksud dengan pemetaan bisnis proses adalah pemetaan kegiatan dan bukan pemetaan unit kerja dalam organisasi. Di dalam suatu organisasi, *output* dari satu proses dapat menjadi *input* untuk proses selanjutnya. Rangkaian *input-proses-output* yang satu diteruskan dengan rangkaian *input-proses-output* berikutnya dan seterusnya inilah yang disebut dengan pemetaan bisnis proses. Gambar berikut menunjukkan skema proses yang membentuk peta bisnis proses dalam suatu organisasi.



Proses merupakan serangkaian aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang bernilai tambah dengan memanfaatkan sumber daya tertentu

Kotak-kotak hasil pengelompokan kegiatan yang kita beri nama Proses A, Proses B, Proses C, dan seterusnya merupakan rangkaian kegiatan utama yang kita dapatkan dari analisis rencana strategis organisasi. Dalam hal ini terdapat tiga prinsip dalam melakukan pemetaan bisnis proses yaitu:

1. Prinsip proses adalah kegiatan dan bukan unit kerja

Dalam diskusi untuk melakukan pemetaan bisnis proses, kita wajib perpegang bahwa kotak-kotak proses yang saling berhubungan tersebut berisikan kegiatan dan bukan unit kerja. Jika penamaan yang kita gunakan adalah sama dengan nama suatu unit kerja, misal proses Sumber Daya Manusia, maka hal itu adalah kebetulan saja yang mengandung pengertian yang berbeda. Pengertian dalam peta bisnis proses adalah rangkaian kegiatan yang akan melibatkan lebih dari satu unit kerja dalam menyelesaikan proses tersebut.

2. Prinsip membangun kesepakatan

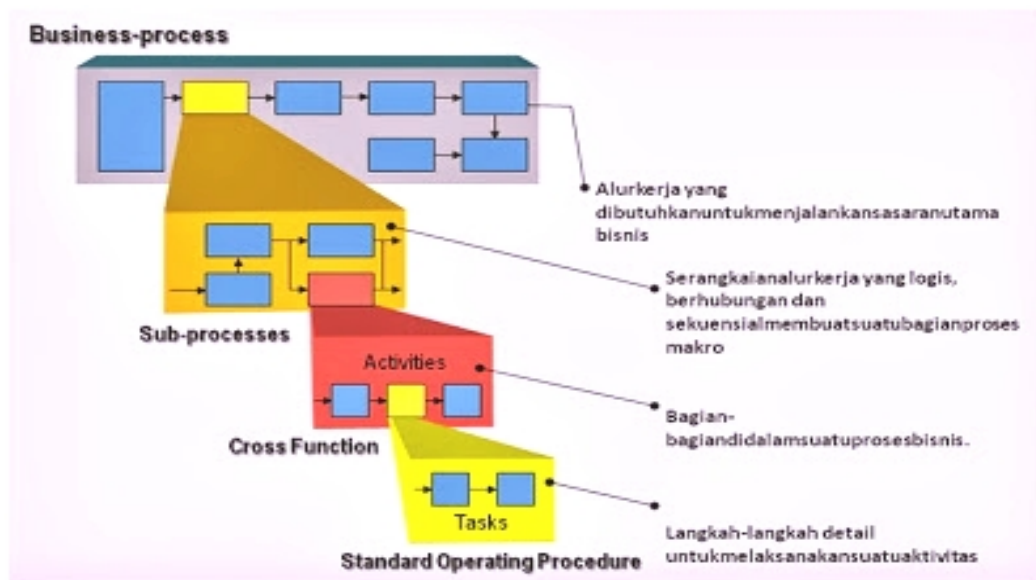
Dalam melakukan pemetaan bisnis proses, pengelompokan kegiatan bersifat subjektif kualitatif. Keutamaan dalam peta bisnis proses adalah suatu kesepakatan cara pandang terhadap keseluruhan rangkaian aktivitas dalam satu organisasi dalam satu periode waktu tertentu. Jadi peta proses merupakan *helicopter view* terhadap seluruh kegiatan organisasi. Bisa saja peta proses hasil diskusi yang kita hasilkan dikonfrontasikan dengan peta bisnis proses versi lain yang juga memiliki tingkat kebenaran yang sama, namun yang paling penting adalah bukan benar atau salah, namun adalah suatu kesepakatan kelompok yang diwakili oleh keputusan pimpinan organisasi untuk mengambil keputusan. Dalam hal ini kepemimpinan manajemen puncak organisasi diperlukan dalam menentukan

sikap dan mengikutsertakan seluruh komponen organisasi untuk merasa terlibat dalam memiliki peta bisnis proses yang dibangun.

3. Prinsip makin sederhana makin baik (*simpler is better*)

Nilai tambah merupakan suatu hal yang utama dalam pemetaan bisnis proses. Oleh karena itu, kotak-kotak yang merupakan representasi seluruh kegiatan dalam suatu organisasi dirangkai sedemikian rupa sehingga dapat disepakati dengan baik oleh seluruh anggota organisasi yang diwakili oleh keputusan pimpinan. Semakin peta bisnis yang disepakati semakin sederhana semakin baik, selama seluruh kegiatan organisasi terwakili dan disepakati oleh para pihak dalam organisasi.

Dalam satu kotak proses bisnis, dapat didetailkan menjadi rangkaian proses yang lebih rinci dalam ruang lingkup proses tersebut. Klompok kegiatan yang lebih rinci dalam satu ruang lingkup proses tertentu kita sebut dengan subproses, seperti digambarkan dalam skema berikut ini:



Gambar kerangka Pikir Tingkatan Proses

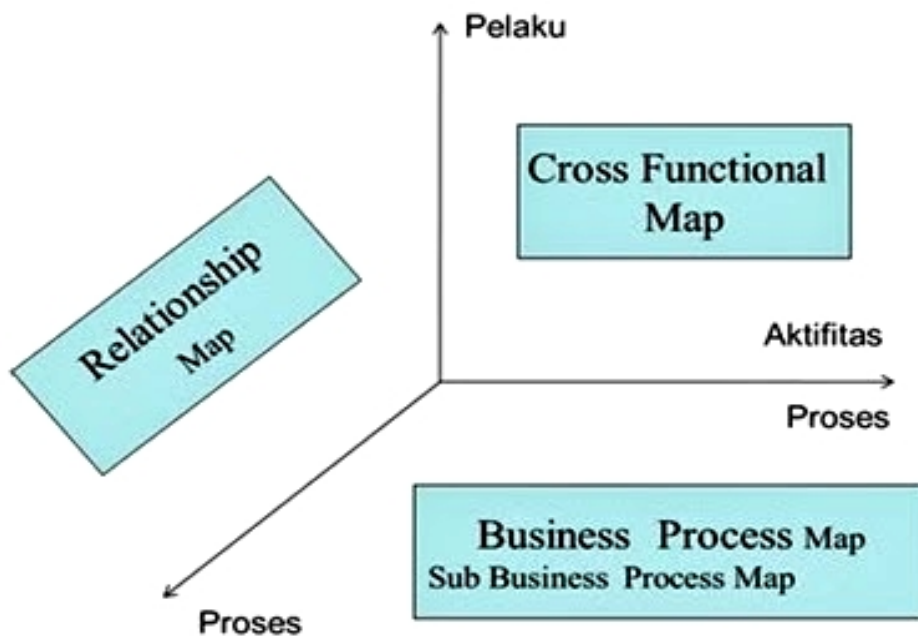
Jika proses merupakan serangkaian aktivitas logis yang saling berhubungan dan berkesinambungan dalam mengolah *input*, memberikan nilai tambah, dan menjadikannya *output* dan tergambar dalam peta bisnis proses, maka subproses adalah serangkaian aktivitas yang merupakan bagian dari proses dan memiliki tujuan spesifik dalam mendukung proses induknya. Subproses inilah yang akan diterjemahkan menjadi SOP yang melibatkan unit-unit kerja dalam suatu organisasi.

Dalam peta bisnis proses maupun peta subproses, belum terlihat unit kerja yang terlibat dalam proses maupun subproses tersebut. Hal ini secara konseptual metodologis adalah demikian adanya, bahwa peta bisnis proses dan peta subproses merupakan diagram yang menunjukkan hubungan antar-rangkaian kegiatan dalam suatu ruang lingkup tertentu. Untuk melihat unit kerja mana saja yang terlibat, maka kita memerlukan dimensi lain dari peta bisnis proses yang diberi nama peta relasi (*relationship map*). Peta relasi adalah berisi unit-unit kerja dalam satu organisasi terlibat dalam suatu proses tertentu. Dengan demikian semakin jelas, bahwa proses adalah valid disebut proses, hanya jika melibatkan lebih dari satu unit kerja yang terlibat dalam rangkaian aktivitas yang ada dalam proses tersebut. Hal ini merupakan suatu faktor yang akan mendorong terjadinya kerja sama yang kuat dalam suatu organisasi dan menghindarkan organisasi memiliki SOP yang terkotak-kotak berdasarkan unit kerja (*silos thinking*). Secara system organisasi didesain untuk menjalankan SOP yang mendorong terjadinya kerja sama dan gotong royong dalam menciptakan nilai tambah melalui serangkaian aktivitas kerja sama antar-unit kerja. Jika ada satu proses yang hanya melibatkan satu unit kerja saja, maka proses tersebut menjadi tidak valid dan proses tersebut perlu digabungkan dengan proses di atasnya atau proses sebelum atau proses

sesudahnya sehingga menjadi rangkaian aktivitas yang lebih besar dan melibatkan lebih dari satu unit kerja.

Proses adalah valid disebut proses, hanya jika melibatkan lebih dari satu unit kerja yang terlibat dalam rangkaian aktivitas yang ada dalam proses tersebut

Metode pemetaan bisnis proses yang diperkenalkan di sini adalah metode pemetaan tiga dimensi yang terdiri dari peta bisnis proses dan subbisnis proses pada dimensi satu, lalu peta relasi pada dimensi yang kedua, dan peta lintas fungsi pada dimensi yang ketiga. Dimensi pemetaan proses merupakan gambaran keterkaitan antar unsur-unsurnya yaitu proses, aktifitas, dan pelaku, seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar model pemetaan bisnis proses 3 dimensi

Business process map & sub business process map merupakan peta yang menunjukkan hubungan keterkaitan antara proses yang satu dengan proses lainnya. *Relationship map* merupakan peta yang menunjukkan hubungan keterkaitan antara satu proses tertentu dengan pelaku yang terlibat dalam proses tersebut. *Cross functional map* merupakan peta yang menunjukkan hubungan keterkaitan antara pelaku-pelaku yang terlibat dalam satu proses dengan aktivitas apa saja yang menjadi peran masing-masing pelaku.

Berdasarkan peta bisnis proses yang terdiri dari 3 dimensi, maka SOP dapat dikembangkan dari peta lintas fungsi. Di mana peta lintas fungsi telah menggambarkan siapa saja unit kerja dalam organisasi terlibat dalam satu proses tertentu, yang sebelumnya telah dirumuskan dalam peta relasi, atas suatu rangkaian kerja tertentu dalam subproses. Dari peta lintas fungsi dapat kita lihat bahwa unit kerja perlu melakukan langkah-langkah aktivitas utama (*major activities*) apa saja dalam proses tersebut. Unit kerja yang melakukan aktivitas utama terbanyak sering disebut sebagai unit kerja yang menjadi pemilik proses (*process owner*).

B. Ketrampilan yang Diperlukan dalam Memetakan Bisnis Proses

Peta Bisnis Proses merupakan suatu diagram representasi ideal dari suatu interelasi kegiatan dalam suatu organisasi. Jadi peta bisnis proses sebenarnya merupakan suatu sistem. Sebagai suatu sistem yang pada dasarnya merupakan sesuatu yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan sehingga membentuk kesatuan yang terintegrasi. Sehingga jika ada suatu permasalahan kita dekati dengan pendekatan sistem, maka kita akan melihat bagian-bagian dari permasalahan itu dalam konteks secara keseluruhannya. Pemikiran kesisteman adalah suatu kerangka dasar konseptual, suatu bentuk pengetahuan atau alat, untuk dapat memahami suatu pola secara utuh dan jelas, dan untuk

membantu kita dalam melihat bagaimana melakukan perubahan suatu sistem secara efektif (Senge:1999).

Dengan suatu pemikiran kesisteman (berpikir dengan pendekatan sistem), maka kita akan dapat melihat suatu permasalahan dengan perspektif yang lebih luas yang mencakup struktur, pola, dan proses serta kejadian-kejadian yang ada padanya, bukan hanya kepada kejadian yang langsung dihadapi tetapi juga dalam satu kesatuan yang tidak langsung sekalipun. Jadi dengan pendekatan sistem membantu kita mengidentifikasi penyebab sebenarnya dari suatu permasalahan dan mengetahui dari dan dimana kita harus melakukan tindakan perbaikan dan pemecahan masalah (Tunas:2005).

Pada umumnya suatu sistem memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) mengarah pada entropi, (2) eksistensinya dalam ruang dan waktu, (3) memiliki batasan, (4) memiliki lingkungan, (5) adanya subsistem, dan (6) adanya supra sistem (Tunas:2005).

Sistem pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Pada sistem terbuka terjadi interaksi antara sistem dengan faktor lingkungan di luar sistem tersebut. Interaksi ini dapat berupa umpan balik yang menguatkan maupun umpan balik yang menyeimbangkan. Sedangkan pada sistem tertutup, sistem cenderung terisolasi sehingga tidak ada interaksi dengan lingkungannya. Dalam studi masalah-masalah social, maka jenis pendekatan sistem terbukalah yang digunakan.

Pada sistem terbuka memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) adanya input dan output, (2) adanya proses, (3) keadaan stabil, (4) regulasi diri, (5) *equifinality*, (6) adanya interaksi dinamis, (7) adanya umpan balik, (8) mekanisme progresif, (9) negentropi, dan (10) deferensiasi (Tunas:2005).

Dalam melakukan pemetaan proses bisnis, pendekatan sistem dapat kita lakukan, sehingga peta bisnis proses yang dihasilkan dapat mewakili secara ideal dari seluruh kegiatan dan interaksinya dalam suatu lingkup organisasi. Pendekatan sistem dapat diartikan sebagai aplikasi dari suatu pemikiran kesisteman terhadap suatu penelitian tertentu dengan tujuan untuk menjelaskan dan memperlihatkan keterkaitan antara komponen-komponen dari permasalahan yang terkait dengan penelitian tersebut. Jadi pendekatan sistem pada dasarnya adalah output dari pemikiran kesisteman terhadap suatu masalah yang ingin dipecahkan. Terlepas dari itu semua selama kita menganalisis masalah dengan memperhatikan bagian-bagiannya yang saling terkait, kita sudah mempergunakan pendekatan sistem. Sehingga pendekatan sistem adalah suatu pendekatan terhadap masalah yang memerlukan pandangan yang luas, yang mencoba mempertimbangkan semua aspek yang terlibat dengan permasalahan itu beserta interaksinya (Checkland: 1999). Dalam melakukan pemetaan proses ada dua ketrampilan yang perlu kita kembangkan dalam kaitannya dengan pendekatan sistem, yaitu ketrampilan berpikir secara sistematis dan ketrampilan berpikir secara sistemis.

Berpikir secara sistematis ada kaitannya dengan fungsi otak kiri, yaitu fungsi yang berperan dalam berpikir logis, rasional, fokus, dan mendalam. Berpikir secara sistematis adalah berpikir yang teratur dan memiliki pola yang jelas, sebagai contoh ketika kita mengurutkan bilangan asli, maka angka satu menjadi yang terdepan diikuti dengan angka dua, tiga, dan seterusnya. Jadi berpikir secara sistematis adalah berpikir secara teratur, fokus, dan mendalam.

Berpikir secara sistemis adalah berpikir yang tanpa pola, mengalir secara abstrak, dan tidak menentu. Sebagai contoh ketika kita mengamati daun-daun yang ditiup angin akan bergerak ke arah yang tidak menentu tergantung pada arah tiupan angin itu sendiri yang dapat

berubah-ubah setiap saat. Jadi berpikir sistemis adalah berpikir meluas dan tidak berpola.

Baik berpikir secara sistematis maupun sistemis merupakan ketrampilan yang kita butuhkan dalam melakukan pemetaan bisnis proses untuk mendapatkan suatu representasi ideal dari seluruh kegiatan yang dilakukan di tingkat operasional yang telah diarahkan dalam suatu rencana strategis organisasi. Peta bisnis proses yang dihasilkan akan menjadi pedoman dalam menyusun SOP. Sehingga SOP yang dihasilkan adalah SOP yang terintegrasi melibatkan unit-unit kerja dalam satu proses tertentu.

BAB 3

GAMBARAN PEMETAAN BISNIS PROSES KEMENKO POLHUKAM

A. Tahapan Pengembangan Peta Bisnis Proses

Pengembangan peta bisnis proses sebaiknya dikelola dengan manajemen proyek yang baik, yang dimulai dengan tahap persiapan dan perencanaan, tahap pengembangan, tahap penerapan, serta tahap pemantauan dan evaluasi. Pengorganisasian pengembangan peta bisnis proses perlu dikembangkan dengan baik dan wajib melibatkan pimpinan organisasi sebagai penanggung jawab dan pendukung terhadap suksesnya pengembangan peta bisnis proses organisasi sampai kepada penyusunan SOP beserta penerapannya. Selain pimpinan organisasi, pengembangan peta bisnis proses ini perlu melibatkan pihak-pihak sebagai berikut:

1. Seluruh tahapan proses penyusunan peta bisnis proses kementerian/lembaga/pemda dilakukan oleh kelompok kerja yang terintegrasi dalam tim Reformasi Birokrasi intern Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan yang dipimpin oleh Sekretaris Kementerian Koordinator.
2. Secara struktural dan fungsional, tugas penyusunan peta bisnis proses kementerian/lembaga/pemda dilakukan oleh unit kerja yang menangani urusan di bidang organisasi dan tata laksana.

B. Tahap Persiapan dan Perencanaan

Langkah awal pengembangan peta bisnis proses suatu organisasi adalah dengan mempersiapkan rencana kerja kegiatan. Tim kerja yang biasanya disebut sebagai kelompok kerja (pokja) tata laksana melakukan persiapan bagi proyek yang diperlukan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan. Beberapa subkegiatan pada fase persiapan ini adalah:

1. Perencanaan proyek

Pada tahap ini dibuat perencanaan detail aktivitas disertai dengan tanggal mulai, tanggal akhir, durasi, perwakilan unit kerja, serta perlengkapan lain yang dibutuhkan dengan berkoordinasi bersama personel yang terlibat di dalam kegiatan ini.

2. Rapat “*kick off project*”

Rapat *kick odd project* ini diadakan untuk menandakan dimulainya pelaksanaan proyek pengembangan bisnis proses dan dihadiri oleh pimpinan organisasi, pimpinan pokja, anggota pokja, dan tim konsultan (jika diperlukan). Dengan demikian, para pihak yang terlibat berkomitmen untuk berpartisipasi aktif mencapai tujuan pelaksanaan kegiatan penyusunan pengembangan peta bisnis proses ini di lingkungan kementerian/lembaga/pemda.

Ubtuk tercapainya tujuan pengembangan peta bisnis proses di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan, pendekatan teknis dan metodologi yang digunakan adalah pendekatan *top-down*, yaitu dimulai dengan pemahaman terhadap visi dan masalah strategis organisasi sampai kepada pemahaman terhadap pelaksanaan misi yang mendukung visi Kementerian Koordinator

Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan yang tergambar dalam rencana strategis unit-unit kerja di dalamnya.

Peta bisnis proses yang akan dihasilkan merupakan dokumen acuan utama untuk membangun SOP di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.

Peta bisnis proses yang akan dihasilkan merupakan dokumen acuan utama untuk membangun SOP di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan. Landasan pemikiran atas dasar pengembangan tersebut adalah terdapatnya beragam unit kerja di tubuh Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan dengan peranannya masing-masing namun juga berinteraksi satu sama lain dalam proses pencapaian suatu hasil tertentu. Metode ini mempermudah pemahaman peran tiap unit kerja dalam ranah yang terpartisi namun bekerja secara holistic.

Dalam tahap persiapan dan perencanaan ini, perlu dibuatkan kerangka kerja yang menggambarkan pendekatan teknis dan metodologi yang digunakan sebagai berikut

Tabel Pendekatan Teknis dan Metodologi

| | | |
|-----------|--|--|
| 1. | Melakukan persiapan kegiatan dengan berkoordinasi secara intensif antara pokja dengan perwakilan unit kerja | |
| | Penjelasan singkat | Pada tahap ini, dilakukan persiapan kegiatan dalam hal penetapan jadwal kegiatan serta perwakilan tetap masing-masing unit kerja untuk menjamin kelancaran dalam kesinambungan tahapan-tahapan kegiatan. |

| | | |
|-----------|--|---|
| 1. | Melakukan persiapan kegiatan dengan berkoordinasi secara intensif antara pokja dengan perwakilan unit kerja | |
| | Pendekatan teknis dan metodologi | <ul style="list-style-type: none"> • Pertemuan pendahuluaan • Rapat koordiansi dengan perwakilan unit kerja untuk menentukan dan menetapkan jadwal kerja pengembangan peta bisnis proses di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan. |
| | Hasil yang diharapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Jadwal rencana kerja yang telah disepakati pokja dan perwakilan unit kerja dikementerian/lembaga/pemda |

| | | |
|-----------|--|--|
| 2. | Melakukan pengembangan peta proses bisnis Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | |
| | Penjelasan singkat | Tahap pemetaan proses bisnis atau <i>business process mapping</i> adalah tahap pembentukan visualisasi proses atau organisasi, yang menggambarkan bagaimana proses di dalam organisasi tersebut dilakukan secara jelas/eksplisit dan bagaimana proses terkait satu sama lain. Tahap pemetaan proses bisnis ini membentuk kerangka pikir awal dari keterkaitan antar proses serta membangun partisipasi unit-unit kerja di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan untuk setiap prosesnya. |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| 2. | Melakukan pengembangan peta proses bisnis Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | |
| Pendekatan teknis dan metodologi | <ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data dan dokumen <ul style="list-style-type: none"> - Rencana strategis - Dokumen SOP unit kerja - Dokumen ketatalaksanaan (<i>business process</i>) - Dokumen tugas pokok dan fungsi dari seluruh unit kerja Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan • Kajian naskah (<i>desk research</i>) terhadap dokumen yang diperoleh • <i>Brainstorming</i> dengan pimpinan terkait beserta perwakilan unit kerja untuk melakukan finalisasi peta bisnis proses Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan serta peta hubungan antar unit kerja | |
| Hasil yang diharapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Peta bisnis proses • Peta subproses | |

| | | |
|--------------------|--|--|
| 3. | Melakukan pengembangan peta fungsi dengan berdasarkan pada peta proses bisnis Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | |
| Penjelasan singkat | Tahap pemetaan fungsi adalah tahap visualisasi hubungan antar proses pada level | |

| | | |
|----|--|---|
| 3. | Melakukan pengembangan peta fungsi dengan berdasarkan pada peta proses bisnis Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | |
| | | <p>fungsional dengan urutan aktivitas dalam menghasilkan keluaran tertentu. Peta lintas fungsi (<i>cross functional map</i>) yang akan dihasilkan pada tahapan ini menggambarkan peta alur bagi setiap proses di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan di mana terdapat interaksi antara beberapa unit kerja. Tahap pemetaan fungsi ini membentuk fondasi alur proses yang akan dikembangkan menjadi SOP. Pada tahap ini juga dilakukan identifikasi awal peningkatan kualitas proses yang diperlukan.</p> |
| | Pendekatan teknis dan metodologi | <ul style="list-style-type: none"> • Diskusi kelompok dengan perwakilan unit kerja masing-masing unit kerja untuk memberikan arahan dan pendampingan perancangan peta lintas fungsi. • <i>Workshop</i> dengan semua perwakilan unit kerja untuk melakukan finalisasi peta lintas fungsi |
| | Hasil yang diharapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Peta relasi • Peta lintas fungsi (<i>cross functional map</i>) |

| | | |
|----|--|---|
| 4. | Melakukan pengembangan standar prosedur operasi (SOP) Makro di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | |
| | Penjelasan singkat | <p>Pada tahap ini, standar operasional prosedur (SOP) dikembangkan dengan menggunakan fondasi kerangka pikir dari peta proses, peta hubungan antar unit kerja, peta subproses, peta lintas fungsi untuk dapat mengembangkan standar operasional prosedur yang komprehensif dan yang menggambarkan sinergi antar-unit kerja di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan. Setiap proses di lingkup organisasi akan dikembangkan menjadi satu SOP yang menjadi acuan baku bagi semua unit kerja yang terlibat di dalam pelaksanaan proses yang bersangkutan. Pada tahapan ini pula, identifikasi peningkatan mutu dibakukan di dalam SOP</p> |
| | Pendekatan teknis dan metodologi | <ul style="list-style-type: none"> • Diskusi kelompok dengan perwakilan unit kerja masing-masing unit kerja untuk memberikan arahan dan pendampingan perancangan peta lintas fungsi • Rapat internal perwakilan unit kerja dengan masing-masing elemen di dalam unit kerjanya masing-masing untuk menyempurnakan SOP |

| | | |
|---|-----------------------|--|
| 4. Melakukan pengembangan standar prosedur operasi (SOP) Makro di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Review</i> dari pokja • Penetapan dokumen standar operasional prosedur (SOP) |
| | Hasil yang diharapkan | <ul style="list-style-type: none"> • Draf laporan akhir penyusunan standar operasional prosedur (SOP) |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| 5. Persiapan implementasi standar operasional prosedur (SOP) di setiap unit kerja di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | | |
| | Penjelasan singkat | Sebelum pelaksanaan implementasi SOP, diperlukan adanya sosialisasi mengenai pentingnya implementasi SOP di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi setiap pejabat dan/atau pegawai di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan untuk melaksanakan SOP dan memastikan pelaksanaan SOP dengan tepat. |
| | Pendekatan teknis dan metodologi | <ul style="list-style-type: none"> • Rapat dengan pimpinan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan dan jajaran yang terkait untuk |

| | | |
|----|---|---|
| 5. | Persiapan implementasi standar operasional prosedur (SOP) di setiap unit kerja di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan | |
| | | mendapatkan dukungan penuh dalam pelaksanaannya • Sosialisasi di masing-masing internal unit kerja Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan |
| | Hasil yang diharapkan | Kesiapan unit-unit kerja Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan dalam melakukan implementasi SOP yang terintegritas |

Langkah selanjutnya dalam tahap persiapan dan perencanaan adalah memahami rencana strategis organisasi dan melakukan inventarisasi rencana kerja jangka panjang, rencana kerja tahunan, visi, misi, tujuan dan sasaran Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan sehingga dapat diketahui program dan kegiatan yang ada dalam Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan tersebut. Kegiatan memahami rencana strategis organisasi ada baiknya dilakukan dengan pendekatan menyeluruh, yaitu memahami organisasi dan kebutuhan organisasinya.

Organisasi Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan sebagai suatu entitas yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan pelayanan publik sering dihadapkan pada persoalan besar yaitu terkait rendahnya efektivitas dan efisiensi birokrasi. Efektifitas berkaitan dengan sejauh mana birokrasi mampu

mewujudkan apa yang menjadi tugas pokok fungsinya, baik diukur dari indikator *output* maupun *outcome*. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan seberapa besar *input* yang dibutuhkan (*man, money, and material*) untuk mewujudkan *output* dan *outcome* tersebut. Efektivitas dan efisiensi menjadi focus reformasi sebab dua hal ini apa bila tidak dipecahkan akan menimbulkan implikasi pada berbagai persoalan yang lain, yaitu: pemborosan anggaran publik, pemborosan penggunaan sumber daya manusia, pemborosan penggunaan peralatan, dan lain-lain yang akan berujung pada buruknya pelayanan publik.

Rendahnya efektivitas dan efisiensi birokrasi sangat terkait dengan tata laksana yang digunakan oleh birokrasi dalam menghasilkan *output* dan *outcome*. Sebab tata laksana berkaitan dengan bagaimana seluruh komponen organisasi bekerja untuk menghasilkan *output* dan *outcome* tersebut. Tata laksana yang berbelit-belit dan tumpang tindih antara satu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain akan membuat organisasi menjadi lambat untuk bekerja. Berikut hal-hal yang dapat kita perhatikan dalam mengenal organisasi dan kebutuhan organisasi:

1. Melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah organisasi bekerja secara efektif dan efisien dalam mewujudkan apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan kerangka konseptual dengan memahami bahwa pencapaian tujuan organisasi (*outcomes*) terjadi dengan proses: *input*, *output*, dan *outcomes*.
2. Menilai apakah ada perubahan visi dan misi organisasi. Untuk mengetahui apakah organisasi berubah visi dan misinya pimpinan organisasi perlu melihat kembali dokumen Rencana Strategis (Renstra) yang mereka miliki. Dokumen Renstra

tersebut tentu akan berubah karena beberapa alasan, yaitu: (i) dokumen perencanaan yang lebih tinggi (RPJP, RPJMN, RPJMD) yang dijadikan sebagai acuan untuk menyusun renstra organisasi mengalami perubahan; (ii) visi misi organisasi sudah tidak relevan dengan realitas yang ada karena perubahan fundamental yang terjadi pada lingkungan organisasi. Sebagai contoh, gerakan reformasi yang terjadi tahun 1998 telah mengakibatkan perubahan fundamental pada aspek politik, ekonomi, dan sosial yang membuat visi dan misi organisasi pemerintah menjadi tidak relevan lagi.

3. Mendeteksi perubahan internal organisasi. Perubahan internal organisasi akan memengaruhi bagaimana tata laksana harus ditata kembali, misalnya: adanya penambahan unit, penggabungan, atau penghapusan suatu unit organisasi akan sangat memengaruhi bagaimana tata laksana perlu dikelola. Pengadaan mesin-mesin baru yang memungkinkan dilakukannya otomatisasi dalam organisasi juga akan sangat berpengaruh terhadap tata laksana organisasi. Mendeteksi perubahan internal organisasi dapat dilakukan secara rutin, atau dapat juga dilakukan secara eksidental. Untuk mendeteksi perubahan organisasi secara rutin biasanya dalam organisasi memiliki unit yang disebut sebagai tekno struktur (misalnya: Litbang) yang secara rutin memantau seluruh dimensi organisasi: struktur dan mekanisme kerja. Secara eksidental organisasi dapat membentuk *task force* untuk melakukan pengkajian tersebut kemudian akan dipakai sebagai basis pengambilan keputusan apakah tata laksana organisasi perlu diperbaiki atau tidak.

4. Mendeteksi perubahan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan eksternal organisasi meliputi aspek social, ekonomi, politik. Secara lebih khusus, bagi organisasi yang memiliki tugas memberikan pelayanan public kepada masyarakat, perubahan eksternal organisasi berkaitan dengan 'selera' atau keinginan masyarakat tentang bagaimana pelayanan publik seharusnya diberikan. Untuk dapat mengetahui berbagai perubahan lingkungan eksternal organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Cara yang paling sederhana adalah dengan melakukan survei berbagai ekspektasi masyarakat tentang peran yang harus dilakukan oleh pemerintah. Untuk organisasi public yang bertugas member pelayanan, survei dapat dilakukan secara rutin dalam rangka menyusun Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Dengan data dan informasi yang kita dapatkan dari analisis organisasi dan kebutuhan organisasi, maka dapat kita kaitkan dengan visi, misi, tugas, dan fungsi organisasi dan pihak-pihak eksternal yang memerlukan dan mendapatkan layanan langsung dari organisasi. Pemahaman dapat dilakukan dengan mempelajari dokumen terkait dan diskusi dengan pimpinan organisasi seperti *Focused Group Discussion* (FGD) dan/atau wawancara dengan pimpinan organisasi sampai dengan pimpinan unit organisasi terkecil. Tujuan pemetaan bisnis proses adalah untuk melihat secara utuh keseluruhan rangkaian proses yang memengaruhi kinerja dan pencapaian organisasi dalam melayani pemangku kepentingan utama, baik eksternal maupun internal.

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara pengambilan data atau informasi sedemikian rupa sehingga data atau informasi yang diperoleh valid dan merepresentasikan seluruh aspek cakupan kajian. Pemetaan bisnis proses lebih fokus pada pemahaman, pemetaan, dan

perbaiki seluruh tata laksana yang ada dalam organisasi sehingga dapat disusun suatu rekomendasi yang aplikatif sekaligus efektif dalam penerapannya. Masing-masing teknik pengambilan dan analisis data dapat dipilih salah satu atau kombinasi antara beberapa teknik. Sebagai panduan, berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing teknik:

| | |
|---------------------------------|---|
| <i>Focused group discussion</i> | Diskusi terpandu membahas suatu topik dimana peserta adalah para pemimpin unit kerja atau narasumber terkait topik dimaksud |
|---------------------------------|---|

| | |
|-----------|---|
| Wawancara | Proses Tanya jawab terstruktur dan tidak terstruktur untuk menggali data dan informasi mengenai aspek-aspek suatu topic tertentu. Wawancara terstruktur adalah wawancara dimana semua pertanyaan yang akan ditanyakan telah dipersiapkan terlebih dahulu secara <i>fixed</i> dan ditanyakan kepada semua responden dengan urutan yang sama untuk menjaga tingkat presisi dan reliabilitas. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara dimana tidak diperlukan format pertanyaan yang baku seperti wawancara terstruktur. Namun demikian pewawancara dapat menyiapkan pertanyaan-pertanyaan kunci, yang mana dalam proses wawancara pertanyaan - pertanyaan selanjutnya sangat bergantung pada respon atau jawaban dari responden. |
|-----------|---|

| | |
|----------------|--|
| Observasi | Pengumpulan data/informasi mengenai pelaksanaan suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rentang waktu tertentu. |
| Telaah Dokumen | Penggalian data dan informasi dari berbagai dokumen baik berupa buku, surat-surat keputusan, peraturan perundang-undangan atau kebijakan tertulis. |

C. Tahap Pengembangan

Tahap pengembangan adalah tahap membangun peta bisnis proses menjadi suatu diagram peta yang merupakan representasi ideal dari seluruh kegiatan organisasi dalam satu peta bisnis proses organisasi. Untuk dapat membangun pemetaan bisnis proses organisasi yang representatif, maka diperlukan pengetahuan dan pemahaman mengenai proses yang akan dipetakan serta prinsip-prinsip dalam pemetaan ini, yaitu:

1. Pengelompokan kegiatan menjadi kelompok proses dilakukan berdasarkan kegiatan bukan berdasarkan unit kerja/struktur organisasi.
2. Pengelompokan kegiatan tersebut bersifat subjektif kualitatif, dengan terutama merupakan kesepakatan cara pandang terhadap seluruh kegiatan/aktivitas/proses kerja yang dilakukan di dalam Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.
3. Semakin sederhana, pengelompokan tersebut semakin baik.

Menyusun peta bisnis proses dilakukan pertama-tama adalah membuat draf peta bisnis proses membangun *post it* dalam satu kertas yang lebar. Metode ini sering disebut dengan *self generate*. Keunggulan metode ini adalah cepat, namun memerlukan pemahaman awal yang cukup yang dapat diperoleh dengan membaca dokumen. Dalam membuat draf peta bisnis proses ini, kita mengenal suatu pendekatan *first get in down then get it good*. Oleh karena itu draf awal ini penting untuk dibangun dan kemudian dikoreksi dengan meminta pendapat dari narasumber ahli dengan metode wawancara. Dengan adanya draf awal yang dibangun, maka proses *interview* dengan narasumber ahli akan berjalan lebih terarah dan efisien jika dibandingkan langsung melakukan *interview* tanpa ada draf awal. Setelah wawancara dengan narasumber ahli, maka draf dapat didiskusikan dalam diskusi pleno dengan metode FGD. Dengan demikian draf peta bisnis proses akan mendapat koreksi dan penajaman secara berkesinambungan.

Secara menyeluruh, langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun peta bisnis proses adalah dengan cara sebagai berikut:

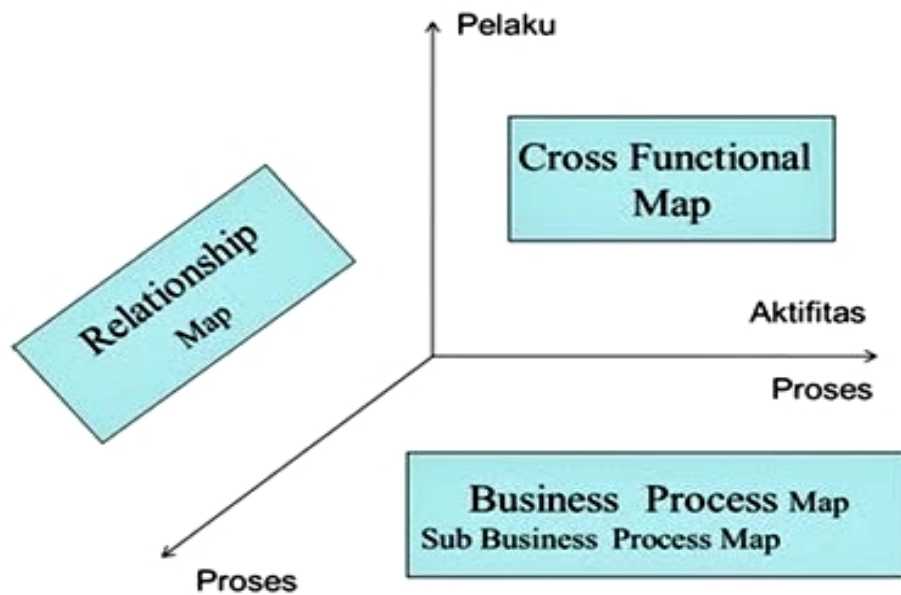
1. Identifikasikan ruang lingkup organisasi yang akan dipetakan berdasarkan mandat dari visi, misi, dan tujuan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.
2. Analisis sasaran strategis dalam Renstra dan dijabarkan menjadi daftar kegiatan.
3. Kategorikan kegiatan kedalam rumpun kegiatan/proses kerja menjadi peta bisnis proses.
4. Setiap kelompok peta bisnis proses diuraikan dalam peta subproses.

5. Setiap peta subproses menjadi dasar untuk menyusun peta lintas fungsi (*cross functional map*) yang menggambarkan rangkaian kerja suatu proses beserta unit kerja pelaksana.
6. Untuk dapat membuat peta lintas fungsi yang jelas, maka diperlukan peta hubungan (*relationship map*) yang menggambarkan pelaku sesuai struktur organisasi untuk setiap subproses yang ada.
7. Berdasarkan peta lintas fungsi (*cross-functional map*) SOP Makro dapat dibuat dengan rincian siapa, melakukan apa, dengan cara bagaimana (metode), criteria yang harus dipenuhi, dan mutu baku.

Metode pemetaan bisnis proses yang digunakan adalah metode pemetaan tiga dimensi yang terdiri dari peta bisnis proses dan subbisnis proses pada dimensi satu, lalu peta relasi pada dimensi yang kedua, dan peta lintas fungsi pada dimensi yang ketiga. Sehingga peta bisnis proses yang akan dibangun terdiri dari tiga peta yaitu:

- Peta bisnis proses dan peta subproses merupakan hubungan keterkaitan antara proses dengan proses.
- Peta relasi (*relationship map*) merupakan hubungan keterkaitan antara proses dengan pelaku.
- Peta lintas fungsi (*cross functional map*) merupakan hubungan keterkaitan antara pelaku dengan aktivitas.

Hubungan antara peta bisnis proses, peta subproses, peta relasi, peta lintas fungsi dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar Model Pemetaan Bisnis Proses Tiga Dimensi

Langkah-langkah menyusun peta bisnis proses dapat di rinci sebagai berikut.

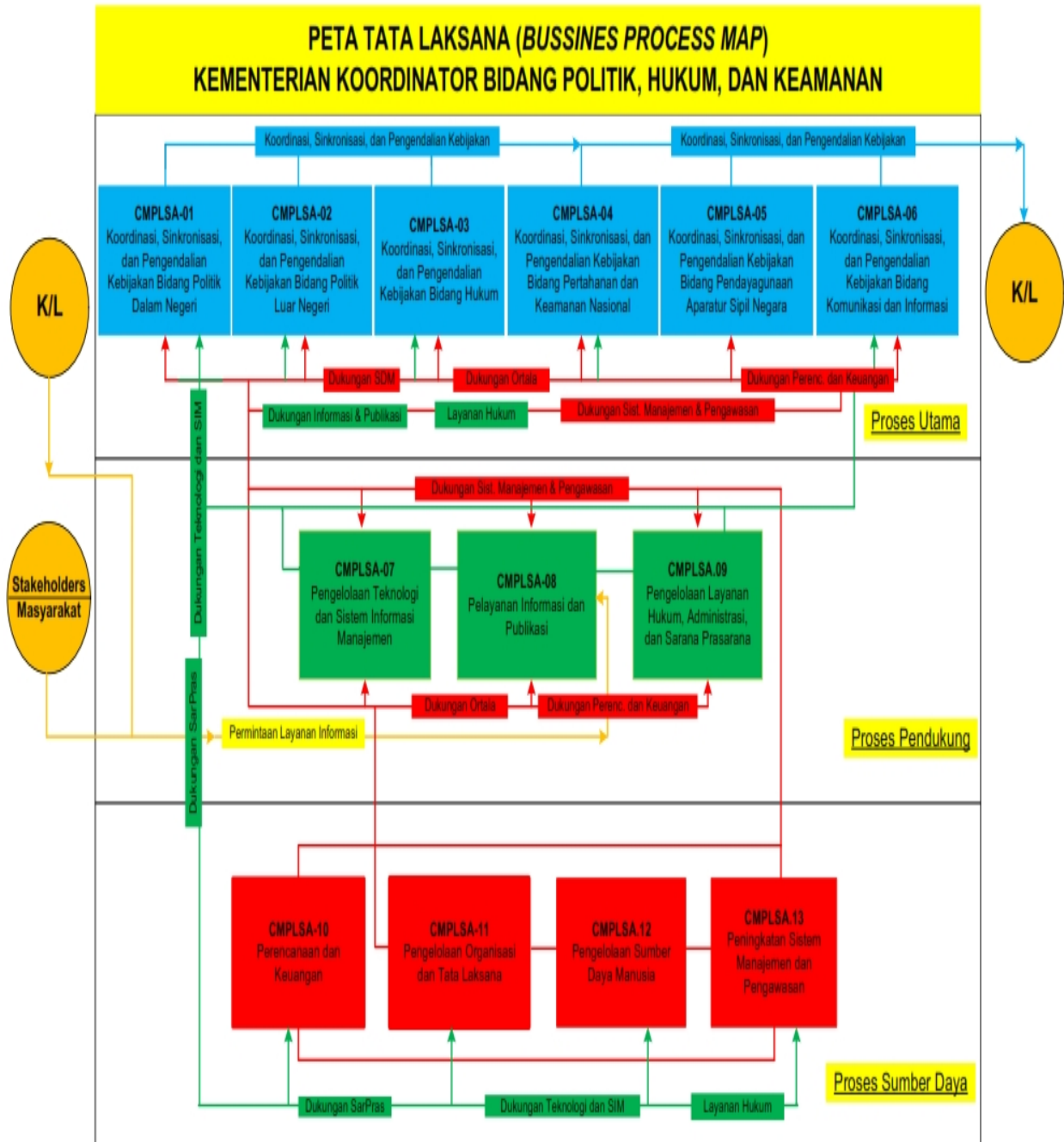
D. Mengembangkan *business process map* (peta bisnis proses)

1. Identifikasi proses:

- a. Untuk indentifikasi proses dapat dilakukan *brainstorming* dengan pimpinan organisasi dan perwakilan dari seluruh satker dalam forum diskusi yang intensif. Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah proses inti yang berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam pelayanan publik.

- b. Sesudah identifikasi proses ini berikutnya adalah identifikasi proses pendukung yang terdiri dari pendukung utama yang mendukung langsung proses inti dan pendukung umum yang mendukung seluruh proses dalam organisasi.
 - c. Tahapan berikutnya adalah identifikasi proses-proses yang berhubungan dengan persyaratan standar yang diadopsi. Misalnya jika menggunakan ISO: 9001 antara lain proses peningkatan yang di dalamnya berhubungan dengan pengendalian dokumen, tindakan perbaikan, internal audit, dan lain-lain.
 - d. Tahapan terakhir adalah memasukkan proses yang berhubungan dengan strategi perusahaan yang akan memicu seluruh operasional organisasi dalam menjalankan misi dan visinya.
2. Gambar peta bisnis proses dengan prinsip *supplier-input-process-output-customer* (SiPoC);
 3. Finalisasi peta bisnis proses dengan memberikan alur anak panah dan keterangannya.

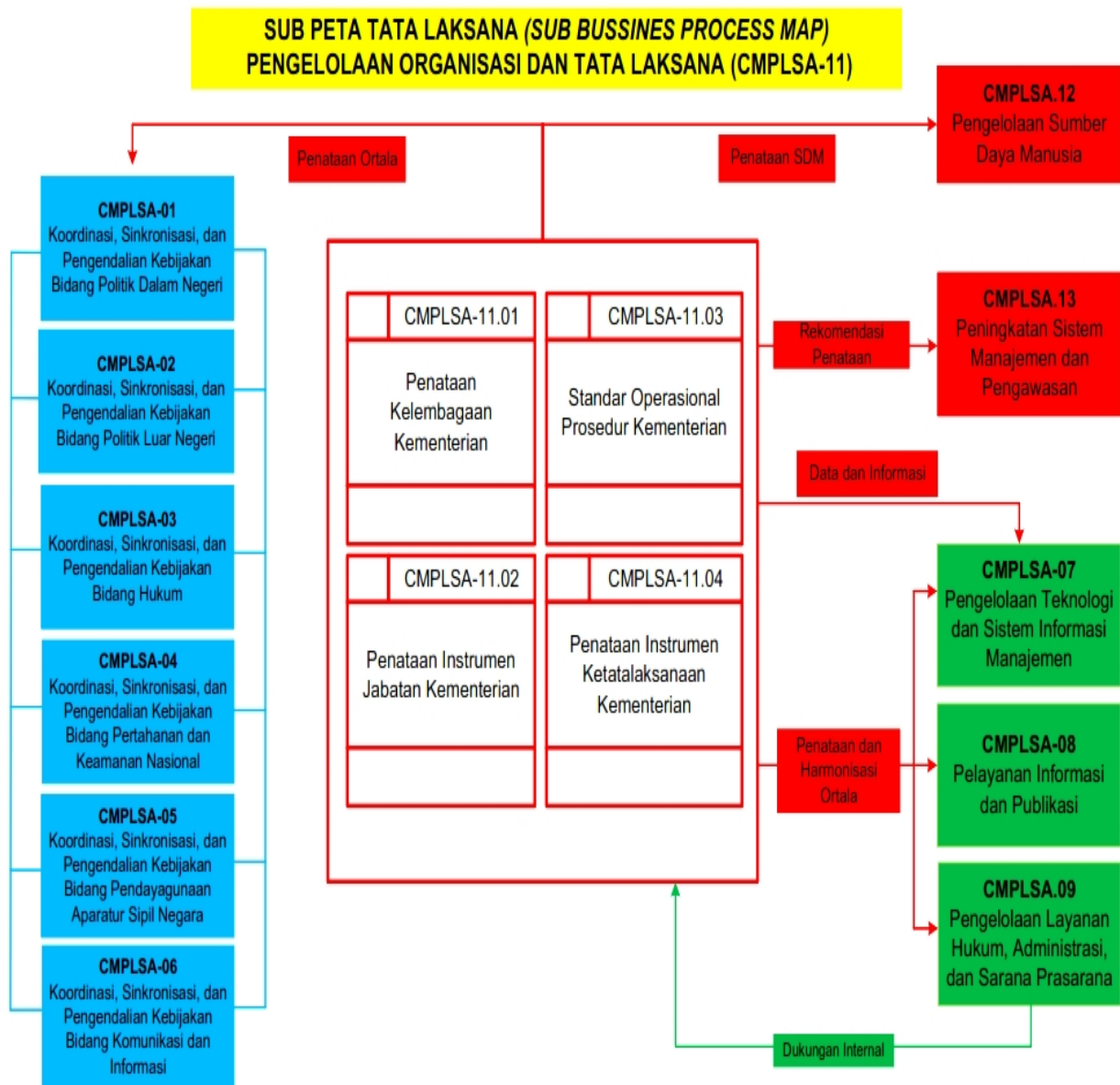
Berikut ini adalah “konsep awal gambaran peta bisnis proses di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan”:



E. Membangun *sub business process map* (peta subproses)

1. Identifikasi subproses :
 - a. Untuk identifikasi subproses dapat dilakukan *brainstorming* dengan pimpinan-pimpinan. Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah turunan atau proses lebih teknis dari proses inti kemudian proses pendukung, proses lainnya.
 - b. Lakukan finalisasi untuk memastikan seluruh aktivitas pekerjaan yang dilakukan sudah tercantum dalam identifikasi *sub business process*, apabila ada pekerjaan yang dilakukan tetapi tidak tercantum maka revisi dan lengkapi *sub business process* yang sudah dilakukan sebelumnya.
2. Gambar peta subproses dengan prinsip *Supplier-Input-Process-Output-Customer* (SiPoC). Perlu kita perhatikan keseimbangan antar subproses yang dibangun. Hindarilah bahwa subproses tertentu menjadi sangat sibuk dan padat dan di subproses lain menjadi sangat sepi dan sedikit. Jika terdapat perubahan, peta bisnis proses dapat kita lakukan perubahan dengan kesepakatan ulang dengan pimpinan organisasi.
3. Finalisasi kembali peta bisnis proses dan peta subproses dengan memberikan alur anak panah dan keterangannya.

Berikut ini contoh gambaran peta subproses dari Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



**Gambar Peta Subproses Pengelolaan Organisasi dan Tata Laksana
Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan RI**

Dengan terbentuknya peta subproses tersebut, dapat disusun sebuah tabel identifikasi Peta Bisnis Proses “Pengelolaan Organisasi dan Tata Laksana, sebagaimana contoh dibawah ini:

**DAFTAR PROSES BISNIS (*BUSINESS PROCESS*)
“PENGELOLAAN ORGANISASI DAN TATA LAKSANA” (CMPLSA-11)**

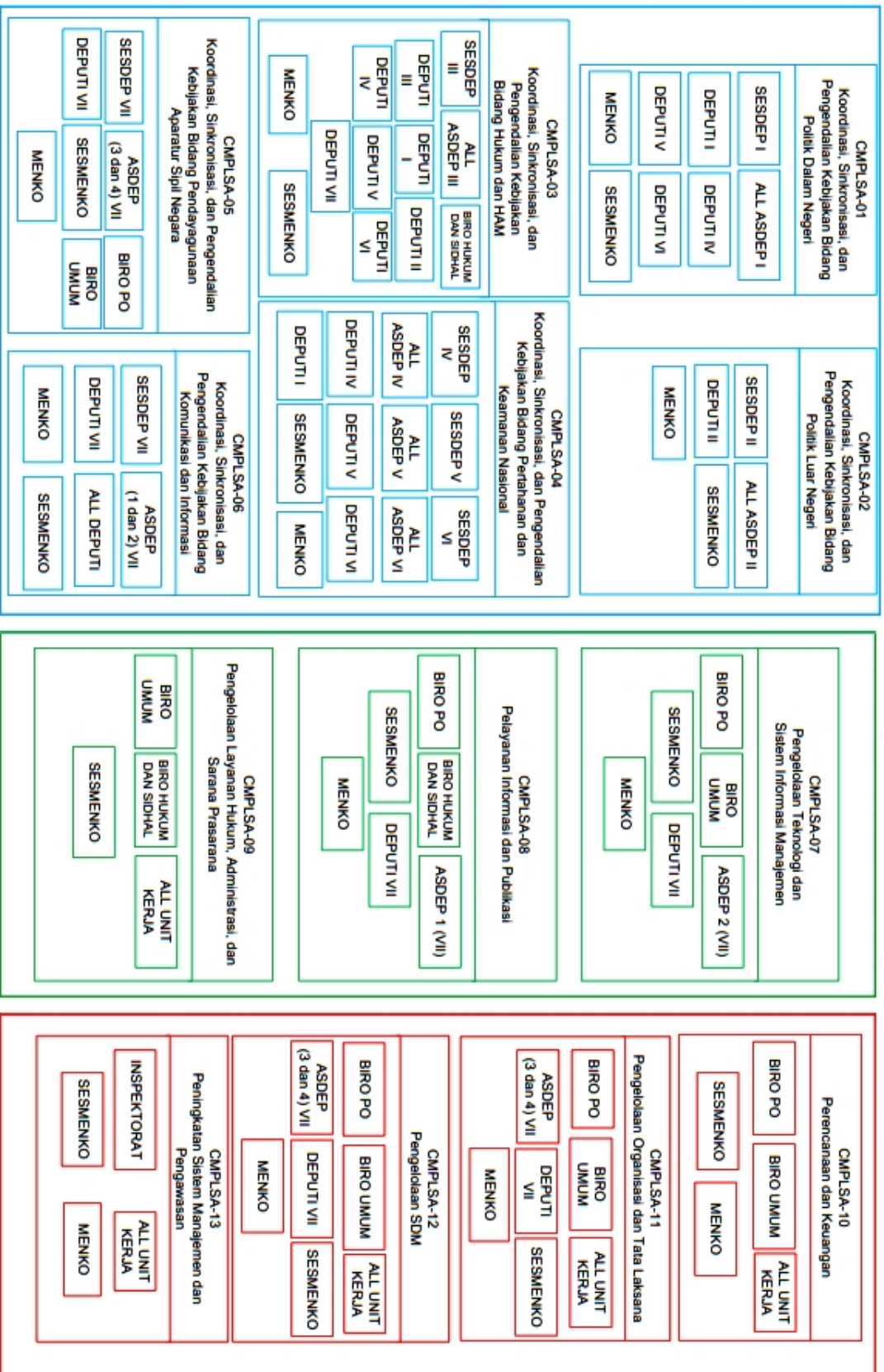
| CODE | PROCESS NAME | SUB PROCESS | SUB PROCESS CODE | CROSS FUNCTIONAL MAP (CFM) | CFM CODE |
|-------------|---|--|-------------------------|---|---------------------|
| CMPLSA-11 | Pengelolaan Organisasi dan Tata Laksana | Penataan Kelembagaan Kementerian | CMPLSA-11.01 | Evaluasi Kelembagaan | CMPLSA-11.01.CFM.01 |
| | | | | Penataan Organisasi (Nomenklatur Jabatan) | CMPLSA-11.01.CFM.02 |
| | | Penataan Instrumen Jabatan Kementerian | CMPLSA-11.02 | Penyusunan Analisis dan Evaluasi Jabatan | CMPLSA-11.02.CFM.01 |
| | | | | Penyusunan Analisis Beban Kerja | CMPLSA-11.02.CFM.02 |
| | | Standar Operasional Prosedur (SOP) | CMPLSA-11.03 | Penyusunan SOP | CMPLSA-11.03.CFM.01 |
| | | | | Monitoring dan Evaluasi SOP | CMPLSA-11.03.CFM.02 |
| | | Penataan Instrumen Ketatalaksanaan | CMPLSA-11.04 | Penyusunan Tata Naskah Dinas | CMPLSA-11.04.CFM.01 |
| | | | | Fasilitasi Pedoman Kerja Kementerian | CMPLSA-11.04.CFM.02 |

F. Mengembangkan *Relationship Map* (Peta Hubungan)

1. Berdasarkan peta bisnis proses yang didapatkan pada bagian awal maka untuk membuat *Relationship* buatlah peta yang sama dengan peta bisnis proses dan masukkan nama-nama satker yang terlibat di dalam setiap proses.
2. Pastikan setiap kotak proses dalam peta hubungan terdiri lebih dari satu satker yang terlibat. Jika dalam satu kotak proses melibatkan hanya satu satker saja, maka dapat dipastikan bahwa proses tersebut tidak valid menjadi suatu proses namun hanya serangkaian aktifitas tunggal dalam satu satker, sehingga perlu kita gabungkan dengan proses lain dan mengubah peta bisnis proses dan subprosesnya.
3. Finalisasi ulang peta bisnis proses, peta subproses, dan peta hubungan dengan memeriksa kembali alur anak panah dan keterangannya.

Berikut contoh gambaran *Relationship Map* (Peta Hubungan Kerja) dari Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan:

**PETA HUBUNGAN KERJA (RELATIONSHIP MAP)
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG POLITIK, HUKUM, DAN KEAMANAN**



G. Mengembangkan *Cross-functional Map* (Peta Lintas Fungsi Organisasi)

Peta lintas fungsi (*cross functional map*) adalah peta yang menggambarkan rangkaian kerja lintas unit/fungsi yang saling berhubungan dan membentuk suatu proses kerja.

Berikut merupakan tahapan untuk membuat peta lintas fungsi:

1. Gambarkan garis-garis horisontal yang membentuk suatu baris untuk menunjukkan fungsi-fungsi yang terlibat di dalam proses. Baris ini juga dapat merepresentasikan *roles*/peran.

| |
|--|
| |
| |
| |

2. Beri nama masing-masing fungsi yang terlibat, dimulai dengan pihak yang berinteraksi langsung (baik internal maupun eksternal) untuk posisi paling atas, dilanjutkan dengan fungsi lain yang memiliki hubungan paling dekat dengan pihak tersebut.

| | |
|-------------|--|
| SetKemenko | |
| Eselon II | |
| Unit teknis | |

3. Identifikasi langkah kerja yang merupakan tanggung jawab dari masing-masing pihak dalam fungsi organisasi kemudian tuliskan pada peta nama proses/aktivitasnya dan pemilik prosesnya dengan mengacu pada peta hubungan (*relationship map*).

| | | |
|-------------|----------------------|----------------------|
| SetKemenko | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Eselon II | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Unit teknis | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

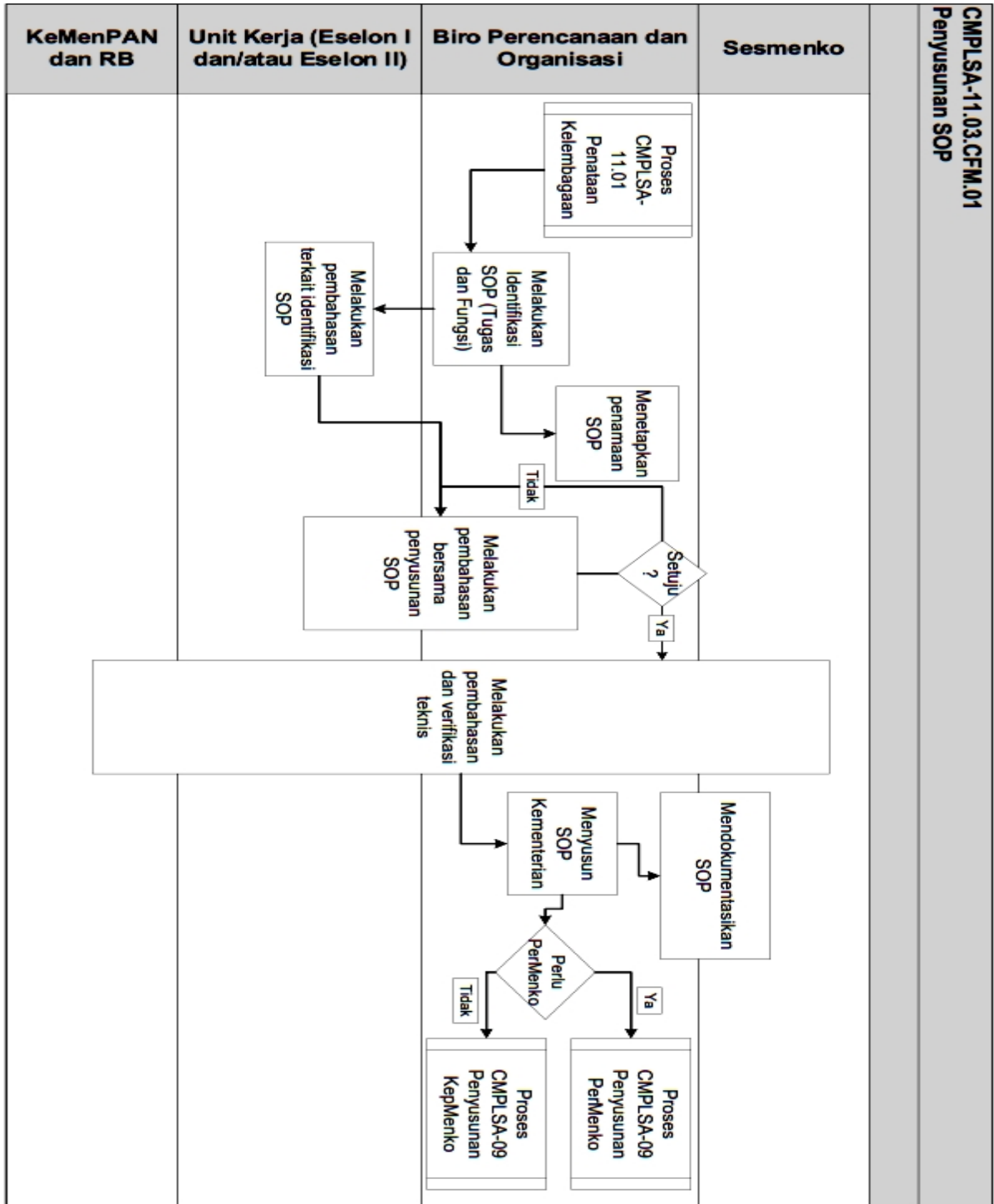
4. Lakukan identifikasi ulang terhadap langkah kerja yang tertuang dalam peta sampai proses telah digambarkan secara cepat dan disepakati oleh setiap fungsi terkait.

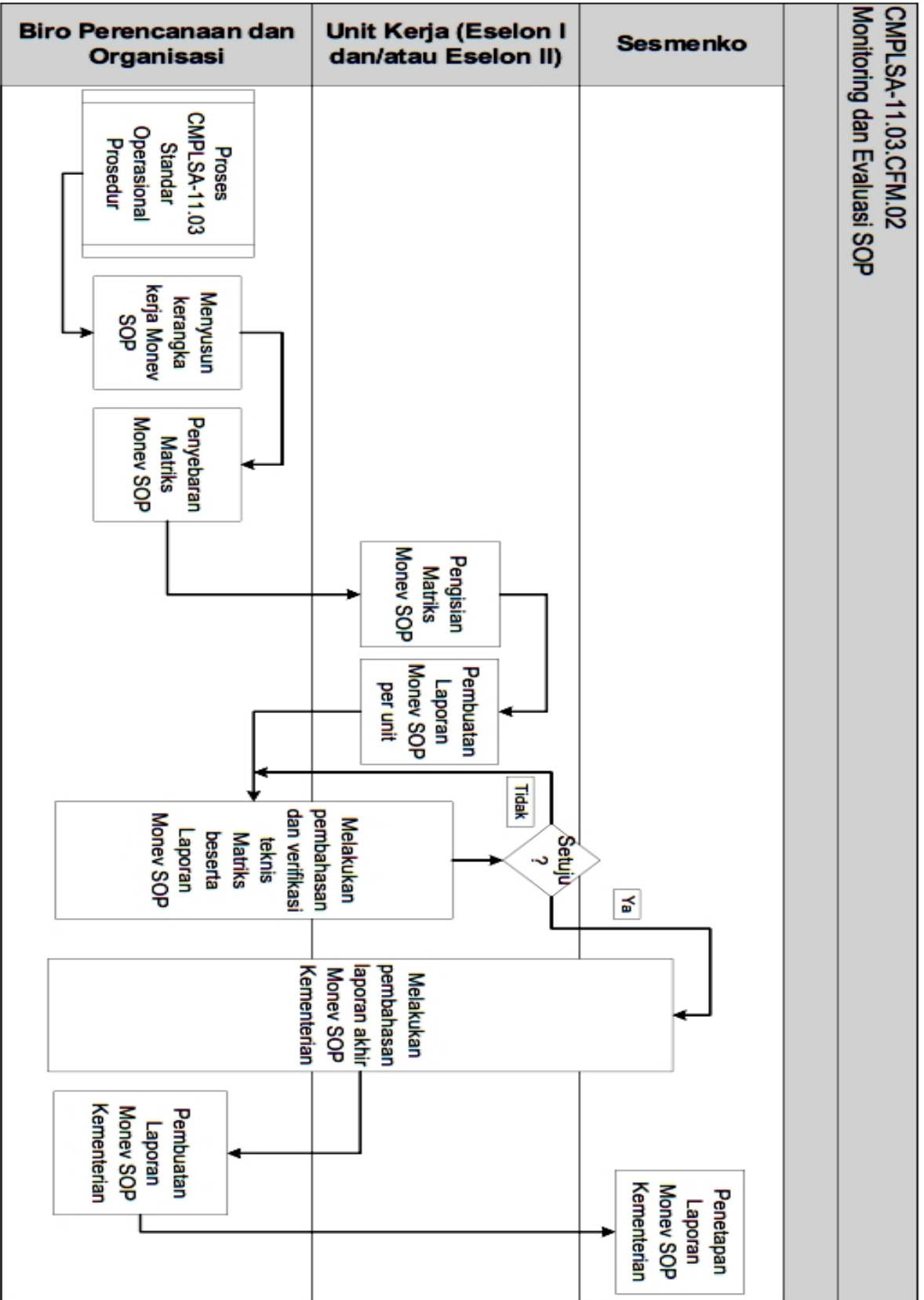
| | | | |
|-------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| SetKemenko | <input type="text"/> | <input type="text"/> | |
| Eselon II | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Unit teknis | | <input type="text"/> | |

5. Beri keterangan bagi semua masukan dan keluaran untuk melengkapi peta.

| | |
|-------------|---|
| SetKemenko | <input type="text"/> → <input type="text"/> |
| Eselon II | <input type="text"/> ↓ <input type="text"/> → <input type="text"/> → <input type="text"/> |
| Unit teknis | <input type="text"/> ↓ <input type="text"/> |

Berikut ini contoh gambaran peta lintas fungsi (*cross functional map*) bisnis proses “Pengelolaan Organisasi dan Tata Laksana” dari Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan:





BAB 4

KESIMPULAN

Secara garis besar proses atau tahapan penyusunan bisnis proses di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan, dapat tergambar pada siklus sebagai berikut:

