

# PETA PROSES BISNIS DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA ORGANISASI

Teknik Substantif Program dan Anggaran

Penulis  
Rahmi Widhiyanti  
F. Haru Tamtomo



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA**

**2020**

**MODUL BEST PRACTICE**

**PETA PROSES BISNIS DALAM PENINGKATAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA ORGANISASI**

Teknik Substantif Program dan Anggaran

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 28 TAHUN 2014  
TENTANG HAK CIPTA**

**Pasal 1**

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**MODUL BEST PRACTICE**

**PETA PROSES BISNIS DALAM PENINGKATAN  
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA  
ORGANISASI**

Teknik Substantif Program dan Anggaran

Penulis

Rahmi Widhiyanti

F. Haru Tamtomo

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA  
2020**

## **MODUL BEST PRACTICE**

### **PETA PROSES BISNIS DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA ORGANISASI**

Teknik Substantif Program dan Anggaran

Penulis

Rahmi Widhiyanti

F. Haru Tamtomo

#### **BPSDM KUMHAM Press**

Jalan Raya Gandul No. 4 Cinere – Depok 16512

Telepon (021) 7540077, 754124 Faksimili (021) 7543709, 7546120

Laman: <http://bpsdm.kemenkumham.go.id>

Cetakan ke-1 : September 2020

Perancang Sampul : Yulius Purnomo

Penata Letak : Yulius Purnomo

Sumber Ilustrasi: [assets.newatlas.com](http://assets.newatlas.com)

xii+56 hlm.; 18 × 25 cm

ISBN: 978-623-6869-65-9

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.

Dilarang mengutip dan mempublikasikan

sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin dari Penerbit

Dicetak oleh:

PERCETAKAN POHON CAHAYA

isi di luar tanggung jawab percetakan



## KATA SAMBUTAN

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya *Modul Best Practice Peta Proses Bisnis Dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi* telah terselesaikan. Modul ini disusun untuk membekali para pembaca agar mengetahui dan memahami salah satu tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Modul *Best Practice* merupakan strategi pendokumentasian pengetahuan *tacit* yang masih tersembunyi dan tersebar di banyak pihak, untuk menjadi bagian dari aset intelektual organisasi. Langkah ini dilakukan untuk memberikan sumber – sumber pengetahuan yang dapat disebarluaskan sekaligus dipindah tempatkan atau replikasi guna peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Keberadaan Modul *Best Practices* dapat mendukung proses pembelajaran mandiri, pengayaan materi pelatihan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang terintegrasi (*Corporate University*) dengan pengembangan karir.

Modul *Best Practices* pada artinya dapat menjadi sumber belajar guna memenuhi hak dan kewajiban pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran (JP) bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai implementasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian modul ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas

publikasi ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacanya dan para pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Selamat Membaca... Salam Pembelajar...

Jakarta, Agustus 2020

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hukum dan Hak Asasi Manusia,



Dr. Asep Kurnia

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kehendak dan perkenan-Nya masih diberikan kesempatan dan kesehatan dalam rangka penyusunan Modul *Best Practice* berjudul *Peta Proses Bisnis Dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi*.

Modul *Best Practice Peta Proses Bisnis Dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi* sebagai sumber pembelajaran dalam meningkatkan pemahaman dan pengetahuan terhadap keberagaman bidang tugas dan fungsi serta kinerja organisasi Kemenkumham. Selain itu upaya untuk memperkuat dan mengoptimalkan kegiatan pengabdian aset intelektual dari pengetahuan *tacit* individu menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan *tacit* yang berhasil didokumentasikan, akan sangat membantu sebuah organisasi dalam merumuskan rencana strategis pengembangan kompetensi baik melalui pelatihan maupun belajar mandiri, serta implementasi Kemenkumham *Corporate University (CorpU)*.

Demikian Modul *Best Practice Peta Proses Bisnis Dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi* disusun, dengan harapan modul ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi bagi pembaca khususnya pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Depok, 19 Oktober 2020

Kepala Pusat Pengembangan Diklat

Teknis dan Kepemimpinan,



NIP 196703171992031001





## DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN .....	v
KATA PENGANTAR KAPUS TEKPIM .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi singkat.....	3
C. Tujuan Pembahasan.....	3
D. Materi Pokok.....	3
E. Petunjuk Belajar.....	3
BAB II KONSEP DASAR .....	5
A. Konsep Capability Maturity Model Integration .....	5
B. Konsep Kinerja Organisasi .....	10
C. Definisi Proses Bisnis .....	13
D. Arahan Regulasi .....	15
BAB III PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS .....	17
A. Tujuan Penyusunan Peta Proses Bisnis.....	17
B. Manfaat Peta Proses Bisnis.....	17
C. Ruang Lingkup.....	18
D. Prinsip Penyusunan.....	18
E. Tahap Penyusunan .....	19

BAB IV	BEST PRACTICE IMPLEMENTASI PROSES BISNIS DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA .....	37
A.	Penyusunan Peta Proses Bisnis di Kementerian Hukum dan HAM	37
a.	Peta Proses Level 0 Rantai Nilai (Value Chain) Kemenkumham	41
b.	Peta Proses Bisnis Level 1 Kelompok Proses (Process Group) Kemenkumham.....	45
B.	Tantangan dan Strategi dalam Pelaksanaan Penyusunan Peta Proses Bisnis di Kementerian Hukum dan HAM .....	47
a.	Tantangan dalam Pelaksanaan Penyusunan Peta Proses Bisnis .....	47
b.	Strategi dalam Pelaksanaan Penyusunan Peta Proses Bisnis ..	48
BAB V	PENUTUP .....	51
A.	Kesimpulan .....	51
B.	Rekomendasi.....	51
	DAFTAR PUSTAKA.....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Ilustrasi Representasi Continuous.....	6
Gambar 2.2	Ilustrasi Representasi Staged .....	7
Gambar 2.3	Tingkat kematangan pengelolaan proses organisasi .....	10
Gambar 3.1	Kerangka Peta Proses Bisnis Menggunakan Level atau Tingkatan.....	22
Gambar 3.2	Contoh Peta Proses Bisnis Level 0 .....	24
Gambar 3.3	Contoh Peta Proses Bisnis Level 1 .....	25
Gambar 3.4	Contoh Peta Proses Bisnis Level Selanjutnya (Level n) .....	25
Gambar 3.5	Prinsip SiPoC .....	28
Gambar 3.6	Contoh Peta Proses Bisnis.....	28
Gambar 3.7	Contoh Peta Subproses Bisnis.....	29
Gambar 3.8	Contoh Penggambaran Peta Relasi.....	31
Gambar 3.9	Contoh Penggambaran Peta Lintas Fungsi .....	33
Gambar 4.1	Leveling Peta Proses .....	40
Gambar 4.2	<i>Value Chain</i> (Rantai Nilai) Kementerian Hukum dan HAM ..	41
Gambar 4.3	Bagan <i>Value Chain</i> (Rantai Nilai) Kementerian Hukum dan HAM .....	42
Gambar 4.4	Keterkaitan Utama Peta Proses Bisnis Level 0 Kementerian Hukum dan HAM.....	43
Gambar 4.5	Kelompok Proses Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi .....	45
Gambar 4.6	Kelompok Peta Proses Level 1 Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi.....	46



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Ilustrasi Representasi Continuous	6
Gambar 2.2 Ilustrasi Representasi Staged	7
Gambar 2.3 Tingkat Kematangan Pengelolaan Proses	10
Gambar 3.1 Kerangka Peta Proses Bisnis Menggunakan Level	23
Gambar 3.2 Contoh Peta Proses Bisnis Level 0	25
Gambar 3.3 Contoh Peta Proses Bisnis Level 1	25
Gambar 3.4 Peta Proses Bisnis Level Selanjutnya	26
Gambar 3.5 Prinsip SiPoC	28
Gambar 3.6 Contoh Peta Proses Bisnis	28
Gambar 3.7 Contoh Peta Subproses Bisnis	29
Gambar 3.8 Contoh Penggambaran Peta Relasi	31
Gambar 3.9 Contoh Penggambaran Peta Lintas Fungsi	33
Gambar 4.1 Levelling Peta Proses	39
Gambar 4.2 Value Chain (Rantai Nilai) Kementerian Hukum dan HAM	39
Gambar 4.3 Bagan Value Chain Kementerian Hukum dan HAM	41
Gambar 4.4 Keterkaitan Utama Peta Proses Bisnis Level 0 Kementerian Hukum dan HAM	41
Gambar 4.5 Kelompok Proses Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi.	44
Gambar 4.6 Kelompok Peta Proses Bisnis Level 1 Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi	44

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

*Good governance* merupakan kondisi yang ingin diwujudkan dalam pengelolaan administrasi publik. Masyarakat menuntut kepada pemerintah untuk melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan harus ditinggalkan. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik telah memberikan dampak signifikan terhadap proses penyelenggaraan pelayanan itu sendiri. Salah satu survey yang melakukan kajian terhadap kinerja organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik di Indonesia adalah Agus Dwiyanto (2002). Dwiyanto melakukan *Governance and Decentralization Survey* di 20 Provinsi di Indonesia. Salah satu temuannya adalah waktu yang diperlukan oleh organisasi pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik seringkali tidak diatur dengan jelas.

Di era reformasi, tantangan pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Birokrasi di dalamnya juga dituntut untuk mampu melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien. Selama ini birokrasi kerap dikonotasikan dengan kinerja yang rumit, struktur yang terlalu besar, tumpang tindih kewenangan, serta tidak adanya standar yang pasti. Sejumlah permasalahan birokrasi tersebut menjadi hambatan dalam rangka perwujudan reformasi birokrasi. Melalui perbaikan di 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi, seluruh Kementerian/Lembaga diwajibkan untuk memperbaiki tata kelola pemerintahannya.

Salah satu area perubahan dalam *Roadmap* Reformasi Birokrasi

tahun 2020-2024 adalah Penataan Tata Laksana. Tujuan dari area ini adalah untuk mewujudkan kondisi organisasi instansi pemerintah yang tepat fungsi, tepat ukuran, dan tepat proses. Area penataan Tata laksana ini muncul karena kejelasan prosedur dalam instansi pemerintah sering menjadi kendala dan hambatan dalam pelayanan publik. Selain itu berbagai hal yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat seringkali harus berjalan tanpa proses yang pasti karena tidak terdapat sistem tatalaksana yang baik. Maka dari itu, perubahan sistem ketatalaksanaan sangat diperlukan dalam rangka mendorong efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan yang berimplikasi terhadap perbaikan pelayanan publik.

Efektivitas dan efisiensi birokrasi sangat terkait dengan proses bisnis yang digunakan oleh birokrasi dalam menghasilkan *output* dan *outcome*. Proses bisnis yang berbelit-belit dan tumpang-tindih antara satu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain akan membuat organisasi menjadi lambat untuk bekerja. Oleh karena itu, setiap unit organisasi memerlukan peta proses bisnis yang mampu menggambarkan proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Suatu organisasi dalam hal ini intitusi pemerintah tentu mempunyai tujuan agar dapat selalu meningkatkan kinerja serta produktifitasnya. Maka untuk mencapainya, organisasi memerlukan suatu peta proses bisnis yang baik. Penyusunan peta proses bisnis yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19 Tahun 2018 dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah. Ruang lingkup penyusunan peta proses bisnis ini meliputi seluruh kegiatan di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota sesuai dengan dokumen rencana strategis dan rencana kerja organisasi.

## B. DESKRIPSI SINGKAT

Modul *Best Practice* ini membahas tentang konsep proses bisnis, penyusunan peta proses bisnis, dan pentingnya proses bisnis dalam

peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi pemerintah serta best practice di Kementerian Hukum dan HAM.

### C. TUJUAN PEMBAHASAN

Setelah membaca Modul *Best Practice* ini, pembaca diharapkan dapat memahami konsep proses bisnis, penyusunan peta proses bisnis, dan pentingnya proses bisnis dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi pemerintah serta best practice di Kementerian Hukum dan HAM.

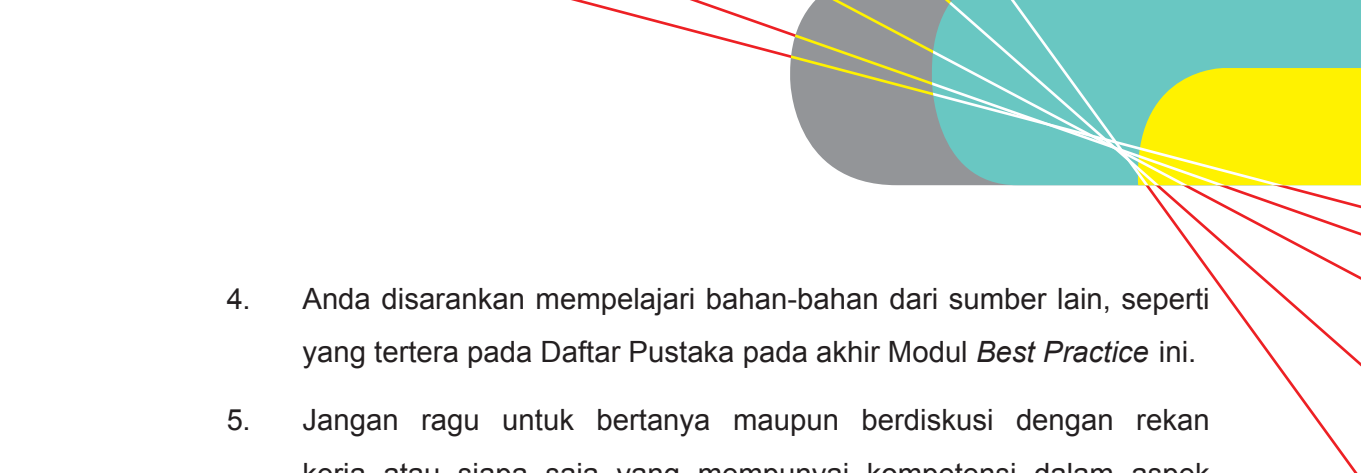
### D. MATERI POKOK

1. Konsep kinerja organisasi dan konsep proses bisnis
2. Prinsip dan tahapan dalam penyusunan peta proses bisnis
3. Best practice penyusunan proses bisnis dan pelaksanaannya di Kementerian Hukum dan HAM, serta tantangan dan strategi dalam implementasi proses bisnis di Kementerian Hukum dan HAM

### E. PETUNJUK BELAJAR

Agar dapat mempelajari tulisan ini secara mudah, maka pembaca disarankan untuk mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Bacalah secara cermat, dan pahami tujuan pembelajaran yang tertulis pada setiap awal bab.
2. Pelajari setiap Bab secara berurutan, mulai dari Bab I sampai dengan Bab V.
3. Keberhasilan proses pembelajaran ini tergantung pada kesungguhan Anda sebagai seorang pembelajar. Untuk itu, pahami dan pelajarilah dengan baik secara mandiri maupun berkelompok dalam bentuk diskusi. Untuk belajar mandiri, Anda dapat melakukan seorang diri, berdua atau berdiskusi dengan kelompok yang memiliki paradigma yang sama, atau berbeda dengan Anda.

- 
4. Anda disarankan mempelajari bahan-bahan dari sumber lain, seperti yang tertera pada Daftar Pustaka pada akhir Modul *Best Practice* ini.
  5. Jangan ragu untuk bertanya maupun berdiskusi dengan rekan kerja atau siapa saja yang mempunyai kompetensi dalam aspek administrasi pemerintahan khususnya yang memahami peta proses bisnis organisasi.

## BAB II

# KONSEP DASAR

### A. KONSEP CAPABILITY MATURITY MODEL INTEGRATION

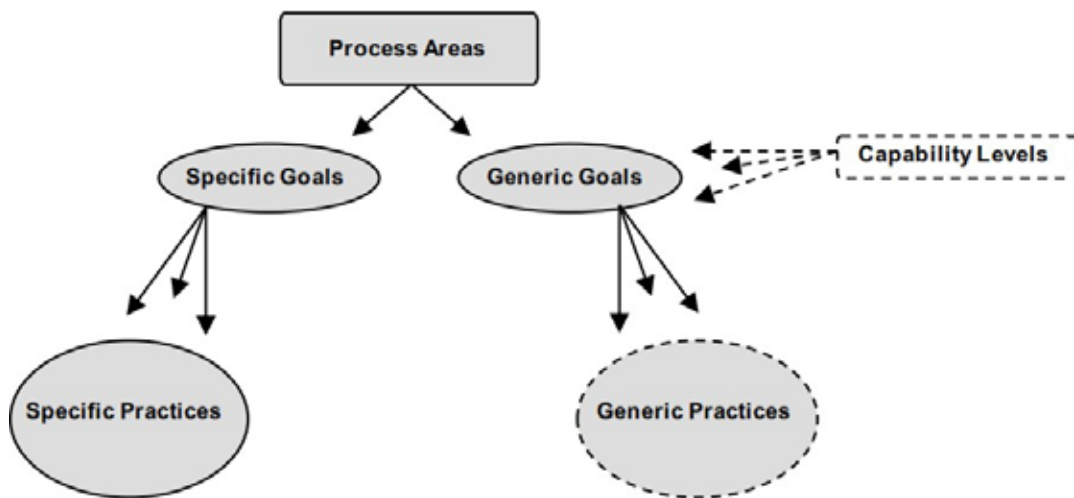
Konsep kematangan organisasi merupakan gambaran tentang tingkat kematangan proses pelaksanaan aktivitas dalam organisasi yang bertujuan untuk mengukur kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan proses produksi. Metode pengukurannya menggunakan *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) yang merupakan sebuah model yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas suatu produk atau pelayanan. CMMI sendiri adalah pengembangan dari *Capability Maturity Model* (CMM) yang dikembangkan oleh *Software Engineering Institution* (SEI). Pengembangan model yang dikembangkan oleh SEI berdasar padapandangan mereka yaitu kualitas sebuah sistem atau produk sangat dipengaruhi oleh kualitas dari sebuah proses yang digunakan untuk mengembangkan dan mendasari sistem atau produk tersebut (Chrissis, 2011).

CMMI memiliki dua model representasi dasar, yaitu *Staged* dan *Continuous*. Perbedaan yang mendasari antara model representasi *Staged* dan model representasi *Continuous* adalah bagaimana *Process Area* yang ada diorganisasikan dan dipresentasikan. *Process area* adalah hal-hal yang menjadi fokus untuk diselesaikan. CMMI memiliki 3 area penting, yaitu: Product and service development menggunakan CMMI for Development (CMMI-DEV), Service establishment, management, and delivery menggunakan CMMI for Services (CMMI- SVC), dan Product and service acquisition menggunakan CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ). Tiap model ini memiliki area proses yang berbeda-beda tergantung dari kebutuhannya.

Kedua model tersebut dikaitkan dengan dua jenis level: tingkat kemampuan (*capability level*) dan tingkat kematangan (*maturity level*). Level

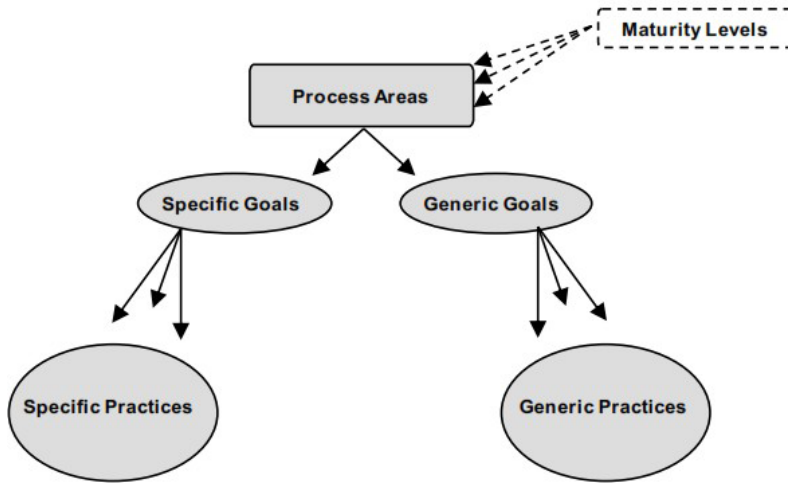
ini sesuai dengan dua pendekatan untuk proses perbaikan yang disebut “representasi.” Menggunakan representasi *Continuous* memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai *Capability Level* atau tingkat kemampuan yang dilihat dari pencapaian *generic goals*-nya (Gambar 2.1), sedangkan representasi *Staged* memungkinkan organisasi untuk mencapai *Maturity Level* atau tingkat kematangan yang dinilai berdasarkan proses areanya (Gambar 2.2).

## Continuous Representation



Gambar 2.1 Ilustrasi Representasi Continuous

# Staged Representation



Gambar 2.2 Ilustrasi Representasi Staged

Tiap level pada CMMI memiliki *Generic Goal* dan *Specific Goal*. *Generic Goal* merupakan tujuan yang harus dicapai di tiap level kematangan. Apabila satu saja *Generic goal* dalam area proses tidak terpenuhi, maka pelevelan tingkat kematangan akan menjadi tidak valid. Di dalam *Generic goal* terdapat *Generic Practice*, yang merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai *Generic goal* yang biasanya dibagi menjadi beberapa poin. Sedangkan *Specific Goal* bersifat unik untuk area proses yang relevan. Pada masing-masing *specific goal* terdapat aktivitas yang disebut *specific practice* untuk membantu menyusun specific goal.

Tingkat kematangan terdiri dari praktek spesifik dan generik dari sekumpulan proses area yang telah ditentukan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tingkat kematangan organisasi dapat menggambarkan kinerja sebuah organisasi. Setiap tingkatan merupakan bagian penting dari sebuah proses organisasi untuk beranjak ke tingkat kematangan berikutnya. Tingkat kematangan diukur oleh *specific goals* dan *generic goals* yang berhubungan dengan setiap proses yang sudah

ditentukan sebelumnya.

Pembagian tingkat kematangan CMMI secara umum dibagi atas 5 level, yaitu level 1 atau yang disebut Initial level, level 2 atau yang disebut Managed level, level 3 atau yang disebut Defined level, Level 4 atau yang disebut Quantitatively Managed level dan yang terakhir level 5 atau yang disebut Optimizing level. Semakin tinggi level dari suatu organisasi dalam CMMI, semakin dewasa pula organisasi tersebut. CMMI bukan merupakan standar ISO, akan tetapi CMMI sendiri telah banyak diakui di berbagai Negara di dunia.

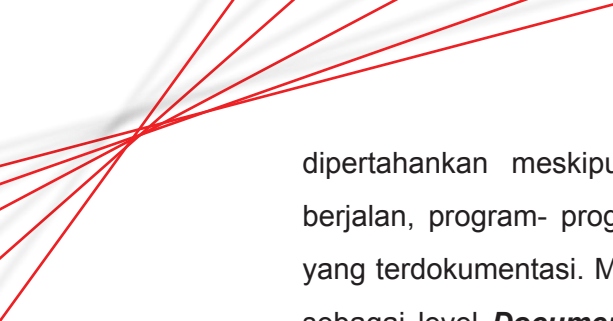
### 1. Initial (Level 1)

Pada tingkatan awal ini, biasanya tanpa mengukur tingkat kematangan, suatu organisasi dapat diasumsikan pada awalnya berada di level ini. Organisasi dalam keadaan belum stabil. Keberhasilan dalam organisasi ini tergantung pada kompetensi dan kepahlawanan dari orang yang ada di dalam organisasi, bukan pada prosesnya. Akibatnya, pembagian kerja dan keahlian dalam organisasi tidak merata. Terlepas dari kekacauan ini, organisasi sudah menghasilkan produk dan layanan, meskipun seringkali melebihi anggaran yang telah direncanakan. Ditandai oleh kecenderungan untuk overcommit dan dalam kondisi krisis proses tidak dijalankan.

### 2. Managed (Level 2)

Pada tingkat kematangan level 2, semua kegiatan dapat dipastikan bahwa proses yang telah direncanakan dijalankan sesuai dengan kebijakan, telah mempekerjakan orang-orang terampil yang memiliki sumber daya yang cukup untuk menghasilkan *output*, melibatkan stakeholder yang relevan, terlaksananya monitoring dan evaluasi.

Pada level ini, dapat dipastikan praktek yang ada tetap



dipertahankan meskipun dalam masa krisis. Ketika praktek ini berjalan, program- program dikerjakan dan dikelola sesuai rencana yang terdokumentasi. Maka dari itu, pendapat lain menyebut level ini sebagai level **Documented**, karena proses-proses yang ada sudah didokumentasikan.

### 3. Defined (Level 3)

Pada kematangan tingkat 3, sebuah organisasi telah mencapai seluruh *specific* dan *generic goals* pada Level 2 dan Level 3. Proses memiliki karakter yang baik dan dipahami, dan dijelaskan dalam standar, prosedur, alat, dan metode. Proses dicirikan dengan terjadinya penyesuaian dari kumpulan proses standar sebuah organisasi menurut pedoman-pedoman pada organisasi tersebut. Proses standar ini digunakan untuk menetapkan konsistensi di seluruh organisasi.

### 4. Quantitatively Managed (Level 4)

Pada kematangan tingkat 4, Proses yang terjadi dapat terkontrol dan ditambah menggunakan ukuran-ukuran dan taksiran kuantitatif. Sasaran kuantitatif untuk kualitas dan kinerja proses ditetapkan dan digunakan sebagai kriteria dalam manajemen proses. Tujuan kuantitatif didasarkan pada kebutuhan pelanggan, pengguna, organisasi, dan proses implementasi. Kualitas dan kinerja proses dikelola dipahami dalam istilah statistik.

### 5. Optimized (Level 5)

Pada kematangan tingkat 5, suatu organisasi telah mencapai suatu kesempurnaan, baik dalam management proses maupun dalam produk yang dihasilkan. Bila suatu organisasi telah mencapai level ini, maka mereka harus berusaha mempertahankannya agar level mereka tidak turun. Kematangan tingkat 5 berfokus pada peningkatan kinerja proses secara terus-menerus melalui tahapan, inovasi dan peningkatan

teknologi. Kualitas organisasi dan sasaran kinerja ditetapkan, terus direvisi untuk mencerminkan perubahan tujuan dan kinerja organisasi, dan digunakan sebagai kriteria dalam mengelola perbaikan proses.

Model tingkat kematangan pengelolaan proses dapat dipahami seperti dalam gambar berikut:



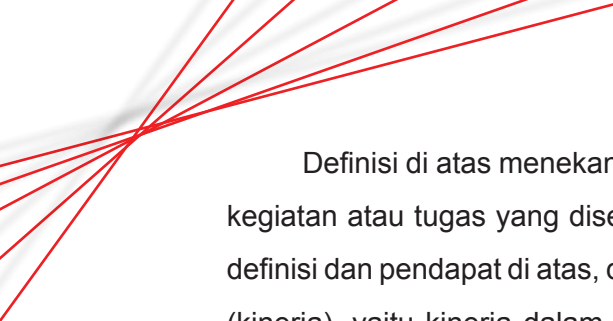
Gambar 2.3 Tingkat kematangan pengelolaan proses organisasi

## B. KONSEP KINERJA ORGANISASI

Dalam kamus Merriam Webster, kinerja diartikan sebagai:

- a) *The execution of an action;*
- b) *The fulfillment of claim, promise, or request*

Sedangkan dalam kamus Oxford Dictionary (1998:606), performance diartikan sebagai “*the execution or fulfillment of a duty atau a person’s achievement under test conditions...*”. Sementara Bernardin dan Russel (1993:379) mengartikan kinerja sebagai “*...the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period...*”



Definisi di atas menekankan pada catatan tentang *outcome* atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada kurun waktu tertentu. Dari definisi dan pendapat di atas, dapat kita tarik dua variasi konsep *performance* (kinerja), yaitu kinerja dalam arti penampilan atau aksi, dan dalam bentuk hasil (*output*) atau hasil akhir (*outcome*) yang dicapai. Hasil yang dinilai di sini seharusnya tidak hanya dikaitkan dengan input waktu, namun juga input biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu, dalam pengukuran kinerja tidak hanya digunakan indikator efektivitas tetapi juga efisiensi.

Kinerja pemerintah merupakan kinerja dari organisasi atau instansi pemerintah. Oleh karena itu, definisi kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kinerja organisasi pemerintah. Dalam beberapa literatur, kinerja organisasi diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2002:15).

Sedangkan menurut Callahan (2003:19), kinerja organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh suatu organisasi mencapai hasil setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*previous performance*) dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Kinerja pemerintah dapat dinilai dari seberapa jauh pemerintah memenuhi tuntutan publik melalui pemberian *public goods*. Orientasi ini telah dipopulerkan oleh Molen, Rooyen, dan kawan-kawan (2001) dengan istilah *outcome-based governance*. Kinerja pemerintah juga menunjukkan sampai seberapa jauh pemerintah tugas dan fungsinya sebagaimana dijanjikan kepada publik.

Ammons (Fadel, 2008:15) menggunakan ukuran kinerja pemerintah melalui kriteria *workload*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang berhasil diselesaikan. *Efficiency*

menunjukkan perbandingan antara input dan *output*. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. Sedangkan *productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Istilah efektivitas dan efisiensi selalu menjadi tema menarik yang menjadi sorotan publik dalam memberikan penilaian terhadap capaian kinerja perusahaan ataupun institusi pemerintahan. Richard L. Daft dalam Kanita (2010:8) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut:

*“Efektivitas organisasi berarti sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, atau berhasil mencapai apapun yang coba dikerjakannya. Efektivitas organisasi berarti memberikan barang atau jasa yang dihargai oleh pelanggan.”*

Zulian Yamit (dalam Yuniarsih dan Taufiq, 2015:8) mengemukakan, bahwa: “Pelanggan adalah orang yang membeli dan menggunakan produk atau jasa.” Pada era global dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, kinerja organisasi lebih diarahkan pada terciptanya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan antara lain dapat dilihat dari kesenangannya ketika mendapatkan produk/jasa yang sesuai atau bahkan melebihi harapannya, sehingga mendorong keinginannya untuk melakukan pembelian ulang atas produk/jasa yang pernah diperolehnya, tidak merasa kapok, bahkan mereka akan menganjurkan kepada pihak lain untuk menggunakan produk/jasa tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari performan untuk mencapai target (rencana) mutu, kuantitas, ketepatan waktu, dan alokasi sumber daya, melainkan juga diukur dari kepuasan dan terpenuhinya kebutuhan pelanggan (*customers*).

Selanjutnya, Richard L. Daft dalam Kanita (2010: 8) mendefinisikan efisiensi sebagai berikut:

*“Efisiensi organisasi adalah jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional. Efisiensi organisasi ditentukan oleh berapa banyak bahan baku, uang, dan manusia yang dibutuhkan untuk menghasilkan jumlah keluaran tertentu. Efisiensi dapat dihitung sebagai jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa.”*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efisiensi diukur dari ketepatan realisasi penggunaan sumber daya dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan, sehingga dapat diketahui ada atau tidak adanya pemborosan sumberdaya, penyalahgunaan alokasi, penyimpangan prosedur, dan mekanisme yang ke luar alur.

Merujuk kedua definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa karakteristik utama yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur tingkat efektivitas adalah ketercapaian target yang telah direncanakan, baik dilihat dari capaian jumlah maupun mutu hasil kerja, sehingga dapat memberi kepuasan, sedangkan tingkat efisiensi diukur dari penghematan biaya, waktu, tenaga, dan pikiran dalam menyelesaikan kegiatan. Oleh karena itu, jika dalam pelaksanaan tugas tidak memperhatikan efektivitas dan efisiensi maka akan berdampak pada ketidaktercapaian target kerja, menurunkan kredibilitas institusi tempat bekerja, dan bahkan akan menimbulkan kerugian.

### **C. DEFINISI PROSES BISNIS**

Proses bisnis adalah serangkaian instrumen untuk mengorganisir suatu kegiatan dan untuk meningkatkan pemahaman atas keterkaitan suatu kegiatan (Weske, 2007). Adapaun pengertian lain dari proses bisnis (Sparx System, 2004) adalah sekumpulan kegiatan atau aktifitas yang dirancang untuk menghasilkan suatu keluaran tertentu bagi pelanggan tertentu. Menurut Hammer dan Champy dalam Weske (2007) proses bisnis adalah sekumpulan kegiatan yang mengambil salah satu atau banyak masukan

dan menciptakan sebuah keluaran yang berguna bagi pelanggan. Menurut Rummler dan Brache dalam Siegel (2008) proses bisnis adalah sekumpulan kegiatan dalam bisnis untuk menghasilkan produk dan jasa. Kegiatan proses bisnis ini dapat dilakukan baik secara manual maupun dengan bantuan sistem informasi (Weske, 2007).

Menurut Sparx System (2004), dalam sebuah proses bisnis, harus mempunyai:

1. Tujuan yang jelas;
2. Adanya masukan;
3. Adanya keluaran;
4. Menggunakan *resource*;
5. Mempunyai sejumlah kegiatan yang dalam beberapa tahapan;
6. Dapat mempengaruhi lebih dari satu unit dalam organisasi dan;
7. Dapat menciptakan nilai atau value bagi konsumen.

Menurut Weske (2007) sebuah proses bisnis terdiri dari serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam koordinasi di lingkungan bisnis dan teknis. Serangkaian kegiatan ini bersama-sama mewujudkan strategi bisnis. Suatu proses bisnis biasanya diberlakukan dalam suatu organisasi, tapi dapat juga saling berinteraksi dengan proses bisnis yang dilakukan oleh organisasi lain.

Agar serangkaian kegiatan yang saling terhubung tersebut dapat dipahami secara visual, maka perlu disusun peta proses bisnis. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Peta Proses Bisnis adalah diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan.

## D. ARAHAN REGULASI

Kewajiban setiap kementerian/lembaga untuk melakukan penataan tata laksana di lingkungannya melalui kegiatan pemetaan proses bisnis ditekankan dalam pasal 79 Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara yang mengamanatkan bahwa setiap kementerian harus menyusun peta bisnis proses yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi. Bahkan lebih khusus lagi dalam Pasal 55 Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 tentang Kementerian Hukum dan HAM untuk menyusun peta proses bisnis yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi di lingkungan yang bersifat heterogen.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19 Tahun 2018, penyusunan peta proses bisnis instansi pemerintah dilakukan oleh unit organisasi yang menangani urusan di Bidang Tata Laksana. Arahan regulasi tentang penataan ketatalaksanaan tercantum pada area perubahan dalam sasaran lima tahunan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional, seperti digambarkan dalam Tabel di bawah ini:

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2010–2014)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2014–2019)	Reformasi Birokrasi Gelombang III (2020–2024)
Penguatan Reformasi Birokrasi dalam rangka: mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.	Implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, juga melanjutkan upaya yang belum dicapai pada lima tahun pertama pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah.	Peningkatan secara terus menerus kapasitas birokrasi pada lima tahun kedua, untuk mewujudkan pemeritahan kelas dunia.

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2010–2014)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2014–2019)	Reformasi Birokrasi Gelombang III (2020–2024)
<p>Sasaran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN</li> <li>2. Meningkatkan kualitas pelayanan public pada masyarakat</li> <li>3. Menignkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja organisasi</li> </ol>	<p>Sasaran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel</li> <li>2. Birokrasi yang efektif dan efisien</li> <li>3. Birokrasi yang mempunyai pelayanan public yang berkualitas</li> </ol>	<p>Sasaran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel</li> <li>2. Birokrasi yang kapabel</li> <li>3. Pelayanan public yang prima</li> </ol>
<p>Area Perubahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi</li> <li>2. <b>Tata Laksana</b></li> <li>3. Peraturan Perundang-undangan</li> <li>4. SDM Aparatur</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Akuntabilitas</li> <li>7. Pelayanan Publik</li> <li>8. Pola pikir (<i>Mindset</i>) dan budaya kerja (<i>Culture set</i>) aparatur</li> </ol>	<p>Area Perubahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mental aparatur</li> <li>2. Pengawasan</li> <li>3. Akuntabilitas</li> <li>4. Kelembagaan</li> <li>5. Tata Laksana</li> <li>6. SDM Aparatur</li> <li>7. Peraturan Perundang-undangan</li> <li>8. Pelayanan Publik</li> </ol>	<p>Area Perubahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Perubahan</li> <li>2. Deregulasi Kebijakan</li> <li>3. Penataan Organisasi</li> <li>4. Penataan Tatalaksana</li> <li>5. Penataan SDM Aparatur</li> <li>6. Penguatan Akuntabilitas</li> <li>7. Penguatan Pengawasan</li> <li>8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</li> </ol>



## BAB III

# PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS

### A. TUJUAN PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS

Tujuan penyusunan peta bisnis proses agar setiap instansi pemerintah:

1. mampu melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien;
2. mudah mengomunikasikan baik kepada pihak internal maupun eksternal mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan; dan
3. memiliki aset pengetahuan yang mengintegrasikan dan mendokumentasikan secara rinci mengenai proses bisnis yang dilakukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan. Aset pengetahuan ini menjadi dasar pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, serta penilaian kinerja.

### B. MANFAAT PETA PROSES BISNIS

Manfaat dari peta proses bisnis adalah:

1. mudah melihat potensi masalah yang ada di dalam pelaksanaan suatu proses sehingga solusi penyempurnaan proses lebih terarah dan;
2. memiliki standar pelaksanaan pekerjaan sehingga memudahkan dalam mengendalikan dan mempertahankan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

### C. RUANG LINGKUP

Penyusunan peta proses bisnis dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah. Ruang lingkup penyusunan peta proses bisnis ini meliputi seluruh kegiatan di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota sesuai dengan dokumen rencana strategis

dan rencana kerja organisasi.

#### D. PRINSIP PENYUSUNAN

Penyusunan peta bisnis proses harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Definitif, yakni suatu peta proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
2. Urutan, yakni suatu peta proses bisnis harus terdiri atas aktivitas yang berurutan sesuai waktu dan ruang.
3. Pelanggan atau pengguna layanan, yakni pelanggan akhir menerima hasil dari proses lintas unit organisasi.
4. Nilai tambah, yakni transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
5. Keterkaitan, yakni suatu proses tidak dapat berdiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
6. Fungsi silang, yakni suatu proses mencakup hasil kerja sama beberapa fungsi dalam satu organisasi.
7. Sederhana representatif, yakni mewakili seluruh aktivitas organisasi tanpa terkecuali dan digambarkan secara sederhana.
8. Konsensus subyektif, yakni disepakati oleh seluruh unit organisasi yang ada dalam ruang lingkup instansi pemerintah.

#### E. TAHAP PENYUSUNAN

Penyusunan peta proses bisnis di lingkungan instansi pemerintah dilakukan melalui 4 (empat) tahapan yaitu:

##### 1. Tahap Persiapan dan Perencanaan

Langkah awal penyusunan peta proses bisnis yaitu melakukan

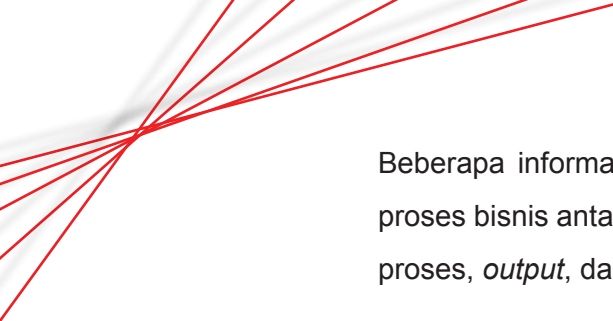
inventarisasi rencana kerja jangka panjang, rencana kerja tahunan, visi, misi, tujuan dan sasaran instansi pemerintah sehingga dapat diketahui aktivitas/aktivitas (proses kerja) yang ada dalam instansi pemerintah tersebut. Proses kerja/aktivitas tersebut kemudian dikategorikan ke dalam kelompok (folder) kegiatan. Dalam pengelompokan seluruh aktivitas/proses kerja/kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah ada 3 (tiga) prinsip yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Pengelompokan dilakukan berdasarkan kegiatan bukan berdasarkan unit organisasi.
- b. Pengelompokan didasarkan pada seluruh kegiatan/ aktivitas/ proses kerja yang dilakukan di dalam instansi pemerintah.
- c. Pengelompokan dilakukan secara sederhana dan mudah diimplementasikan.

Dalam tahap persiapan dan perencanaan meliputi pengumpulan informasi dan pengorganisasian.

### **1) Pengumpulan Informasi**

Tahap pengumpulan informasi terdiri dari informasi primer dan informasi sekunder. Informasi primer adalah informasi yang didapatkan melalui proses wawancara langsung ke penanggung jawab proses. Dalam proses wawancara dengan penanggung jawab proses, perlu didiskusikan mengenai tujuan proses, resiko yang melekat pada pelaksanaan proses, alat kendali yang digunakan untuk mengontrol pencapaian tujuan proses, serta alat ukur yang bisa digunakan untuk melihat keberhasilan pencapaian tujuan proses. Informasi sekunder bisa didapatkan melalui dokumen rencana strategis, Laporan Kinerja, tugas dan fungsi organisasi.



Beberapa informasi yang dibutuhkan sebelum menyusun peta proses bisnis antara lain informasi terkait dengan supplier, input, proses, *output*, dan customer.

Teknik analisis terkait langsung dengan teknik pengambilan data yang dilakukan. Uraian masing-masing teknik adalah sebagai berikut:

- a) Analisis kausal : telaah hubungan logis antara pernyataan, fakta atau data dan informasi yang diperoleh.
- b) Klasifikasi proses : memilah-milah data/informasi atau fakta yang terkumpul sesuai dengan definisi proses inti atau proses pendukung.
- c) Pemodelan proses : pembuatan rumusan peta proses bisnis dengan teknik penggambaran alur baik secara manual maupun menggunakan program aplikasi.

## 2) Pengorganisasian

Diperlukan tahap pengorganisasian dalam melakukan penyusunan peta proses bisnis, antara lain:

- a) Seluruh tahapan proses penyusunan peta proses bisnis instansi pemerintah dilakukan oleh kelompok kerja yang terintegrasi dalam tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) masing-masing instansi pemerintah yang dipimpin oleh pimpinan instansi pemerintah; dan
- b) secara struktural dan fungsional tugas penyusunan peta proses bisnis instansi pemerintah dilakukan oleh unit organisasi yang menangani urusan di bidang tata laksana.

## 2. Tahap Pengembangan

Dalam tahap ini akan dilakukan penyusunan peta proses bisnis

organisasi atau *business process mapping*. Untuk dapat membangun pemetaan proses bisnis organisasi yang representatif, maka diperlukan pengetahuan dan pemahaman mengenai proses yang akan dipetakan.

Demi memudahkan penggambaran peta proses bisnis, maka peta proses bisnis dapat dibedakan menjadi beberapa level atau tingkatan (level 0, level 1, level 2, dan selanjutnya) atau jenis gambar peta yaitu peta proses, subproses, relasi, dan lintas fungsi.

**a Penyusunan peta proses bisnis menggunakan level atau tingkatan**

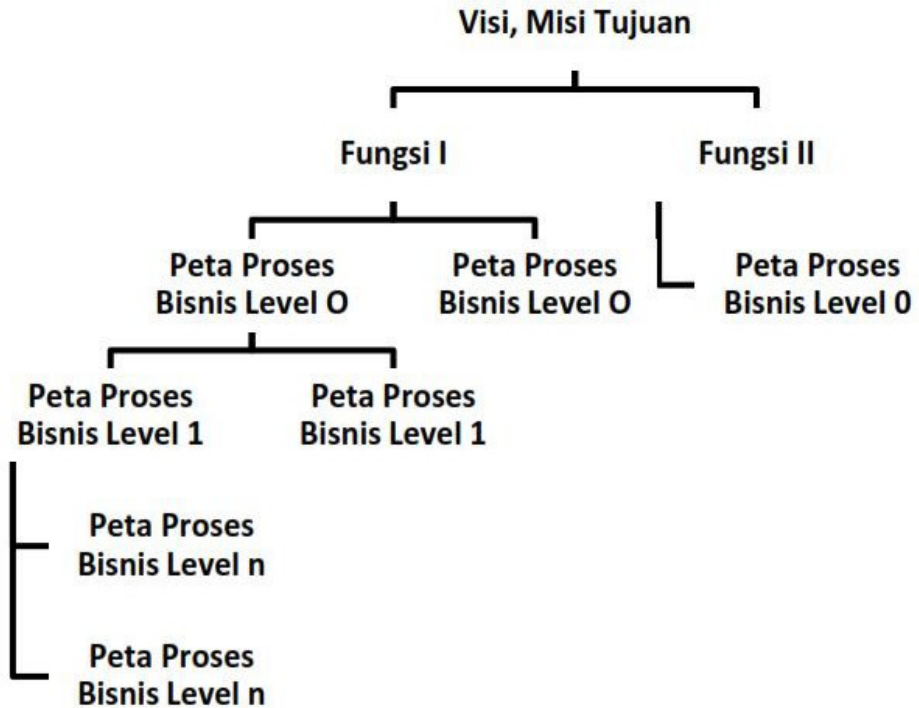
Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah merupakan keseluruhan rangkaian alur kerja yang saling berhubungan dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan. Penyusunan peta proses bisnis dimulai dari visi, misi, dan tujuan yang kemudian diturunkan ke dalam fungsi dan proses bisnis untuk mencapainya. Masing-masing peta proses bisnis yang teridentifikasi kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam peta proses bisnis level berikutnya yang merupakan rangkaian aktivitas yang logis dalam satu proses bisnis tersebut. Jumlah level peta proses bisnis sangat tergantung pada kompleksitas dari masing-masing proses bisnis.

Tahapan untuk penyusunan peta proses bisnis di dalam instansi pemerintah adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi ruang lingkup organisasi yang akan dipetakan berdasarkan mandat dari visi, misi, dan tujuan.
- 2) Mengidentifikasi fungsi berdasarkan analisis dokumen pendukung dan analisis visi, misi, serta tujuan.
- 3) Setiap fungsi yang telah diidentifikasi selanjutnya dijabarkan

menjadi beberapa proses bisnis untuk mendukung pelaksanaan fungsi tersebut.

Hirarki proses bisnis merupakan sebuah rangkaian dari aktifitas satu ke aktivitas berikutnya yang dapat digambarkan berikut ini:



Gambar 3.1 Kerangka Peta Proses Bisnis Menggunakan Level atau Tingkatan

Peta proses bisnis yang dimiliki instansi pemerintah berdasarkan tingkatannya dimulai dari peta proses bisnis level 0, level 1, sampai dengan peta proses bisnis level ke n, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Level 0

Merupakan peta proses bisnis yang memuat seluruh proses bisnis instansi pemerintah yang terdiri dari proses bisnis utama, proses bisnis manajemen, dan proses bisnis pendukung. Peta proses bisnis level 0 merupakan turunan

langsung dari visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai. Di dalam menentukan peta proses bisnis level 0, mengacu kepada dokumen rencana strategis organisasi, dokumen tugas dan fungsi organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang menggambarkan keluaran utama yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

#### 1) Proses Inti

Proses inti merupakan proses yang menciptakan aliran nilai utama. Proses inti memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal dan internal instansi pemerintah;
- b) berpengaruh langsung terhadap keberhasilan instansi pemerintah dalam mencapai visi, misi, dan strategi organisasi; dan
- c) memberikan respon langsung terhadap permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna.

#### 2) Proses Pendukung

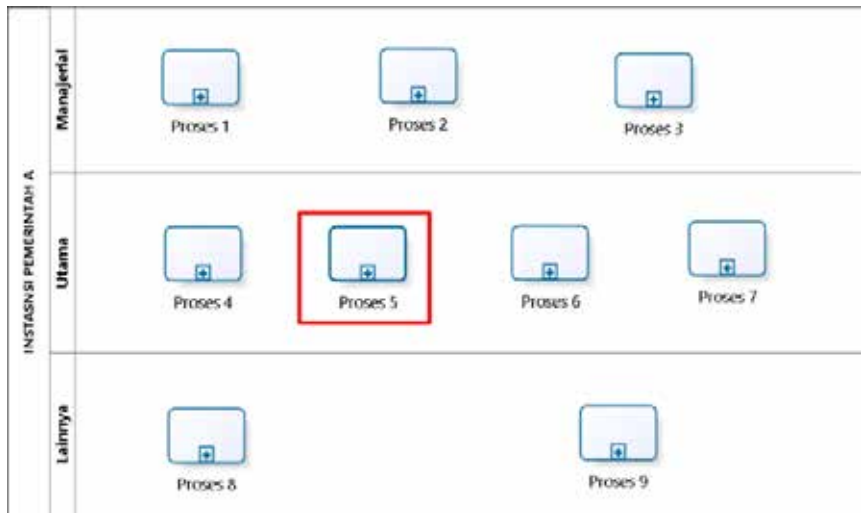
Proses pendukung adalah proses untuk mengelola operasional dari suatu sistem dan memastikan proses inti berjalan dengan baik. Proses pendukung memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Memenuhi kebutuhan pengguna internal; dan
- b) memberikan dukungan atas aktivitas pada

proses inti.

3) Proses Lainnya

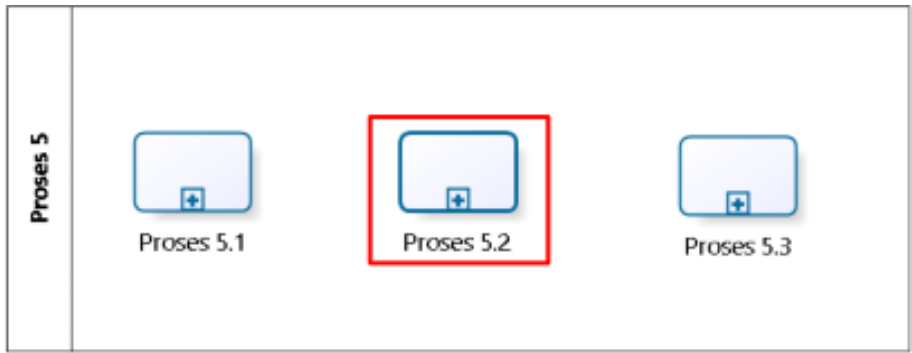
Proses lainnya adalah proses yang tidak memiliki kaitan langsung dengan proses inti namun menghasilkan nilai manfaat bagi pemangku kepentingan eksternal. Proses lainnya memiliki kriteria yang memungkinkan aktivitas pada proses berjalan lebih optimal.



Gambar 3.2 Contoh Peta Proses Bisnis Level 0

b. Level 1

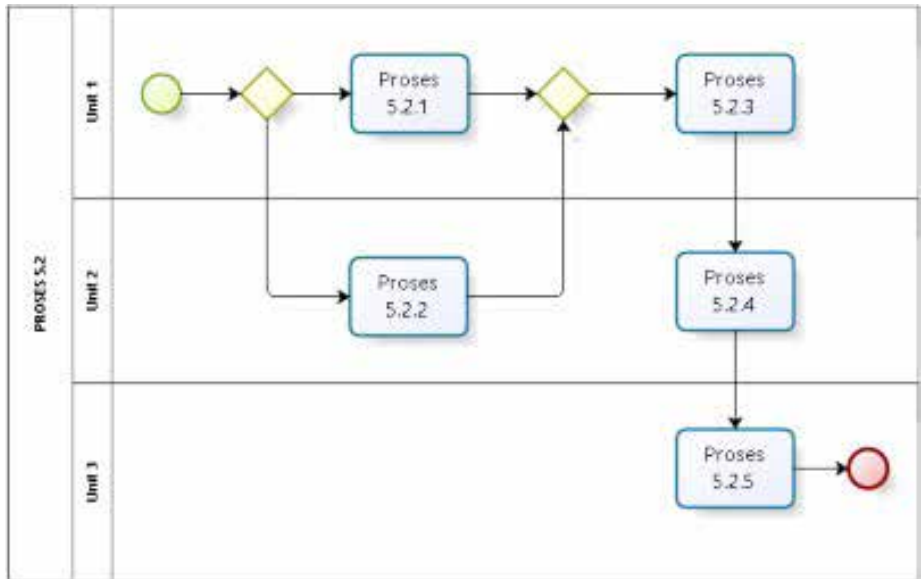
Merupakan penjabaran lebih rinci dari peta proses bisnis level 0. Pada level ini digambarkan proses rinci yang dilakukan oleh masing-masing proses di level 0. Level 1 menggambarkan peta proses bisnis yang dilakukan oleh unit organisasi dan keterhubungan antara satu proses dengan proses lainnya.



**Gambar 3.3 Contoh Peta Proses Bisnis Level 1**

c. Level Selanjutnya (Level n)

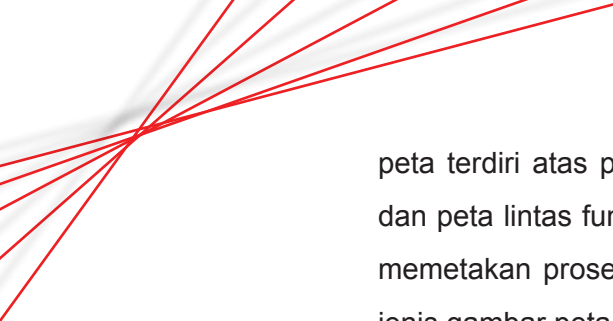
Merupakan penjabaran lebih rinci dari masing-masing proses yang ada di level 1.



**Gambar 3.4 Contoh Peta Proses Bisnis Level Selanjutnya (Level n)**

**b. Penyusunan peta proses bisnis menggunakan jenis gambar peta**

Peta proses bisnis yang digambarkan berdasarkan jenis gambar



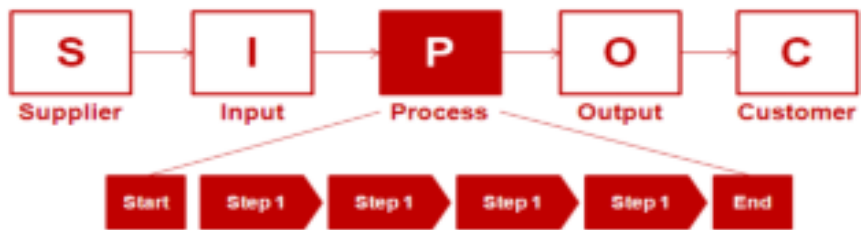
peta terdiri atas peta proses, peta subproses, peta hubungan, dan peta lintas fungsi. Tahap-tahap yang dapat ditempuh untuk memetakan proses di dalam sebuah organisasi menggunakan jenis gambar peta adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasikan ruang lingkup organisasi yang akan dipetakan berdasarkan mandat dari visi, misi dan tujuan instansi pemerintah;
- 2) analisis sasaran strategis dalam Renstra dan dijabarkan menjadi daftar kegiatan;
- 3) kategorikan kegiatan ke dalam rumpun kegiatan/proses kerja menjadi peta proses bisnis;
- 4) setiap kelompok peta proses diuraikan dalam peta subproses;
- 5) setiap peta subproses menjadi dasar untuk menyusun peta lintas fungsi (*cross functional*) yang menggambarkan rangkaian kerja suatu proses eserta unit organisasi;
- 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; dan
- 7) berdasarkan peta lintas fungsi (*cross-functional map*) SOP dapat dibuat dengan rincian siapa, melakukan apa, dengan cara bagaimana (metode), kriteria yang harus dipenuhi, dan mutu baku.

Penjelasan secara rinci penyusunan peta proses bisnis berdasarkan jenis gambar peta adalah sebagai berikut:

- Peta Proses

- 1) Identifikasi peta proses;
  - a) Untuk identifikasi peta proses dapat dilakukan brainstorming dengan pimpinan. Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah proses inti yang berhubungan langsung dengan usaha organisasi dalam memenuhi permintaan pelanggan atau berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsi utama organisasi;
  - b) sesudah identifikasi proses inti 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; dan
  - d) tahapan terakhir adalah memasukkan proses yang berhubungan dengan strategi perusahaan yang akan memicu seluruh operasional organisasi dalam menjalankan visi dan misinya.
- 2) Identifikasi pemilik proses, pemilik proses yang dimaksud adalah unit organisasi yang terlibat di dalamnya.
- 3) Gambar peta proses dengan prinsip *Supplier-Input-Process- Output-Customer* (SiPoC).



Gambar 3.5 Prinsip SiPoC

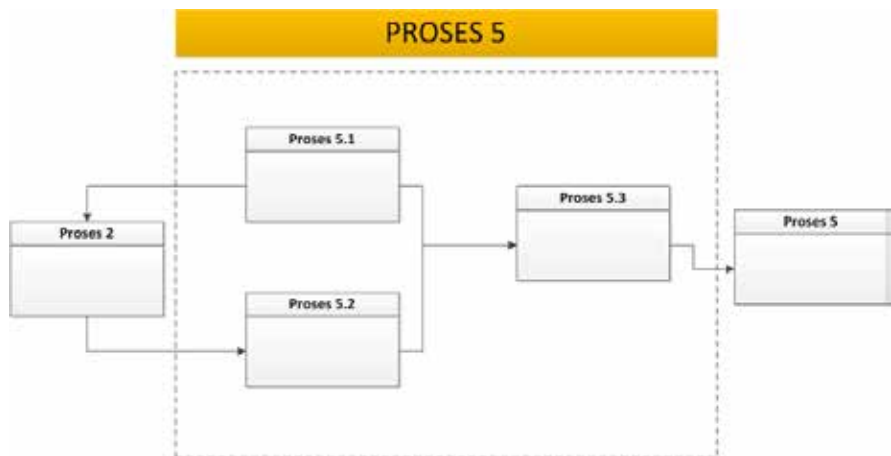
4) Finalisasi Peta proses.



Gambar 3.6 Contoh Peta Proses Bisnis

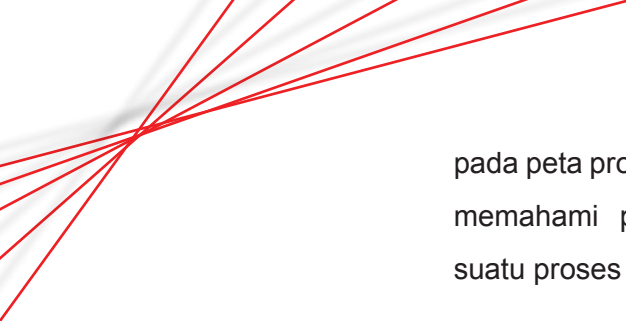
- Peta Sub-proses
  - 1) Identifikasi peta proses:
    - a) Untuk mengidentifikasi peta subproses dapat dilakukan brainstorming dengan pimpinan-pimpinan. Proses pertama yang harus diidentifikasi adalah turunan atau proses lebih teknis dari proses inti kemudian proses pendukung, dan proses lainnya sesuai kebutuhan; dan

- b) lakukan finalisasi untuk memastikan seluruh aktifitas pekerjaan yang dilakukan sudah tercantum dalam identifikasi sub-bisnis proses, apabila ada pekerjaan yang dilakukan tetapi tidak tercantum maka revisi dan lengkapi subproses yang sudah dilakukan sebelumnya;
- 2) Identifikasi pemilik subproses, pemilik subproses yang dimaksud adalah unit organisasi yang terlibat di dalamnya.
  - 3) Gambar peta subproses dengan prinsip Supplier-Input- Process-Output-Customer (SiPoC).
  - 4) Finalisasi peta subproses dan hubungannya dengan proses- proses lainnya yang telah digambarkan dalam peta proses sebelumnya



**Gambar 3.7 Contoh Peta Subproses Bisnis**

- **Peta Sub-proses**  
 Peta relasi (Relationship Map) adalah peta yang menggambarkan dan menunjukkan siapa saja pihak-pihak yang terlibat dalam setiap proses yang tergambarkan



pada peta proses bisnis. Peta relasi ini penting untuk dapat memahami peranan setiap pihak dalam mengerjakan suatu proses sehingga tercapai *output* yang ditentukan.

- 1) Berdasarkan peta proses yang didapatkan pada bagian awal maka untuk membuat peta relasi, dapat dibuat dengan memasukkan nama-nama unit organisasi yang terlibat di dalam setiap proses dan subproses;
- 2) peta relasi dibuat dengan cara menuliskan setiap unit organisasi yang terlibat dalam setiap proses pada peta bisnis proses;
- 3) pada tahap penyusunan peta hubungan dapat dimungkinkan memberikan masukan dan mengubah peta proses dan peta subproses yang telah dibuat sebelumnya; dan
- 4) lakukan finalisasi peta relasi yang menggambarkan satker- satker yang terlibat dalam setiap prosesnya.



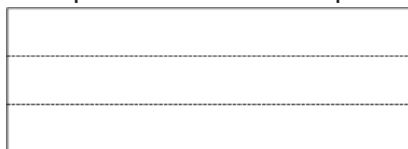
**Gambar 3.8 Contoh Penggambaran Peta Relasi**

- **Peta Lintas Fungsi**

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 horizontal yang membentuk suatu baris untuk menunjukkan fungsi-fungsi yang terlibat di dalam proses. Baris ini juga dapat merepresentasikan roles/peran;



- 2) tuliskan nama unit organisasi yang terlibat, dimulai dengan pihak yang berinteraksi langsung (baik internal maupun eksternal) untuk posisi paling atas, dilanjutkan dengan unit organisasi lain yang memiliki hubungan paling dekat dengan pihak tersebut;

Sekjen	
Eselon II	
Unit Teknis	

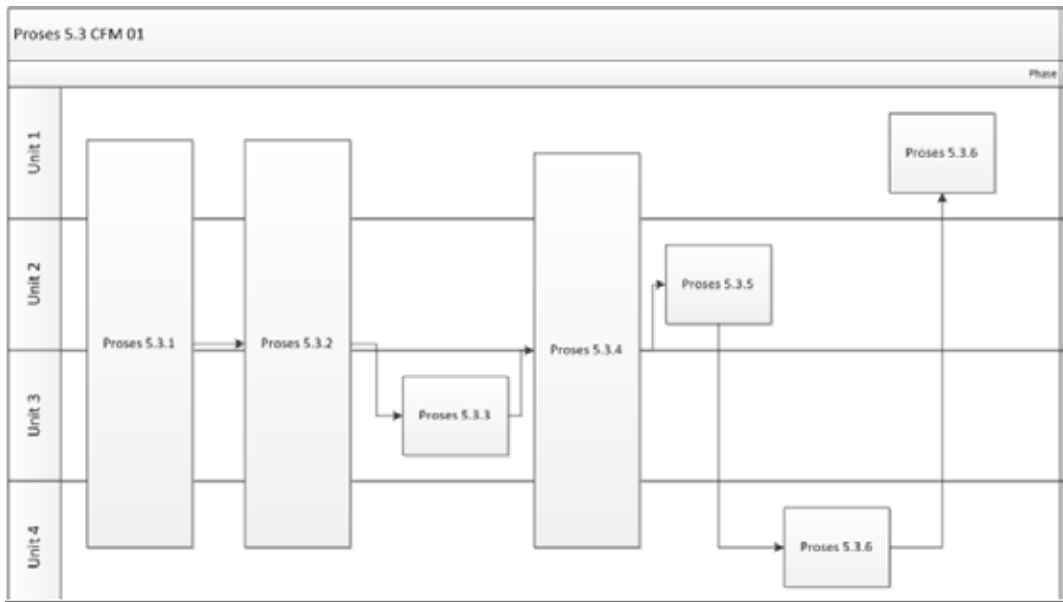
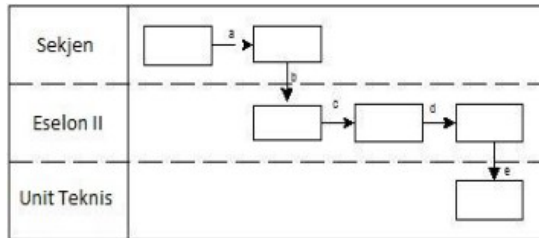
- 3) identifikasi langkah kerja yang merupakan tanggung jawab dari masing-masing pihak dalam unit organisasi kemudian tuliskan pada peta nama proses/aktivitasnya dan pemilik prosesnya dengan mengacu pada peta hubungan (*Relationship Map*);

Sekjen	<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 tepat dan disepakati oleh setiap satker terkait;

Sekjen	<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;



Gambar 3.9 Contoh Penggambaran Peta Lintas Fungsi


### 3. Tahap Penerapan/Implementasi

Penerapan peta proses bisnis dikendalikan oleh unit organisasi yang secara fungsional membidangi tatalaksana. Penerapan peta proses bisnis meliputi:

#### a. Pengesahan Peta Proses Bisnis

- 1) Peta proses bisnis yang dihasilkan perlu mendapatkan pengesahan sebelum diterbitkan; dan
- 2) pimpinan instansi pemerintah menetapkan peta proses





bisnis instansi pemerintah sebagai hasil penyusunan peta proses bisnis dengan surat keputusan.

**b. Pendistribusian Peta Proses Bisnis**

- 1) Pendistribusian peta proses bisnis dilakukan melalui hard copy dan soft copy; dan
- 2) unit organisasi pengendali perlu menyimpan 1 (satu) set peta proses bisnis induk sebagai master file dari sistem ketatalaksanaan organisasi.

**c. Penyimpanan, Penempatan dan Pemanfaatan Peta Proses Bisnis**

- 1) Semua unit organisasi menempatkan peta proses bisnis pada area kerja yang mudah dilihat, dicari, dan dibaca oleh pengguna; dan
- 2) bila terjadi perubahan peta proses bisnis, unit organisasi pengendali wajib menarik peta proses bisnis yang tidak berlaku dan mengupdate dengan dokumen yang terbaru.

**d. Perubahan Peta Proses Bisnis**

- 1) Perubahan peta proses bisnis organisasi dapat dilakukan karena terjadinya perubahan arah strategis instansi pemerintah (visi, misi dan strategi) yang berdampak pada atau mengakibatkan perubahan tugas dan fungsi serta keluaran unit organisasi di lingkungan instansi pemerintah;
- 2) adanya kebutuhan atau dorongan baik dari internal maupun dari masyarakat untuk memperbaiki kinerja pelayanan



publik;

- 3) hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan proses bisnis;
- 4) adanya usulan atau inisiatif perubahan yang datang dari unit organisasi; dan
- 5) adanya umpan balik dari hasil evaluasi atas implementasi peta proses bisnis.

#### **4. Tahap Pemantauan dan Evaluasi**

Dokumen peta proses bisnis merupakan peta proses bisnis dinamis yang perlu dievaluasi dan dipantau relevansi dan efektivitasnya. Pemantauan dan evaluasi peta proses bisnis dilaksanakan oleh unit organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang ketatalaksanaan paling sedikit satu tahun sekali.

Evaluasi atas peta proses bisnis yang telah diimplementasikan menjadi dasar perbaikan dan peningkatan peta proses bisnis instansi pemerintah dan dilakukan untuk memastikan implementasi dari proses bisnis yang ada telah mampu memicu kinerja yang diharapkan.

Hasil evaluasi atas peta proses bisnis di lingkungan instansinya masing-masing wajib dilaporkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

## BAB IV

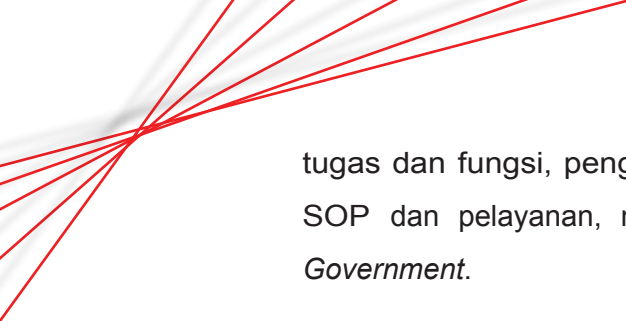
# **BEST PRACTICE IMPLEMENTASI PROSES BISNIS DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA**

### **A. PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM**

Penataan Tatalaksana (*business process*) merupakan aspek yang penting dalam proses reformasi birokrasi di kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien serta terukur, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses dan kinerja manajemen pemerintahan. Penataan tatalaksana ini dilakukan dengan pemetaan proses bisnis melalui serangkaian analisis terhadap proses-proses utama sesuai dengan arahan strategis kementerian/lembaga. Melalui peta proses bisnis pada akhirnya akan menghasilkan Standar Operasional Prosedur, NSPK (Norma, standar, prosedur dan kriteria), maupun standar pelayanan lainnya yang terstruktur.

Penyusunan Peta Proses Bisnis di lingkungan Kementerian Hukum dimulai sejak 2015, kemudian setelah melalui evaluasi, pada tahun 2016 Kemenkumham kembali menyusun peta proses bisnis yang disahkan dengan Keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.HH-237.OT.02.02 Tahun 2016 tentang Peta Proses Bisnis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Adapun tujuan kegiatan Penyusunan Peta Proses Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham), yaitu :

1. Memberikan pemahaman tentang konsep dan alur penataan tatalaksana (*business process*) di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.
2. Menjadi panduan dalam pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan



tugas dan fungsi, pengelolaan organisasi/ proses, penyusunan SOP dan pelayanan, maupun pembangunan/ pengembangan *e-Government*.

3. Menjadi dasar untuk melakukan transformasi/reformasi birokrasi.
4. Menjadi acuan untuk proses perbaikan.

Penyusunan peta proses dilakukan dengan menggunakan prinsip model tingkat kematangan pengelolaan proses sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Dimana sebelum peta proses mulai disusun, terlebih dahulu dilakukan pemeriksaan terhadap kesiapan dan apa yang sudah dimiliki institusi terkait untuk menyusun peta proses bisnis ini. Sebagaimana diatur dalam Permenpan nomor 35 Tahun 2012 tentang Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), Kementerian Hukum dan HAM sudah memiliki sebagian SOP yang diperlukan oleh kelompok unit kerja dalam menjalankan aktivitasnya. Sehingga dengan demikian Tingkat Kematangan Pengelolaan Proses di Kemenkumham berada pada level 3, yaitu **DEFINED**, dimana proses- proses ditandai dengan baik dan dipahami serta dijelaskan dalam bentuk standar dan prosedur.

Sebagian sudah memiliki tools dan metode.

Dalam peta proses ada 3 tipe utama, yaitu:

1. Proses Inti adalah proses yang berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal, serta memberikan respon terhadap permintaan mereka.

Contoh: pelayanan hukum kepada masyarakat, penegakan hukum.

2. Proses Pendukung adalah proses yang memberikan dukungan atau layanan kepada pelaku proses inti agar mereka dapat memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal secara optimal.

Contoh: pengelolaan keuangan, pengelolaan TI dan komunikasi

3. Proses Strategis adalah proses yang memberikan layanan kepada pelaku proses inti maupun proses pendukung, di mana dibutuhkan aksi layanan yang bersifat timbal balik agar proses ini berlangsung dengan optimal.

Contoh: perencanaan strategis, pengawasan dan pengendalian internal.

Peta Proses Bisnis Kemenkumham digunakan sebagai dasar dalam penyusunan Proses Bisnis dan SOP pada Satuan Kerja dan Kantor Wilayah di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Peta proses sebagai landasan penyusunan SOP memiliki 5 (lima) level proses:

1. Level 0 Rantai Nilai (*Value Chain*)

Mewakili proses tertinggi dalam organisasi yang memberikan nilai tambah kepada produk yang dihasilkan bagi pelanggannya.

2. Level 1 Kelompok Proses (*Process Group*)

Menggambarkan level proses selanjutnya yang mewakili satu kelompok proses.

3. Level 2 Proses

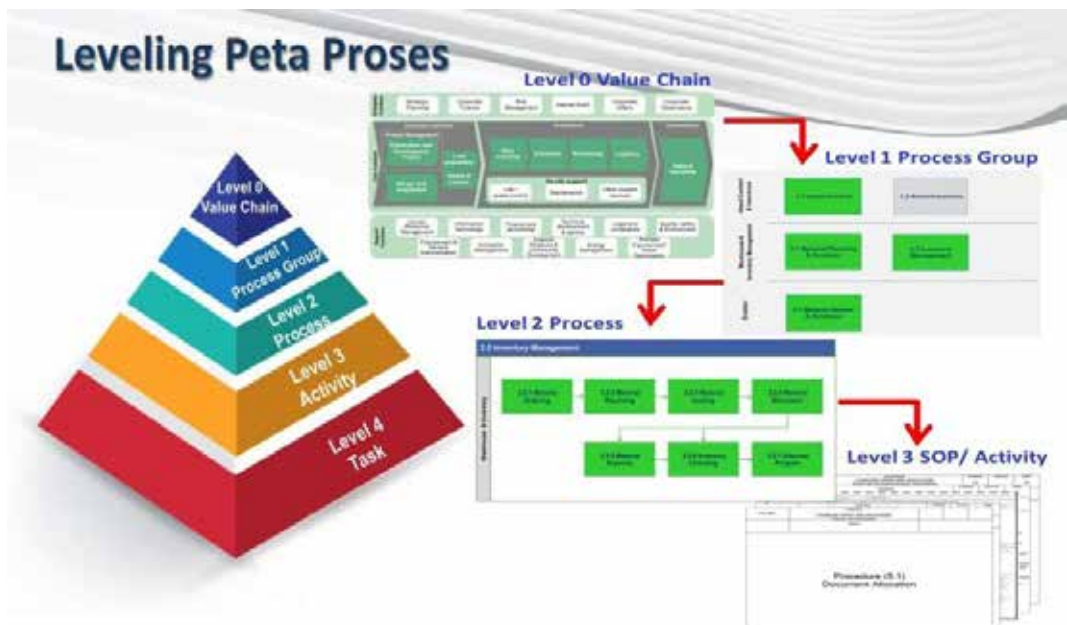
Serangkaian aktivitas berurutan (*sequence*) yang terhubung secara logis dan membentuk bagian dari proses grup.

4. Level 3 Activity

Menggambarkan event-event kunci yang dilakukan dalam menjalankan satu proses.





5. Level 4 Task

Menggambarkan level berikutnya setelah aktivitas, mencakup tahapan detail item tugas dalam menjalankan satu aktivitas.






Gambar 4.1 Leveling Peta Proses

a. Peta Proses Level 0 Rantai Nilai (*Value Chain*) Kemenkumham

 <b>KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA</b> <small>PERATURAN</small>		Level 0 : Kementerian Hukum dan HAM		
		S.K. No. : Tgl. Efektif : No. Revisi :	Indeks : Hal. / Total Hal. :	Level 0
<b>Visi</b>	Masyarakat memperoleh keadilan hukum			
<b>Misi</b>	1. Mewujudkan peraturan perundang-undangan yang berkualitas 2. Mewujudkan pelayanan hukum yang berkualitas 3. Mewujudkan penegakan hukum yang berkualitas 4. Mewujudkan penghormatan, pemenuhan, dan perlindungan HAM 5. Mewujudkan layanan manajemen administrasi Kementerian Hukum dan HAM 6. Mewujudkan aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang profesional dan berintegritas			
<b>Tugas dan Fungsi</b>	Tugas : menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara Fungsi : 1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang peraturan perundang-undangan, administrasi hukum umum, masyarakat, keintegrasi, kekayaan intelektual, dan hak asasi manusia 2. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia 3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia 4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia 5. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia 6. Pelaksanaan pembinaan hukum nasional 7. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang hukum dan hak asasi manusia 8. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia 9. Pelaksanaan kegiatan teknis yang berskala nasional 10. Pelaksanaan tugas pokok sambal ke daerah 11. Pelaksanaan dukungan yang bersifat otonom kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia			
<b>Tata Laksana</b>	Dalam memenuhi tugas dan fungsi tersebut, diidentifikasi proses strategis ( <i>Enterprise Process</i> ), proses inti ( <i>Core Process</i> ) dan proses pendukung ( <i>Support Process</i> ) Kementerian Hukum dan HAM sebagai berikut. Hubungan antar proses dan detail dari setiap proses digambarkan pada dokumen peta proses level 0 dan level 1.			
	Proses Strategis ( <i>Enterprise Process</i> )	Merupakan proses-proses yang memberikan arahan atau dasar bagi proses-proses lain untuk dapat berjalan dengan baik	1.1. Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi 1.2. Pengambilan Keputusan dan Pengembangan 1.3. Pengawasan dan Pengendalian Internal	
	Proses Inti ( <i>Core Process</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal</li> <li>secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi (mencapai visi, misi, dan strategi organisasi)</li> <li>Memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna</li> </ul>	2.1. Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan 2.2. Pelayanan Hukum 2.3. Penegakan Hukum 2.4. Pemajuan Hak Asasi Manusia	
	Proses Pendukung ( <i>Support Process</i> )	Merupakan proses-proses yang memberikan dukungan bagi proses-proses lain untuk dapat berjalan dengan baik	3.1. Pengadaan dan Pengembangan Pegawai 3.2. Pengelolaan BMN dan Umum 3.3. Penetapan Kelembagaan 3.4. Pengelolaan TI dan Komunikasi	

**Gambar 4.2 Value Chain (Rantai Nilai) Kementerian Hukum dan HAM**

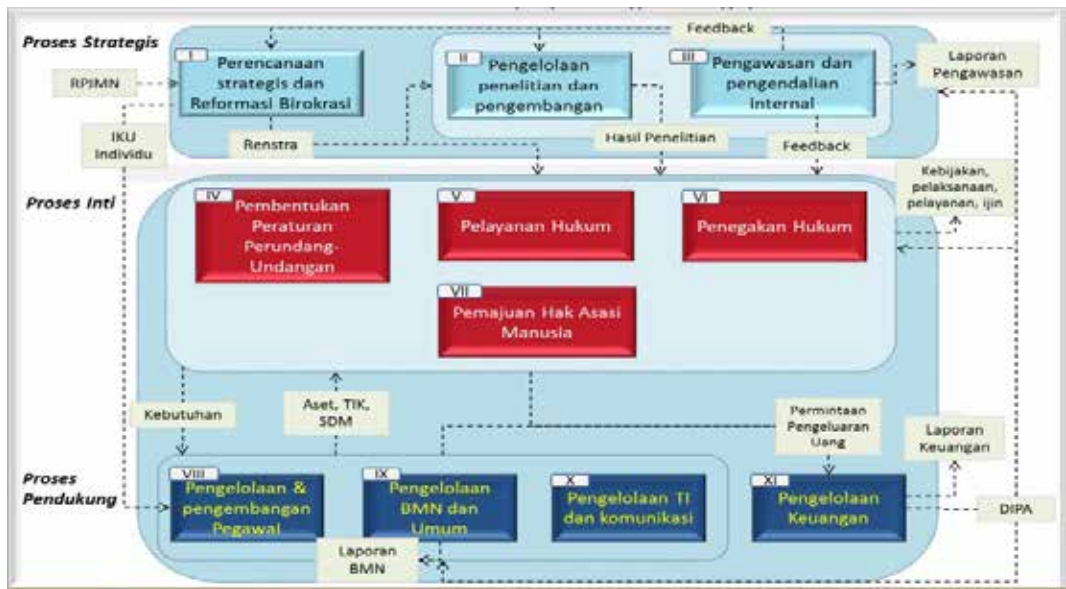
Peta proses bisnis level 0 merupakan turunan langsung dari visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai. Di dalam menentukan peta proses bisnis level 0, mengacu kepada dokumen rencana strategis organisasi, dokumen tugas dan fungsi organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang menggambarkan keluaran utama yang dibutuhkan, seperti yang dijabarkan pada Gambar 4.2 di atas.

Dalam mencapai tugas dan fungsi kementerian, perlu diidentifikasi proses strategis yang digambarkan dengan simbol persegi warna biru muda () , proses inti yang digambarkan dengan simbol persegi warna merah () , dan proses pendukung yang digambarkan dengan simbol persegi warna biru tua () . Proses strategis merupakan proses-proses yang memberikan arahan

atau dasar bagi proses-proses lain untuk dapat berjalan dengan baik. Proses strategis di Kementerian Hukum dan HAM meliputi perencanaan strategis dan Reformasi Birokrasi, pengelolaan penelitian dan pengembangan, serta pengawasan dan pengendalian internal. Proses inti adalah proses yang berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal, secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi dan strategi organisasi, selain itu juga memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna. Proses inti di Kemenkumham meliputi Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, pelayanan hukum, penegakan hukum, dan pemajuan hak asasi manusia. Selanjutnya adalah proses pendukung yang merupakan proses-proses yang memberikan dukungan bagi proses- proses lain untuk dapat berjalan dengan baik, yang meliputi pengelolaan dan pengembangan, pengelolaan BMN dan umum, pengelolaan teknologi dan informasi, serta pengelolaan keuangan.



**Gambar 4.3** Bagan *Value Chain* (Rantai Nilai) Kementerian Hukum dan HAM



Gambar 4.4 Keterkaitan Utama Peta Proses Bisnis Level 0 Kementerian Hukum dan HAM

Keterangan Proses Strategis (*Enterprise Process*):

1. Proses I (Perencanaan strategis dan Reformasi Birokrasi) menerjemahkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) ke dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Hukum dan HAM selaras dengan visi dan misi kementerian. Renstra Kementerian mencakup sejumlah Tujuan Strategis dan Sasaran Strategis yang memiliki Indikator Kinerja sebagai tolok ukur pencapaian kinerja Kementerian. Mencakup pula Program dan Kegiatan dengan anggaran untuk satu tahun ke depan.
2. Proses II (Pengelolaan Penelitian dan Pengembangan) berkaitan dengan pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan untuk kegiatan- kegiatan substantif. *Output* yang dihasilkan berupa hasil penelitian, publikasi dan riset pengembangan.
3. Proses III (Pengawasan dan Pengendalian Internal) merupakan kegiatan pengawasan dan pengendalian terhadap semua kegiatan

internal kementerian sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap anggaran yang dimanfaatkan. *Output* yang dihasilkan berupa rekomendasi dan laporan pengawasan.

**Keterangan Proses Inti (*Core Process*):**

Proses inti sebagai proses utama Kementerian yang memberikan layanan kepastian hukum kepada masyarakat sebagai 'pelanggannya', yaitu dalam hal pembentukan peraturan perundang-undangan, pelayanan dan penegakan hukum, serta pemajuan hak asasi manusia. *Output* yang dihasilkan dari proses inti adalah kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelayanan, dan dokumen atau surat perizinan.

**Keterangan Proses Pendukung (*Supporting Process*):**

Proses VIII, IX, dan X memberikan dukungan layanan *output* dalam hal pengelolaan SDM, pengelolaan BMN dan umum, pengelolaan TI dan komunikasi, serta pengelolaan keuangan kepada unit teknis di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Sedangkan proses XI memberikan dukungan layanan dan koordinasi pengelolaan anggaran unit teknis dan non teknis di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. *Output* yang dihasilkan berupa:

No	Proses	Output
VIII	Pengelolaan dan Pengembangan Pegawai	Layanan kepegawaian
IX	Pengelolaan BMN dan Umum	Layanan pengelolaan aset dan umum

X	Pengelolaan TI dan komunikasi	Layanan teknologi informasi dan komunikasi
XI	Pengelolaan Keuangan	Layanan koordinasi DIPA Laporan keuangan

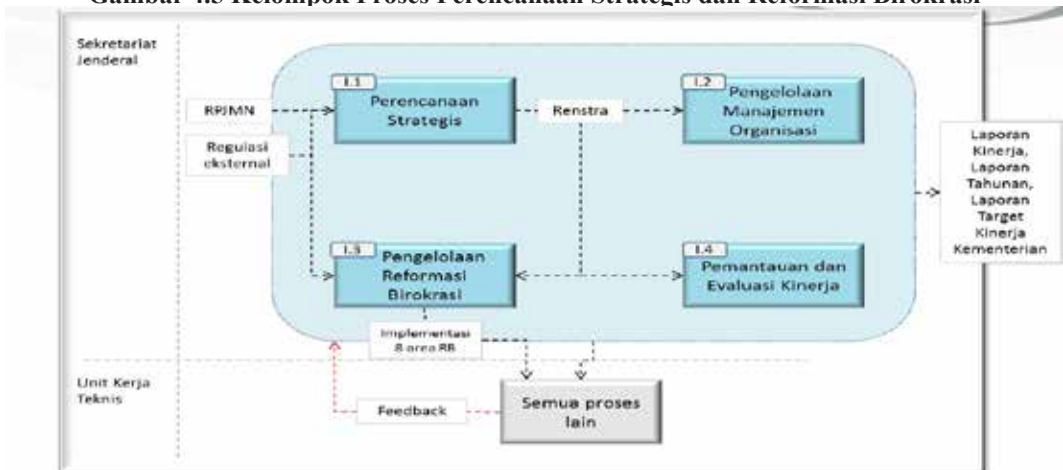
**b. Peta Proses Bisnis Level 1 Kelompok Proses (*Process Group*)  
Kemenkumham**

**I. Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi**

Dalam memenuhi tugas dan fungsinya, diidentifikasi proses inti, proses pendukung serta keterkaitan dengan proses inti dan proses pendukung lain. Dalam penggambaran peta proses level 1 ini telah disebutkan pelaksana dari setiap proses. Proses inti digambarkan dengan simbol persegi warna biru muda (■), Sedangkan proses pendukung lainnya digambarkan dengan symbol persegi warna abu-abu (■). Proses inti di Proses Bisnis Level 1 adalah proses utama yang berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal, secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi dan strategi organisasi, serta memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna di pusat dan di daerah. Proses lainnya adalah proses yang terkait dengan proses inti yang memerlukan dukungan proses inti sebagai dukungan strategis.



Gambar 4.5 Kelompok Proses Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi



Gambar 4.6 Kelompok Peta Proses Level 1 Perencanaan Strategis dan Reformasi Birokrasi

Proses perencanaan strategis dan reformasi birokrasi merupakan proses strategis yang *outputnya* diterjemahkan dan diimplementasikan oleh semua proses lain di lingkungan Kemenkumham sebagai acuan dalam memulai program dan kegiatan masing-masing. Sementara itu, proses lainnya berfungsi dalam menerjemahkan Renstra Kementerian ke dalam Renstra unit kerja, melaksanakan program/kegiatan sesuai anggaran yang telah ditentukan, menyusun laporan pertanggungjawaban kegiatan sebagai bahan laporan tahunan, menyusun target kinerja masing-masing Satker dan

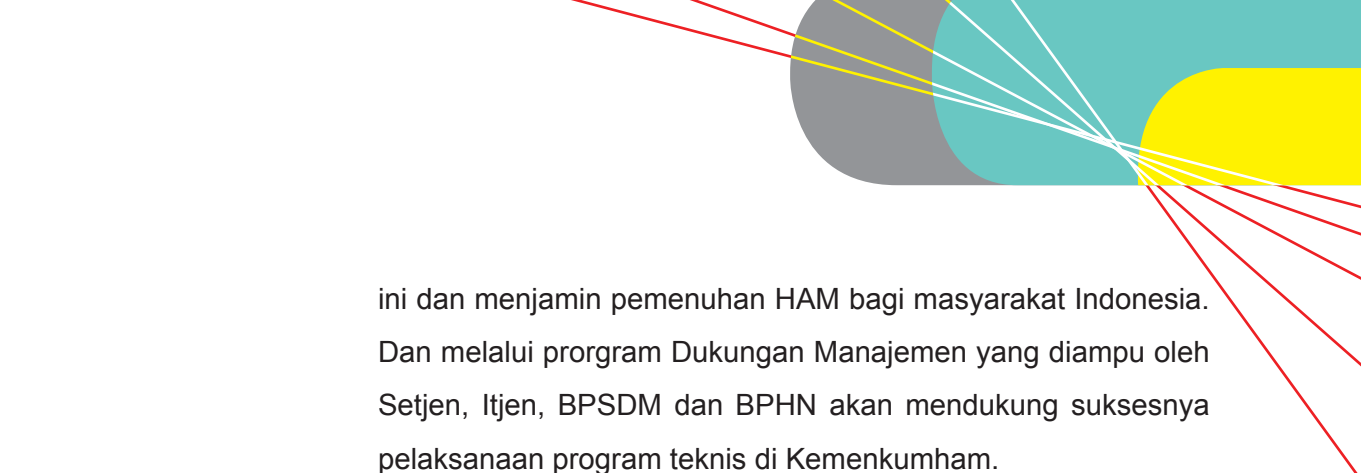
menyusun laporan kinerja masing-masing satuan kerja. Penjabaran Peta Proses Bisnis Level 1 dapat dilihat pada lampiran Keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.HH-237.OT.02.02 Tahun 2016 tentang Peta Proses Bisnis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

## **B. TANTANGAN DAN STRATEGI DALAM PELAKSANAAN PENYUSUNAN PETA PROSES BISNIS DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM**

### **a. Tantangan dalam Pelaksanaan Penyusunan Peta Proses Bisnis**

1. Kementerian Hukum dan HAM merupakan organisasi besar dengan rentang kendali yang luas dengan jumlah ratusan satuan kerja yang tersebar di dalam negeri maupun di luar negeri.
2. Kementerian Hukum dan HAM mendukung pembangunan nasional melalui 4 (empat) Program yaitu Program Pembentukan Regulasi, Program Penegakan dan Pelayanan Hukum, Program Pemajuan HAM dan Program Dukungan Manajemen. Masing-masing program ini diampu oleh 11 (sebelas) unit eselon I yang ada di Kementerian Hukum dan HAM. Melalui Program Pembentukan Hukum Ditjen Peraturan Perundang-undangan dan BPHN memberikan fasilitasi pembentukan regulasi dan penyadaran hukum bagi masyarakat. Melalui Program Penegakan dan Pelayanan Hukum, Ditjen. Pemasyarakatan, Imigrasi, Kekayaan Intelektual dan Ditjen. Administrasi Hukum Umum memberikan pelayanan kepada publik sesuai kewenangan tugas masing-masing, sekaligus menegakkan hukum yang berkeadilan melalui bidang pemasyarakatan, Imigrasi, Kekayaan Intelektual dan Administrasi Hukum Umum. Melalui Proram pemajuan HAM, Ditjen HAM bertanggung jawab untuk memajukan aspek HAM di seluruh layanan publik di negeri



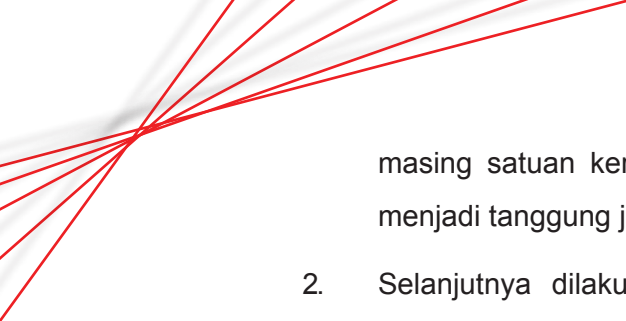


ini dan menjamin pemenuhan HAM bagi masyarakat Indonesia. Dan melalui program Dukungan Manajemen yang diampu oleh Setjen, Itjen, BPSDM dan BPHN akan mendukung suksesnya pelaksanaan program teknis di Kemenkumham.

3. Hal ini menjadi tantangan bagi Kemenkumham untuk selalu berperan secara aktif melalui tugas fungsinya sehingga mendukung suksesnya pembangunan bidang hukum dan HAM di negeri ini. Namun masih diperlukan perbaikan yang terus menerus melalui reformasi sistem birokrasi. Beberapa proses pelayanan juga masih belum terstandarisasi. Pentingnya standar dalam proses bisnis ini bukan untuk kepatuhan (*compliance*) semata, tetapi lebih dari itu, yaitu agar penerima layanan (publik) memiliki persepsi yang sama tentang bagaimana mendapatkan layanan.
4. Kadang-kadang dalam suatu organisasi, struktur organisasinya belum selaras dengan proses dan produk layanannya. Sehingga harus dilakukan restrukturisasi kelembagaan untuk menyelaraskan antara proses dan produknya.
5. Salah satu permasalahan umum yang dihadapi instansi pemerintah hingga saat ini adalah setiap unit organisasi melaksanakan tugas secara terkotak-kotak (*silo*). Karena itu, tidak terlihat hubungan kerja antara satu unit organisasi dengan unit organisasi lainnya. Hal ini akan berpengaruh dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

#### **b. Strategi dalam Pelaksanaan Penyusunan Peta Proses Bisnis**

1. Perlu dilakukan identifikasi terhadap pola hubungan dari masing-



masing satuan kerja dalam melaksanakan tugas fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap proses strategis di Kementerian Hukum dan HAM meliputi perencanaan strategis dan Reformasi Birokrasi, pengelolaan penelitian dan pengembangan, serta pengawasan dan pengendalian internal.
3. Proses inti adalah proses yang berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal, secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi dan strategi organisasi, selain itu juga memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna. Proses inti di Kemenkumham meliputi Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, pelayanan hukum, penegakan hukum, dan pemajuan hak asasi manusia. Selanjutnya adalah proses pendukung yang merupakan proses-proses yang memberikan dukungan bagi proses-proses lain untuk dapat berjalan dengan baik, yang meliputi pengelolaan dan pengembangan, pengelolaan BMN dan umum, pengelolaan teknologi dan informasi, serta pengelolaan keuangan.



## BAB V

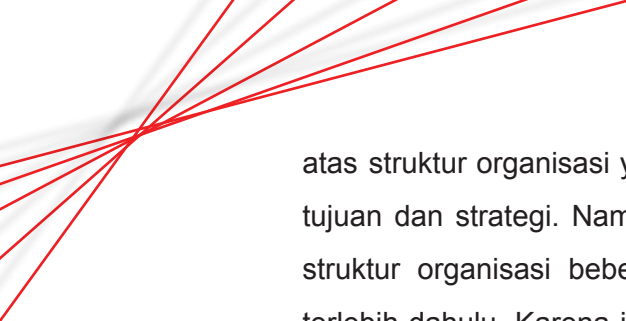
### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

1. Penyusunan peta proses bisnis merupakan bagian dari reformasi birokrasi pada area penataan tatalaksana untuk mewujudkan instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Wujud peta ini terlihat dari sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas dan terukur sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi di instansi pemerintah terhindar dari tumpang tindih.
2. Apapun pendekatan yang dipilih dalam penyusunan peta proses bisnis, hal ini merupakan langkah yang sangat krusial bagi setiap instansi pemerintah. Dengan demikian, proses kerja instansi pemerintah akan terintegrasi satu sama lain. Penyusunan peta proses bisnis ini membutuhkan kerja tim dan komitmen dari pimpinan tertinggi di setiap instansi pemerintah. Tanpa kerja tim dan komitmen ini, kita akan sulit untuk menyelesaikannya.
3. Adalah tugas kita bersama untuk melaksanakan penyusunan peta proses bisnis di Kementerian Hukum dan HAM sehingga keterkaitan proses kerja antarunit organisasi terlihat dengan jelas. Keberhasilan dalam penyusunan peta proses bisnis ini menjadi salah satu kunci sukses pelaksanaan reformasi birokrasi.

#### B. REKOMENDASI

1. Peta proses bisnis disusun bersamaan dengan penyusunan struktur organisasi. Dengan demikian, peta ini akan memberikan jawaban




atas struktur organisasi yang akan dibentuk sesuai dengan visi, misi, tujuan dan strategi. Namun, hal ini sulit dilakukan karena umumnya struktur organisasi beberapa instansi pemerintah sudah terbentuk terlebih dahulu. Karena itu, peta proses bisnis dapat disusun setelah ditetapkannya struktur organisasi.

2. Perlu adanya panduan penyusunan peta proses bisnis agar setiap kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah dapat memiliki acuan dalam menyusun peta proses bisnis yang menggambarkan keterkaitan dan hubungan kerja tersebut. Selain itu, peta proses bisnis dapat menjaga masing-masing unit organisasi instansi untuk tetap berjalan pada koridornya masing-masing. Artinya, setiap unit organisasi dalam instansi pemerintah tidak tumpang tindih lagi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beth, Chrissis Mary, Konrad Mike, dan Shrum Sandy. 2003. *CMMI : Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. Addison Wesley.
- Callahan, Joseph F. 2003. *Foundation of Education*. New York: Mac Millan Publishing Co.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Jakarta : Erlangga
- Daft, Richard L. 2010. Diterjemahkan oleh Tita Maria Kanita. *New Era of Management. Era Baru Manajemen. Buku 1, Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwiyanto, A. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Galang Printika.
- Haning, Mohammad Thahir. 2018. *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari Perspektif Administrasi Publik*. JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik) Vol 4 No. 1, Juni 2018. eISSN: 2527-6476, 25-37.
- [https://sparxsystems.com/downloads/whitepapers/The\\_Business\\_Process\\_Model.pdf](https://sparxsystems.com/downloads/whitepapers/The_Business_Process_Model.pdf) diakses pada tanggal 27 Juni 2020
- Jurnal Pengukuran Level Kematangan Proses Akademik Politeknik XYZ Menggunakan CMMI For Services (CMMI-SVC) diakses melalui <https://angelina.staff.telkomuniversity.ac.id/files/2015/11/CMMISVC-INA.pdf> diakses pada tanggal 11 Juli 2020.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo.



Siegel, Jon. 2008. In OMG's OCEB Certification Program, What is the Definition of Business Process?: An OCEB Certification Program White Paper. Diakses melalui <http://www.omg.org/oceb/defbusinessprocess.htm> pada tanggal 27 Juni 2020

Software Engineering Institute. 2010. *CMMI® for Development, Version 1.3*. United States:Carneige Mellon University.

Sparx Systems. 2004. UML Tutorial: The *Business Process Model*. Cresswick, Victoria: Sparx Systems Pty Ltd.

Yuniarsih, Tjutju dan Muhammad Taufiq. 2015. *KOMITMEN MUTU : Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara. ISBN: 978-602-7594-17-3.

Yusriadi dan Misnawati. 2017. Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik: Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik Vol 7 Nomor 2*, 2017 Hal 99-108, pISSN: 2086-6364-7499. Diakses melalui <http://ojs.unm.ac.id/index.php/iap/index> pada tanggal 30 Juni 2020

Weske, Mathias. 2007. *Business Process Management: Concept, Languages, Architectures*. New York: Springer

# PETA PROSES BISNIS DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA ORGANISASI

Teknik Substantif Program dan Anggaran

Penyusunan peta proses bisnis merupakan bagian dari reformasi birokrasi pada area penataan tatalaksana untuk mewujudkan instansi pemerintah yang efektif dan efisien. Wujud peta ini terlihat dari sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas dan terukur sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi di instansi pemerintah terhindar dari tumpang tindih. Apapun pendekatan yang dipilih dalam penyusunan peta proses bisnis, hal ini merupakan langkah yang sangat krusial bagi setiap instansi pemerintah. Dengan demikian, proses kerja instansi pemerintah akan terintegrasi satu sama lain.

Penyusunan peta proses bisnis ini membutuhkan kerja tim dan komitmen dari pimpinan tertinggi di setiap instansi pemerintah. Tanpa kerja tim dan komitmen ini, kita akan sulit untuk menyelesaikannya. Adalah tugas kita bersama untuk melaksanakan penyusunan peta proses bisnis di Kementerian Hukum dan HAM sehingga keterkaitan proses kerja antarunit organisasi terlihat dengan jelas. Keberhasilan dalam penyusunan peta proses bisnis ini menjadi salah satu kunci sukses pelaksanaan reformasi birokrasi.



BPSDM Hukum dan HAM  
Jl. Raya Gandul No. 4, Gandul, Cinere  
[www.bpsdm.kemerkumham.go.id](http://www.bpsdm.kemerkumham.go.id)



ISBN 978 623 6869 65 9

