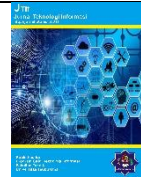


Terbit online pada laman: <http://jurnal.utu.ac.id/JTI>

Jurnal Teknologi Informasi

|ISSN (Online): 2829-8934|



***Business Process Maturity Model* pada Penerapan Sistem Pemenuhan Layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi**

Destarian Yuski Azizal ^{1*}, Inge Handriani²^{1,2} Ilmu Komputer, Universitas Mercu Buana, Jakarta, IndonesiaEmail: ¹41820110048@student.mercubuana.ac.id *, ²inge.handriani@mercubuana.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima: 25 Juni 2025

Revisi: 28 Oktober 2025

Diterbitkan: 31 Oktober 2025

Kata Kunci:

BPM

Business Process Management

Sistem Layanan TIK

Maturity model

Sistem Layanan TIK

ABSTRAK

Dalam menghadapi peningkatan permintaan layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang dinamis, organisasi perlu merespon dengan meningkatkan kecepatan dan kualitas sistem pemenuhan layanan TIK. Permasalahan yang terjadi di dalam penerapan sistem pemenuhan layanan TIK adalah kurangnya proses penilaian tingkat kematangan dan evaluasi yang dilakukan oleh suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi penerapan sistem pemenuhan layanan TIK melalui penilaian tingkat kematangan menggunakan pendekatan *Business Process Management* (BPM). BPM menjadi pendekatan strategis untuk mengoptimalkan kinerja sistem pemenuhan layanan TIK melalui integrasi dengan pengelolaan proses bisnis. Metode yang digunakan adalah penilaian menggunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM), dengan mengukur tingkat kematangan pada 7 faktor pada organisasi yakni *strategic alignment, governance, methods, information technology, people, dan culture*. Penelitian ini memiliki keterbaruan dalam hal penilaian tingkat kematangan penerapan sistem pemenuhan layanan TIK dengan pendekatan BPM yang hingga saat ini masih jarang dibahas pada penelitian dengan topik yang terkait, khususnya di Indonesia. Pada penelitian selanjutnya, dapat dilakukan kajian untuk mempertajam dalam hal pembuatan strategi, untuk meningkatkan kualitas dari sistem pemenuhan layanan TIK.

Copyright © 2025 Jurnal Teknologi Informasi UTU
All rights reserved

1. Pendahuluan

Dalam era transformasi digital, organisasi tidak hanya dituntut untuk mengadopsi teknologi informasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa proses bisnis pendukung layanan TIK berjalan efektif, konsisten, dan mampu merespons perubahan permintaan *stakeholder* [1]. Era digital ini memberikan peluang bagi organisasi untuk mengintegrasikan proses bisnis dengan perangkat teknologi yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* sehingga memiliki kontribusi pada pencapaian tujuan bisnis yang lebih baik [2]. Salah satu pendekatan yang telah banyak diterapkan dalam pengelolaan proses bisnis yang efektif dan efisien di dalam adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital adalah *Business Process Management* (BPM) [3].

BPM adalah kombinasi keterampilan dan pengetahuan yang digunakan untuk mengawasi pelaksanaan tugas di dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan hasil yang konsisten dan memanfaatkan potensi perbaikan yang ada. [4]. Penggunaan BPM yang efektif oleh suatu organisasi atau perusahaan akan sesuai dengan kemampuan mereka dalam melaksanakan

proses bisnis yang optimal dan siap untuk menghadapi setiap adaptasi terhadap perubahan yang dinamis. [5] .

Kematangan penerapan BPM merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kesiapan organisasi di dalam pembaruan proses bisnis di suatu organisasi agar lebih cepat, efektif dan efisien. Untuk mengukur kematangan tersebut, penilaian tingkat kematangan dapat dilakukan pada berbagai macam ruang lingkup penerapan proses bisnis di suatu organisasi [6]. Tanpa evaluasi yang sistematis terhadap tingkat kematangan BPM, penerapan sistem pemenuhan layanan TIK berisiko menghasilkan layanan yang lambat, tidak terstandar, dan sulit diaudit—yang pada akhirnya menurunkan kepercayaan pengguna dan menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, penilaian tingkat kematangan BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK menjadi krusial sebagai dasar pengambilan keputusan untuk perbaikan proses, alokasi sumber daya, dan perancangan intervensi yang terukur. Semakin matang penerapan BPM, maka akan sejalan dengan peningkatan tingkat ketahanan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan pada proses bisnis [7].

Pada penelitian ini ditemukan bahwa di Indonesia masih sedikit yang mengkaji mengenai tingkat kematangan pada penerapan sistem, khususnya sistem pemenuhan layanan TIK dengan pendekatan BPM. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [8], [9], [10] ditemukan bahwa penilaian tingkat kematangan terhadap sistem pemenuhan layanan TIK dalam organisasi pemerintahan di Indonesia hanya dinilai menggunakan pendekatan manajemen tata kelola TIK bukan menggunakan pendekatan BPM. Meskipun berbeda dalam fokus, keduanya saling melengkapi, di mana BPM berperan penting dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung proses bisnis, sementara tata kelola TIK memastikan bahwa teknologi digunakan secara efektif, aman, dan sesuai dengan kebutuhan bisnis [11].

Berdasarkan *gap analysis* tersebut, penelitian ini memiliki keterbaruan yang bertujuan untuk melakukan penilaian/*assessment* tingkat kematangan pada penerapan sistem pemenuhan layanan TIK dengan BPM di sebuah organisasi pemerintahan di Indonesia. Tujuan lainnya adalah memberikan rekomendasi atas hasil *assessment* untuk meningkatkan siklus perbaikan berkelanjutan bagi organisasi demi memperoleh kualitas layanan yang lebih tinggi, serta *monitoring* implementasi sistem sebagai kontrol manajemen TIK. *Assessment* tersebut akan menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

- RM1. Apakah organisasi menjalankan praktik BPM dalam penerapan sistem pemenuhan layanan TIK?
- RM2. Sejauh mana praktik BPM diterapkan oleh organisasi dalam implementasi sistem pemenuhan layanan TIK?
- RM3. Faktor BPM apa yang menghasilkan nilai terendah di dalam organisasi tersebut?
- RM4. Apa rekomendasi yang harus dilakukan untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan sistem layanan TIK dengan BPM?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menilai tingkat kematangan penerapan BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK di lingkungan organisasi pemerintahan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi area dan faktor BPM yang masih perlu ditingkatkan, serta menyusun rekomendasi perbaikan proses bisnis agar implementasi sistem pemenuhan layanan TIK dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

2. Metodologi Penelitian

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilaksanakan selama periode bulan Juni hingga Oktober 2024. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung proses pemenuhan layanan TIK dan proses *monitoring* penerapan SOP di suatu organisasi. Wawancara dilakukan terhadap tiga responden utama yang dipilih secara *purposive sampling*

berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses bisnis dan pemakai sistem pemenuhan layanan TIK.

Responden terdiri dari staf teknis dan pejabat fungsional yang berperan sebagai *service provider*, *policy maker*, serta pengelola proses bisnis. Kriteria pemilihan narasumber meliputi: (1) memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam pengelolaan layanan TIK, (2) terlibat langsung dalam siklus proses pemenuhan layanan, dan (3) memahami implementasi BPM di unit kerja terkait. Wawancara melibatkan interaksi langsung secara semi terstruktur dengan narasumber yakni pejabat fungsional pada tim Pengelolaan Program TIK selaku perumus kebijakan dan program TIK, analis proses bisnis selaku *person in charge* perumusan *standar operating procedure* (SOP), dan staf pada tim Pengelolaan Layanan Pengguna (PLP) selaku pemakai sistem. Data yang dikumpulkan melalui wawancara kemudian divalidasi melalui triangulasi dengan hasil observasi lapangan dan dokumen pendukung seperti dokumen rencana strategis, peraturan-peraturan, katalog layanan, dan SOP.

Implementasi BPM pada penerapan sistem pemenuhan layanan TIK dapat diidentifikasi dari enam faktor yang sangat penting untuk kesuksesan implementasi BPM. Faktor-faktor kesuksesan kritikal ini telah diciptakan dan diuji oleh [12] di dalam *Business Process Maturity Model* (BPMM) seperti yang ditunjukkan di dalam gambar di bawah ini.

Strategic Alignment	Governance	Methods	Information Technology	People	Culture	Factors
Strategy-driven BPM project planning	BPM decision making	Process identification and discovery	Process identification and discovery	Process knowledge	Responsiveness to process change	Capability areas
Strategy and process capability linkage	BPM roles and responsibilities	Process analysis and redesign	Process analysis and redesign	BPM knowledge	Embedding of process values and beliefs	
Enterprise process architecture	Performance measurement system	Process implementation and execution	Process implementation and execution	BPM and process training	Adherence to process design	
Process performance measures	BPM standards, conventions and guidelines	Process monitoring	Process monitoring	Process collaboration & communication	Leadership attention to BPM	
Process customers and stakeholders	BPM quality controls	BPM project and program management	BPM project and program management	Propensity to lead BPM	BPM social networks	

Gambar 1. *Business Process Maturity Model*

Dalam konteks organisasi pemerintahan di Indonesia, model BPMM ini diadaptasi dengan mempertimbangkan karakteristik dan tata kelola birokrasi publik yang menekankan akuntabilitas, kepatuhan terhadap regulasi, serta keterkaitan antarunit kerja dalam penyediaan layanan. Setiap tingkat kematangan pada BPMM diinterpretasikan tidak hanya sebagai peningkatan efisiensi proses, tetapi juga sebagai kemajuan dalam penerapan prinsip *good governance* dan pengelolaan layanan publik berbasis kinerja. Adaptasi ini mencakup penyesuaian indikator pada setiap dimensi BP seperti *governance*, *people*, dan *culture* agar relevan dengan peran dan tanggung jawab unit kerja pemerintah, di mana proses bisnis sering kali dipengaruhi oleh kebijakan lintas bidang serta mekanisme pertanggungjawaban formal.

BPMM yang disajikan bertujuan untuk menilai implementasi BPM yang dapat mendorong kesuksesan proses bisnis suatu organisasi di dalam era digital [13]. Salah satu kerangka kerja yang paling banyak digunakan untuk menilai tingkat kematangan adalah *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) [14] yang dikelola oleh *CMMI Institute*. BPMM dapat mengadopsi sistem penamaan tingkat kematangan CMMI untuk membedakan antara lima tingkat kematangan program BPM sebagai berikut:

Level 1 (*Initial* atau awal) : Pada tingkat kematangan ini, penggunaan BPM jarang atau bahkan tidak dilakukan secara umum di dalam organisasi. Jika ada, proyek BPM dilaksanakan secara *ad hoc* oleh individu di berbagai divisi bisnis atau TI. Inisiatif tersebut tidak terkoordinasi, memiliki cakupan yang terbatas, dan melibatkan karyawan secara minimal..

Level 2 (*Managed* atau Dikelola) : Organisasi mulai menggunakan pengalaman dari penerapan BPM pertamanya untuk mengembangkan kemampuan BPM. Pola pikir terkait proses mulai timbul di kalangan pegawai. Seiring meningkatnya kesadaran terhadap BPM, proses pertama didokumentasikan dan dianalisis. Meskipun terjadi peningkatan keterlibatan

manajemen, pengetahuan tentang metode dan alat BPM masih bergantung pada pihak ahli eksternal.

Level 3 (*Defined* atau *Didefinisikan*) : Organisasi meraih manfaat dari proyek BPM, walaupun perhatiannya masih terfokus pada tahap awal siklus hidup BPM. Penggunaan metode dan alat menjadi lebih maju. Pelatihan BPM internal dilaksanakan untuk mengurangi ketergantungan pada ahli eksternal. Forum kolaborasi dan komunikasi proses dibentuk untuk mempermudah berbagi pengalaman terkait BPM.

Level 4 (*Quantitatively* atau *dikelola secara kuantitatif*) : Proyek BPM telah fokus lebih maju ke tahap akhir dalam siklus hidup BPM, memastikan memberikan manfaat strategis. Sebuah "*BPM Center of Excellence*" juga didirikan dengan peran yang terdefinisi dengan jelas untuk mengoordinasikan seluruh pelaksanaan BPM. Setiap proyek yang dijalankan memiliki orientasi proses, sehingga ketergantungan perusahaan pada pihak eksternal dapat diminimalkan.

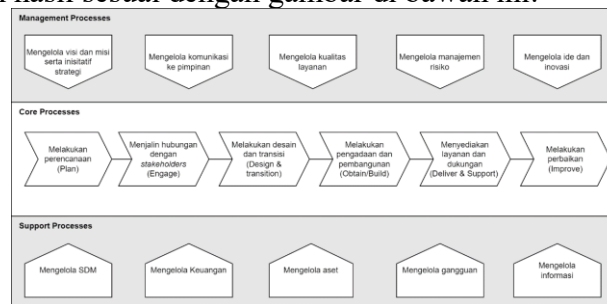
Level 5 (*Optimizing* atau *Optimasi*) : BPM seutuhnya telah solid terintegrasi pada tingkat operasional dan strategis, menjadi komponen yang menyatu dalam setiap kegiatan, tanggung jawab, dan pengukuran kinerja manajerial. Metode dan alat BPM telah diterima dengan luas, dan pendekatan telah terstandardisasi terhadap BPM yang diterapkan di seluruh aspek perusahaan.

Dengan demikian, penerapan penilaian BPMM pada sistem pemenuhan layanan TIK di instansi pemerintahan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga untuk memastikan keselarasan antara proses bisnis TIK dengan mandat organisasi dalam memberikan layanan publik yang transparan dan berkualitas.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. *Value Chain Analysis*

Value Chain Analysis adalah suatu instrumen untuk memahami kegiatan yang menciptakan suatu nilai sebagai pendekatan utama dalam pengembangan strategi bisnis yang kompetitif sehingga menjamin perbaikan keberlanjutan yang diperlukan bagi suatu organisasi [15]. Dalam penelitian ini, analisis rantai nilai disusun berdasarkan data yang telah dianalisis, dengan mengelompokkan kategori proses menjadi proses inti, proses pendukung, dan proses manajemen [16] dengan hasil sesuai dengan gambar di bawah ini:



Gambar 2. Kategori Proses pada *Value Chain Analysis*

Pada Gambar 2 menunjukkan model arsitektur proses yang terdiri dari tiga proses sesuai dengan kepentingan strategisnya. Proses inti (*core processes*) terdiri dari :

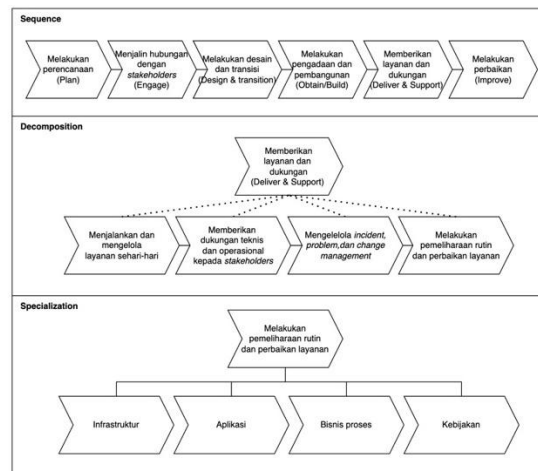
- 1) Menentukan Perencanaan (*Plan*), merupakan aktifitas dalam membuat perencanaan, portfolio, serta kebijakan yang bertujuan untuk memastikan pengetahuan/pemahaman bersama mengenai tujuan dan sasaran yang akan dicapai serta rencana strategis apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.
- 2) Menjalin Hubungan dengan *Stakeholders* (*Engage*), merupakan aktifitas interaksi yang dibutuhkan untuk memahami kebutuhan dan harapan *stakeholders* yang ada.
- 3) Melakukan Desain dan Transisi (*Design & Transition*), merupakan aktifitas yang melibatkan perancangan layanan baru dan pengembangan layanan yang sudah ada, serta

melakukan pengelolaan transisi layanan tersebut sehingga dapat memenuhi harapan *stakeholders*.

- 4) Melakukan Pengadaan atau Pembangunan (*Obtain/Build*), merupakan aktifitas di dalam melakukan pengadaan atau pembangunan sumber daya yang dibutuhkan untuk memberikan layanan.
- 5) Menyediakan Layanan dan Dukungan (*Deliver & Support*), merupakan aktifitas yang berhubungan dengan pemenuhan layanan dan penyediaan dukungan untuk layanan.
- 6) Melakukan Perbaikan (*Improve*), merupakan aktifitas yang berhubungan dengan perbaikan terus menerus berdasarkan pembelajaran dari pengalaman dan umpan balik *stakeholders*.

Proses inti (*core processes*) seperti dijelaskan di atas, didukung oleh proses pendukung (*support processes*) dimana proses tersebut akan membantu pelaksanaan proses inti. Proses pendukung terdiri dari pengelolaan Sumber Daya Manusia, pengelolaan terkait Keuangan/Biaya, pengelolaan terhadap aset, pengelolaan terhadap gangguan (*incident*), serta pengelolaan terhadap setiap informasi. Selain proses pendukung (*support processes*), terdapat proses manajemen (*management processes*) yang berfungsi untuk memberikan arahan serta aturan untuk proses inti dan proses dukungan. Proses manajemen terdiri atas pengelolaan atas visi dan misi serta inisiatif strategis, pengelolaan komunikasi, pengelolaan terhadap kualitas layanan, pengelolaan terhadap manajemen risiko, serta pengelolaan ide dan inovasi.

Dari setiap proses inti yang ada, terdapat *sequence* yang menunjukkan bahwa setiap output dari proses menjadi sebuah input dari proses berikutnya. Dari proses inti tersebut, kemudian dilakukan analisis mendalam terhadap proses yang paling besinggungan langsung dengan sistem pemenuhan layanan TIK yang disebut dengan proses dekomposisi (*decomposition*). Dari proses *decomposition* tersebut, kemudian dilakukan analisis secara hirarki terkait dengan proses spesialisasi sehingga didapatkan informasi yang lebih mendalam terkait dengan proses inti yang paling berhubungan dengan sistem pemenuhan layanan TIK. Untuk menjelaskan secara rinci terhadap proses tersebut di atas, berikut merupakan gambar proses *sequence*, *decomposition*, dan *specialization*.



Gambar 3. Proses *sequence*, *decomposition*, dan *specialization*

Gambar 3 di atas menunjukkan bahwa proses *sequence* saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Sebagai contoh output dari proses *Plan* bisa berupa dokumen *capacity plan* yang kemudian akan dibahas sebagai input pada rapat pertemuan dengan *stakeholders* pada proses *Engage*. Dari semua proses inti yang dimiliki, dilakukan analisis lebih lanjut yang menunjukkan bahwa sistem pemenuhan layanan TIK terdapat pada proses inti *Deliver & Support*. Dari proses *deliver & support* tersebut, terdapat beberapa proses spesifik yang diturunkan dalam proses *decomposition* yang meliputi:

- a) Menjalankan dan mengelola layanan sehari-hari, merupakan aktifitas yang berhubungan dengan pengelolaan layanan TIK yang dilakukan oleh Tim Pengelolaan Layanan Pengguna sebagai garda terdepan untuk menerima dan mengelola permintaan layanan TIK dari

- stakeholders serta meneruskannya kepada tim teknis untuk selanjutnya dilakukan pemenuhan layanan sesuai dengan kategori layanan masing-masing.
- b) Memberikan dukungan teknis dan operasional kepada stakeholders. Pada tahap ini, tim teknis akan melakukan respon terhadap permintaan layanan TIK dengan cara melakukan analisis identifikasi masalah, pemberian solusi, serta melakukan eskalasi jika dibutuhkan.
 - c) Mengelola incident, problem, dan change management yang berfungsi untuk melakukan penanganan dan pemecahan masalah sehari-hari yang muncul dalam operasional layanan, melakukan identifikasi dan mengelola akar penyebab masalah yang mungkin muncul berulang, serta pengelolaan perubahan yang mungkin ada di dalam pemenuhan layanan TIK.
 - d) Melakukan pemeliharaan rutin dan perbaikan layanan dengan melakukan kegiatan berupa pemeliharaan terjadwal pada infrastruktur, jaringan dan aplikasi. Selain itu dilakukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja layanan dengan cara mengidentifikasi peluang perbaikan pada bisnis proses yang ada dan penyesuaian kebijakan.

3.2. BPMM Coding

Data yang ada di dalam BPMM merupakan data hasil dari wawancara yang terdiri dari enam (6) faktor berbeda meliputi *Strategic Alignment (s)*, *Governance (g)*, *Method and IT (mit)*, *People (p)*, dan *Culture (c)*. Dari setiap faktor tersebut terdapat kapabilitas-kapabilitas yang diberikan kode seperti tertuang di dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Kode BPMM

Faktor	Kapabilitas	Kode
<i>Strategic Alignment (s)</i>	<i>Strategy-driven BPM project planning</i>	s1
	<i>Strategy and process capability linkage</i>	s2
	<i>Enterprise process architecture</i>	s3
	<i>Process performance measures</i>	s4
	<i>Process customers and stakeholders</i>	s5
<i>Gover-nance (g)</i>	<i>BPM decision making</i>	g1
	<i>BPM roles and responsibilities</i>	g2
	<i>Performance measurement system</i>	g3
	<i>BPM standards, conventions and gudeliness</i>	g4
	<i>BPM quality controls</i>	g5
<i>Methods dan IT (mit)</i>	<i>Process identification and discovery</i>	mit1
	<i>Process analysis and redesign</i>	mit2
	<i>Process implementation and execution</i>	mit3
	<i>Process monitoring</i>	mit4
	<i>BPM project and program management</i>	mit5
<i>People (p)</i>	<i>Process Knowledge</i>	p1
	<i>BPM Knowledge</i>	p2
	<i>BPM and process training</i>	p3
	<i>Process collaboration & communication</i>	p4
	<i>Propensity to lead BPM</i>	p5
<i>Culture (c)</i>	<i>Responsiveness to process change</i>	c1
	<i>Embedding of process values and beliefs</i>	c2
	<i>Adherence to process design</i>	c3
	<i>Leadership attention to BPM</i>	c4
	<i>BPM Social networks</i>	c5

3.3 Business Process Maturity Scoring

Data hasil dari BPMM yang terdiri dari 25 area kapabilitas dari tiap-tiap faktor kemudian dilakukan pemberian skor yang terdiri dari rentang nilai 1 sampai dengan 5 dengan indikator sebagai berikut:

- Skor 1 :** Pada tingkatan ini, area kapabilitas yang dinilai berjalan secara *ad hoc*, belum terorganisir, dan tidak konsisten. Selain itu, tidak ada bukti bahwa tindakan di dalam area kapabilitas yang dinilai tersebut telah dilakukan.
- Skor 2 :** Pada tingkatan ini, organisasi mulai melakukan pengelolaan lebih baik dengan fokus hanya pada salah satu tahapan yakni perencanaan, pelaksanaan, atau *monitoring* dasar tanpa adanya dokumentasi, standar, dan pengukuran kinerja yang dilakukan.
- Skor 3 :** Pada tingkatan ini, proses pada area kapabilitas yang dinilai telah diorganisir dan didokumentasikan dengan baik. Selain itu, terdapat suatu standar dan prosedur yang diikuti secara konsisten.
- Skor 4 :** Pada tingkatan ini, seluruh proses sudah dikelola dan didokumentasikan secara baik. Selain itu, terdapat pengukuran secara kuantitatif yang dilakukan secara rutin untuk mengukur kinerja dan keefektifan dari setiap proses yang dinilai.
- Skor 5 :** Pada tingkatan tertinggi ini, seluruh proses yang ada pada tingkatan sebelumnya telah dilakukan dengan baik. Selain itu, telah dilakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil pengukuran dan analisis data kuantitatif. Fokus pada tingkatan ini sudah mencapai pada inovasi, efisiensi, dan peningkatan berkelanjutan.

Penilaian dengan indikator skor di atas diadaptasi dan disesuaikan kembali berdasarkan model penilaian tingkat kematangan BPM yang dibuat oleh [17]. Di dalam penelitian ini, hasil wawancara dari responden digunakan sebagai alat penilaian tingkat kematangan yang kemudian diberikan skor sesuai dengan indikator di atas dengan sebelumnya menggabungkan data tersebut dengan hasil observasi dan analisis dokumen.

3.4 Hasil atas Business Process Maturity Scoring

Penilaian tingkat kematangan penerapan sistem pemenuhan layanan TIK dengan BPM dimulai dengan memberikan skor 1 – 5 pada masing-masing area kapabilitas yang ada pada BPMM dengan hasil sebagai berikut:

a. Strategic View (s)

Area kapabilitas ini mengukur peran dan dampak strategi bisnis pada BPM dan sebaliknya. Di bawah ini merupakan tabel dan analisis terhadap penilaian implementasi BPM pada area *Strategic View*.

s1 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, perencanaan proyek BPM telah menunjukkan keselarasan dengan arah strategis organisasi. Narasumber menyatakan bahwa “*penerapan BPM sudah dimulai sejak masa transisi dari sistem pemenuhan layanan lama ke sistem yang baru*”, dan kegiatan perencanaan tersebut “*selalu dikoordinasikan oleh unit organisasi yang berperan sebagai penjamin mutu proses bisnis.*” Hal ini menunjukkan bahwa setiap perencanaan proyek BPM sudah selaras dan didorong dengan rencana strategis yang ada untuk tujuan ke arah yang lebih baik. Setiap proses perencanaan diawasi dan dilakukan penjaminan mutu oleh manajer proyek. Optimalisasi belum dilakukan karena perencanaan proyek BPM masih berjalan sesuai dengan kondisi dan rencana di tahun yang berjalan.

s2 (Skor 4) : Hasil wawancara menunjukkan bahwa rencana strategis organisasi dan proses bisnis di bidang layanan TIK memiliki keterkaitan yang kuat. Narasumber menegaskan bahwa “*proyek BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK secara langsung mendukung inisiatif strategis peningkatan kualitas layanan prosesnya kini sudah otomatis dan termonitor penuh di sistem baru*”. Rencana strategis dan proses memiliki keterkaitan secara langsung untuk mendorong rencana strategis “*Pengelolaan Layanan TIK yang excellent*” salah satunya memiliki keterkaitan dengan proses “*Peningkatan kualitas layanan TIK*” dimana dapat dicapai dengan adanya proyek BPM terhadap sistem pemenuhan layanan TIK.

s3 (Skor 5) : Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan arsitektur perusahaan telah terstruktur dengan baik dan didukung oleh kebijakan formal. Narasumber menjelaskan bahwa *“dokumen arsitektur perusahaan sudah lengkap dan terdokumentasi dengan baik, mengacu pada pedoman resmi yang ditetapkan dalam keputusan menteri”*, serta *“Enterprise Architecture menjadi salah satu fokus utama dalam rencana strategis tahun 2020–2024”*. Pengelolaan arsitektur perusahaan telah dikelola dengan baik salah satunya dengan adanya rencana strategis tahun 2020-2024 mengenai implementasi *Enterprise Architecture* dalam rangka penyempurnaan proses bisnis yang berbasis digital.

s4 (Skor 3): Berdasarkan hasil wawancara, setiap tujuan dan langkah proses dalam sistem pemenuhan layanan TIK telah didefinisikan dengan jelas melalui dokumen SOP dan OLA yang menetapkan alur tujuh tahapan beserta penanggung jawab di setiap tahap. Salah satu narasumber menjelaskan bahwa *“setiap tahapan dalam sistem pemenuhan layanan TIK sudah didefinisikan secara jelas dan terdokumentasi di dalam SOP, dengan pembagian tanggung jawab yang rinci pada dokumen OLA”*. Meskipun terdapat mekanisme rapat monitoring dan evaluasi triwulanan, narasumber lain mengungkapkan bahwa *“belum ada pengukuran khusus untuk menilai keberhasilan perubahan proses bisnis”*. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun proses telah terstandar dan terdefinisi, aspek pengukuran kinerja proses masih bersifat umum, sehingga organisasi belum memiliki indikator kuantitatif yang secara langsung menilai efektivitas setiap langkah proses bisnis.

s5 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, dorongan terhadap pengembangan sistem pemenuhan layanan TIK berasal dari kebutuhan pengguna dan arahan pimpinan yang sejalan dengan rencana strategis peningkatan kualitas layanan. Narasumber menyebutkan bahwa *“seluruh permintaan layanan TIK wajib menggunakan sistem pemenuhan layanan, sehingga tidak ada lagi proses manual di luar sistem”*. Walaupun adopsi sistem sudah menyeluruh, narasumber lain menjelaskan bahwa *“belum ada survei khusus untuk menilai pemanfaatan sistem ini, namun evaluasi dilakukan secara rutin oleh tim operasional dan pengembang”*. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi sudah selaras dengan kebutuhan pengguna, namun mekanisme penilaian manfaat sistem masih perlu dikembangkan agar dapat memberikan umpan balik yang lebih terukur bagi proses perbaikan berikutnya.

Tabel 2. Skor area *Strategic View*

Kode	Skor
s1	4
s2	4
s3	5
s4	3
s5	4
Rata-rata	4

b. Governance (g)

Area ini terkait dengan akuntabilitas yang tepat dan transparan dalam hal peran dan tanggung jawab untuk berbagai tingkat pada BPM, mendesain pengambilan keputusan dan proses *achievement* terhadap proses BPM. Di bawah ini merupakan tabel dan analisis terhadap penilaian implementasi BPM pada area *Governance*.

g1 (Skor 3) : Berdasarkan hasil wawancara, tata kelola pengambilan keputusan pada proyek BPM telah memiliki struktur dan pembagian peran yang jelas. Proses inisiasi dilakukan oleh unit koordinatif di tingkat sekretariat, sedangkan pelaksanaan dikelola oleh tim PMO bersama subbagian OSDM dan unit teknis. Salah satu narasumber menjelaskan bahwa *“pimpinan selalu dilibatkan dalam pembahasan karena proyek BPM harus sejalan dengan inisiatif strategis yang dibahas di tingkat manajemen”*. Namun, meskipun koordinasi antarunit telah berjalan baik, pengelolaan dan evaluasi proyek belum disertai dengan mekanisme pengukuran

kuantitatif yang konsisten terhadap capaian dan durasi pelaksanaan, sehingga aspek tata kelola masih berfokus pada struktur tanggung jawab daripada indikator kinerja proyek.

g2 (Skor 2) : Hasil wawancara menunjukkan bahwa struktur tanggung jawab dalam pengelolaan proyek TIK sudah diatur secara formal melalui keputusan menteri, namun belum secara spesifik mencakup pengelolaan proyek BPM. Narasumber menjelaskan bahwa *“manajer proyek BPM ditunjuk dari ketua tim pengelolaan program TIK atau PMO,”* sementara analisis proses bisnis hanya terdapat *“satu orang di subbagian yang menangani organisasi dan SDM.”* Meskipun terdapat arahan langsung dari pimpinan sebagai *steering committee*, belum ditemukan pedoman atau dokumentasi yang menjelaskan peran dan tanggung jawab setiap pihak secara terperinci dalam konteks BPM. Hal ini menyebabkan pelaksanaan tata kelola BPM masih bersifat reaktif dan belum sepenuhnya terstandardisasi.

g3 (Skor 5) : Berdasarkan hasil wawancara, mekanisme pengukuran kinerja terhadap proses pemenuhan layanan TIK telah berjalan dengan baik dan terkoordinasi secara rutin oleh tim pengelola tingkat layanan TIK. Narasumber menyebutkan bahwa *“pengukuran kinerja layanan TIK dilakukan secara rutin oleh tim pengelolaan tingkat layanan TIK melalui sistem monitoring internal”* dan dilakukan *“secara mandiri tanpa melibatkan konsultan eksternal.”* Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola pengukuran kinerja sudah mencapai tingkat kematangan tinggi, di mana proses evaluasi dilakukan secara berkelanjutan dengan kapasitas internal organisasi yang mumpuni, mendukung prinsip efisiensi dan kemandirian dalam manajemen kinerja layanan TIK.

g4 (Skor 2) : Berdasarkan hasil wawancara, standar pelaksanaan proyek BPM belum ditetapkan secara spesifik dan masih mengacu pada pedoman umum manajemen proyek TIK. Narasumber menjelaskan bahwa *“pelaksanaan proyek BPM mengacu pada pedoman umum manajemen proyek TIK yang tertuang dalam keputusan menteri,”* serta *“merujuk pada KMK nomor 330/KMK.01/2011 sebagai dasar pengelolaan proyek.”* Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat standar formal di tingkat kementerian, penerapannya belum secara fokus mendefinisikan prinsip, metodologi, dan indikator yang khas untuk proyek BPM. Oleh karena itu, tata kelola BPM masih bersifat adaptif terhadap regulasi TIK secara umum tanpa memiliki kerangka khusus yang mengatur praktik BPM secara menyeluruh.

g5 (Skor 3) : Berdasarkan hasil wawancara, mekanisme kontrol dan peninjauan terhadap pelaksanaan BPM telah berjalan melalui rapat monitoring yang dipimpin oleh manajer proyek bersama anggota tim. Narasumber menjelaskan bahwa *“monitoring proyek BPM dilakukan langsung oleh manajer proyek dengan dukungan anggota tim sesuai kebutuhan dan urgensi proyek”*, serta *“agenda rapat mencakup pengendalian mutu, verifikasi capaian, dan pemantauan kepatuhan terhadap pedoman BPM.”* Meskipun mekanisme pengawasan sudah terdefinisi dengan baik, penilaian kualitas terhadap implementasi BPM belum dilakukan secara spesifik. Oleh karena itu, aspek kontrol lebih berfokus pada pengendalian proyek secara umum daripada jaminan mutu atas penerapan BPM itu sendiri.

Tabel 3. Skor area *Governance*

Kode	Skor
g1	3
g2	2
g3	5
g4	2
g5	3
Rata-rata	3

c. Method and IT (mit)

Area ini mengukur tingkat penerapan metode BPM serta alat yang berhubungan dengan siklus hidup BPM. Di bawah ini merupakan tabel dan analisis terhadap penilaian implementasi BPM pada area *Methods and IT*.

mit1 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, tahapan identifikasi dalam implementasi BPM telah dilakukan secara terencana sejak awal pelaksanaan proyek. Salah satu narasumber menyebutkan bahwa *“proses identifikasi dilakukan pada tahapan awal implementasi BPM untuk menemukan dan mendefinisikan proses yang relevan terhadap layanan TIK,”* dan hasilnya *“dituangkan ke dalam dokumen project charter sebagai acuan pelaksanaan.”* Proses ini menunjukkan adanya penerapan metodologi yang sistematis dan terdokumentasi dengan baik, selaras dengan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis melalui Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor KEP-234/SJ/2020. Dengan demikian, kegiatan identifikasi proses pada proyek BPM telah mencapai tingkat kematangan terkelola, di mana aktivitas perencanaan dan dokumentasi sudah menjadi praktik baku.

mit2 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan analisis dalam implementasi BPM dilaksanakan oleh Subbidang OSDM yang berkoordinasi dengan unit teknis terkait, khususnya tim pengelola layanan TIK. Narasumber menjelaskan bahwa *“analisis proses bisnis dilakukan oleh subbidang yang menangani organisasi dan SDM dengan berkoordinasi langsung bersama unit teknis”*, menggunakan pendekatan *impact analysis*, *gap analysis*, serta *application lifecycle* untuk mengidentifikasi kebutuhan perbaikan proses. Selain itu, proses *redesign* dilakukan dengan memanfaatkan notasi BPMN menggunakan aplikasi Orbus iServer, yang memungkinkan hasil analisis divisualisasikan secara sistematis dan terstandar. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan analisis telah dilakukan secara metodologis dan terdokumentasi dengan baik.

mit3 (Skor 3) : Berdasarkan hasil wawancara, proses implementasi BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK telah dilaksanakan dalam periode waktu sekitar satu tahun dengan menggunakan tools Orbus iServer dan notasi BPMN sebagai acuan dokumentasi proses. Salah satu narasumber menyampaikan bahwa *“proses implementasi berlangsung sekitar satu tahun dengan menggunakan tools Orbus iServer dan notasi BPMN,”* serta bahwa *“terdapat beberapa kendala teknis pada fitur aplikasi yang dikomunikasikan langsung kepada developer untuk perbaikan.”* Hal ini menunjukkan bahwa implementasi BPM telah terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik, namun pengelolaannya belum sepenuhnya berbasis ukuran kuantitatif atau target kinerja yang baku.

mit4 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, proses monitoring terhadap implementasi BPM dilakukan secara rutin dengan indikator kinerja yang terdefinisi jelas melalui sistem SLA dan survei kepuasan pelanggan. Salah satu narasumber menjelaskan bahwa *“setelah penerapan sistem baru, waktu pemenuhan layanan menjadi lebih cepat dan proses assign ke tim teknis lebih mudah,”* sedangkan narasumber lain menambahkan bahwa *“pemantauan kinerja dilakukan melalui sistem SLA yang terotomatisasi dan hasil survei kepuasan pelanggan, sehingga proses monitoring lebih terukur.”* Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan telah dilakukan secara konsisten dan berbasis data, di mana pengendalian dan evaluasi implementasi BPM dilaksanakan dengan standar yang jelas dan hasil yang terukur.

mit5 (Skor 2) : Berdasarkan hasil wawancara, penerapan BPM belum memiliki standar atau panduan metodologis yang baku. Narasumber menjelaskan bahwa *“belum ada panduan khusus untuk penerapan BPM, sejauh ini kami masih mengacu pada standar manajemen proyek TIK yang berlaku,”* serta menambahkan bahwa *“tools yang digunakan adalah Orbus iServer, tetapi penggunaannya sebatas untuk membantu pemodelan proses, bukan sebagai pedoman metodologi.”* Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik BPM sudah mulai diterapkan namun masih bersifat *repeatable*, di mana pelaksanaan didasarkan pada pengalaman dan acuan umum proyek TIK tanpa adanya *guideline formal* yang secara spesifik mengatur pendekatan dan standar BPM.

Tabel 4. Skor area *Method and IT*

Kode	Skor
mit1	4

mit2	4
mit3	3
mit4	4
mit5	2
Rata-rata	3,4

d. *People (p)*

Area ini mengukur individu dan kelompok yang secara langsung terlibat di dalam pelaksanaan proyek BPM. Di bawah ini merupakan tabel dan analisis terhadap penilaian implementasi BPM pada area *People*.

p1 (Skor 1) : Berdasarkan hasil wawancara, belum terdapat mekanisme yang secara khusus dirancang untuk memastikan seluruh pemangku kepentingan dan partisipan proses memiliki pengetahuan terkini tentang pengelolaan proses bisnis. Salah satu narasumber menyampaikan bahwa *“belum pernah ada pelatihan atau sertifikasi resmi yang khusus membahas proses bisnis,”* dan sebagian besar pemahaman diperoleh dari pengalaman langsung di lapangan. Meskipun individu memiliki pengalaman kerja yang panjang, tidak ada sistem formal seperti buletin internal, konten edukatif, atau forum berbagi pengetahuan yang mendukung pembaruan informasi secara berkala. Kondisi ini menggambarkan bahwa aspek pengelolaan pengetahuan masih berada pada tingkat kematangan awal, di mana penyebaran informasi belum dilakukan secara sistematis maupun terukur.

p2 (Skor 2) : Berdasarkan hasil wawancara, tingkat pemahaman terhadap BPM di antara pegawai belum merata. Analisis proses bisnis memiliki tingkat pengetahuan yang baik, sebagaimana disampaikan oleh narasumber bahwa *“BPM merupakan proses pengelolaan terhadap proses bisnis yang saya pelajari dari studi, pengalaman kerja, dan benchmarking.”* Namun, narasumber juga menambahkan bahwa *“hanya sebagian kecil pegawai yang familiar dengan istilah atau konsep BPM, biasanya mereka yang pernah terlibat dalam penyusunan SOP.”* Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi BPM masih berpusat pada individu tertentu dan belum ditransfer secara sistematis ke seluruh pihak yang terlibat. Ketidadaan mekanisme formal seperti pelatihan, sesi berbagi pengetahuan, atau forum internal BPM menyebabkan pemahaman antarpegawai belum seragam.

p3 (Skor 3) : Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan pelatihan yang dilakukan sejauh ini masih berfokus pada aspek teknis penggunaan aplikasi pendukung pengelolaan proses bisnis. Narasumber menjelaskan bahwa *“belum ada pelatihan yang berfokus pada bisnis proses dan BPM, sejauh ini pelatihan yang dilakukan lebih pada aspek teknis penggunaan aplikasi pendukung,”* dengan peserta yang *“berasal dari internal unit dan pelaksanaannya tidak terlalu sering.”* Hal ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan kompetensi sumber daya manusia di bidang BPM sudah mulai dilakukan, namun masih terbatas pada pelatihan teknis. Belum adanya pelatihan yang secara khusus membahas metodologi dan konsep BPM menyebabkan pemahaman konseptual belum berkembang secara luas,

p4 (Skor 2) : Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi dan kolaborasi dalam penerapan BPM telah difasilitasi dengan baik melalui rapat fisik maupun virtual menggunakan *Microsoft Teams* dan aplikasi *Orbus iServer*. Salah satu narasumber menyebutkan bahwa *“kolaborasi dan komunikasi dalam penerapan BPM dilakukan melalui rapat fisik maupun virtual menggunakan Microsoft Teams dan aplikasi Orbus iServer.”* Namun, narasumber lain menambahkan bahwa *“hanya sebagian pegawai yang terbiasa dengan istilah seperti input, output, atau process owners saat berkomunikasi.”* Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sarana komunikasi sudah tersedia dan dimanfaatkan secara rutin, pemahaman dan penggunaan bahasa BPM di antara pegawai belum seragam, di mana praktiknya sudah berjalan namun belum sepenuhnya distandardisasi secara terminologi dan pemahaman proses.

p5 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan dan peningkatan proses BPM sudah berjalan secara aktif dan terstruktur. Narasumber menjelaskan

bahwa *“pimpinan secara aktif terlibat dan mengawasi langsung pelaksanaan proyek BPM,”* serta bahwa *“arahan dari pimpinan diberikan secara rutin dalam Board of Meeting dan menjadi pedoman pelaksanaan proyek BPM.”* Selain itu, setiap perkembangan proyek dilaporkan secara periodik kepada pimpinan, menunjukkan adanya jalur komunikasi dan pengawasan yang jelas. Hal ini menggambarkan bahwa dukungan manajerial terhadap penerapan BPM sudah kuat dan berkelanjutan, di mana pimpinan berperan aktif sebagai pengarah strategis dalam pengelolaan dan evaluasi kinerja proses bisnis.

Tabel 5. Skor area *People*

Kode	Skor
p1	1
p2	2
p3	3
p4	2
p5	4
Rata-rata	2,4

e. *Culture (c)*

Area ini mengukur tingkat budaya perusahaan dalam mendukung BPM. Budaya perusahaan pada dasarnya mengacu pada nilai-nilai dan kepercayaan orang yang bekerja di dalam organisasi serta seberapa jauh budaya merangsang pola pikir dan sikap positif terhadap perancangan ulang proses bisnis. Di bawah ini merupakan tabel dan analisis terhadap penilaian implementasi BPM pada area *Culture*.

c1 (Skor 3) : Berdasarkan hasil wawancara, budaya peningkatan proses bisnis di lingkungan organisasi telah tumbuh seiring dengan arahan pimpinan dan implementasi rencana strategis yang ditetapkan. Salah satu narasumber menyebutkan bahwa *“perbaikan proses bisnis biasanya dilakukan atas arahan pimpinan dan kebutuhan organisasi berdasarkan rencana strategis.”* Namun, partisipasi dari pegawai dalam memberikan masukan atau inovasi terhadap perbaikan proses belum terfasilitasi secara formal, sebagaimana dijelaskan bahwa *“saat ini belum ada sesi khusus untuk menampung aspirasi, ide, atau inovasi dari pegawai.”* Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya perbaikan berkelanjutan telah terdefinisi dan diarahkan dari atas (top-down), tetapi belum dibangun secara partisipatif dari seluruh lapisan organisasi.

c2 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, penerapan BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK telah memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Narasumber menjelaskan bahwa *“sistem pemenuhan layanan TIK meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengurangi waktu pemenuhan layanan,”* serta bahwa *“perubahan tersebut berpengaruh terhadap pencapaian strategi pengelolaan layanan TIK yang excellent dan pengembangan proyek TIK strategis.”* Walaupun belum terdapat pelatihan formal terkait BPM bagi pegawai, implementasi BPM telah berhasil menanamkan nilai proses yang kuat melalui hasil nyata berupa peningkatan efisiensi dan kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah berkembang ke arah yang lebih matang, di mana penerapan BPM tidak hanya menjadi aktivitas prosedural, tetapi juga menjadi bagian dari nilai dan keyakinan bersama dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

c3 (Skor 4) : Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan secara kuantitatif terhadap pelaksanaan BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK tercermin dari meningkatnya kepuasan pelanggan dan kecepatan waktu pemenuhan layanan. Salah satu narasumber menyampaikan bahwa *“adaptasi terus dilakukan terhadap pemanfaatan sistem pemenuhan layanan TIK oleh pegawai,”* dan *“secara pelaksanaan sudah sesuai dengan rencana, hanya saja perlu memberikan pengertian kepada stakeholder agar tidak terjadi pemenuhan layanan yang tidak tercatat di dalam sistem.”* Upaya himbauan dan edukasi oleh tim PLP terhadap pegawai dan stakeholder terus dilakukan agar penggunaan sistem semakin optimal. Selain itu, berbagai masukan dan usulan perbaikan dari pegawai telah didokumentasikan secara rutin dalam rapat

monitoring dan evaluasi. Peningkatan kinerja proses dan kepatuhan sistem mulai terukur serta direspons secara aktif oleh organisasi melalui perbaikan berkelanjutan.

c4 (Skor 3) : Berdasarkan hasil wawancara, keberhasilan implementasi sistem pemenuhan layanan TIK dalam meningkatkan kepuasan pengguna dan mempercepat waktu pemenuhan telah mendapat perhatian dari pimpinan. Salah satu narasumber menyampaikan bahwa *“pimpinan secara langsung selalu memonitor pencapaian rencana strategis yang berhubungan dengan proses bisnis,”* serta bahwa *“keberhasilan implementasi BPM mendapat perhatian sewajarnya dari pimpinan, namun penghargaan yang diberikan masih sebatas apresiasi verbal.”* Hal ini menunjukkan bahwa capaian proyek BPM telah diakui dan diapresiasi di tingkat manajerial, tetapi belum diikuti dengan sistem penghargaan formal atau mekanisme insentif yang dapat memperkuat motivasi pegawai dalam peningkatan proses bisnis. Pengakuan terhadap keberhasilan sudah terbentuk, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem penghargaan organisasi.

c5 (Skor 2) : Berdasarkan hasil wawancara, sosialisasi penerapan BPM pada sistem pemenuhan layanan TIK telah dilakukan melalui pelatihan teknis secara langsung maupun virtual. Salah satu narasumber menyebutkan bahwa *“sosialisasi sistem pemenuhan layanan TIK dilakukan melalui pelatihan teknis secara langsung dan virtual,”* serta bahwa *“konten mengenai proyek BPM disebarluaskan melalui Instagram, YouTube, dan portal, tetapi belum ada target atau fokus khusus terkait peningkatan pengetahuan BPM.”* Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas komunikasi eksternal dan edukasi publik terkait BPM sudah berjalan, namun masih terbatas pada pengenalan sistem dan belum diarahkan untuk membangun komunitas pembelajaran atau jejaring pengetahuan BPM di lingkungan organisasi. Kegiatan sosialisasi telah dilakukan tetapi belum difokuskan pada pengembangan kapasitas dan pemahaman mendalam tentang BPM.

Tabel 6. Skor area *Culture*

Kode	Skor
c1	3
c2	4
c3	4
c4	3
c5	2
Rata-rata	3,2

3.5 Analisa Tingkat Kematangan BPM

Tingkat kematangan penerapan BPM terhadap sistem pemenuhan layanan TIK yang diukur menggunakan standar pengukuran BPMM dengan mengadopsi CMMI menggambarkan sejauh mana kondisi implementasi sistem pemenuhan layanan TIK yang dijalankan memiliki stabilitas dan kualitas untuk mencapai rencana strategis yang dijalankan. Tidak hanya mengenai melakukan penggambaran terhadap stabilitas proses bisnis, namun juga menggambarkan aspek yang memiliki kontribusi terbesar dan aspek yang harus dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas sistem pemenuhan layanan TIK. Dari lima area dengan kapabilitasnya masing-masing, maka diperoleh tingkat kematangan sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Tingkat Kematangan BPM

Kode	s	g	mit	p	c
1	Skor 4	Skor 3	Skor 4	Skor 1	Skor 3
2	Skor 4	Skor 2	Skor 4	Skor 2	Skor 4
3	Skor 5	Skor 5	Skor 3	Skor 3	Skor 4
4	Skor 3	Skor 2	Skor 4	Skor 2	Skor 3
5	Skor 4	Skor 3	Skor 2	Skor 4	Skor 2

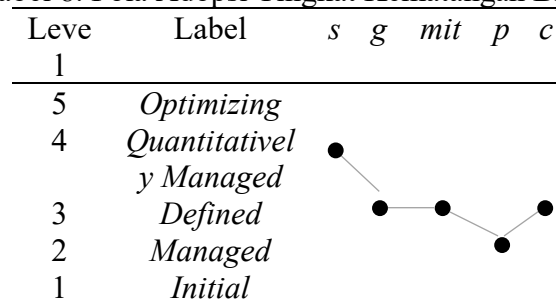
Average	Level 4	Level 3	Level 3	Level 2	Level 3
Average	Level 3				

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap lima dimensi BPMM yang meliputi *Strategy Alignment, Governance, Methods, Information Technology, People, dan Culture*, organisasi berada pada tingkat kematangan **Level 3 (Defined)**. Penentuan tingkat kematangan dilakukan melalui proses agregasi skor hasil penilaian pada setiap atribut dimensi BPMM, yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara mendalam dengan para narasumber kunci. Setiap subdimensi diberi skor pada rentang 1 hingga 5 sesuai dengan kriteria BPMM, kemudian nilai rata-rata dihitung untuk menentukan level kematangan tiap dimensi. Selanjutnya, tingkat kematangan keseluruhan organisasi ditetapkan berdasarkan rata-rata tertimbang dari seluruh dimensi, dengan mempertimbangkan tingkat konsistensi hasil wawancara sebagai verifikasi kualitatif.

Hasil dari pengukuran tingkat kematangan tersebut menunjukkan bahwa organisasi mulai memperoleh manfaat dari proyek BPM terhadap sistem pemenuhan layanan TIK walaupun fokusnya masih belum di dalam semua tahapan yang ada di dalam siklus BPM. Selain itu penggunaan metode dan alat juga sudah digunakan yakni standar notasi BPMN dan *software* Orbus iServer yang digunakan secara kolaboratif di dalam penyusunan proses bisnis. Selain itu, organisasi juga sudah mengurangi ketergantungan dengan pihak eksternal dengan melakukan pengelolaan BPM secara mandiri, walaupun memang belum ada Tim yang bertugas secara khusus untuk melakukan pengelolaan proyek BPM.

Pengelolaan proyek BPM hingga saat ini masuk ke dalam pengelolaan manajemen proyek TIK yang dikoordinasikan oleh Tim Pengelolaan Program TIK serta Sub Bagian OSDM sebagai unit pendukung dan dokumentasi. Pengelolaan BPM tersebut belum secara khusus dikelola secara kuantitatif. Dari sini, organisasi dapat meningkatkan level tingkat kematangannya menjadi 4 dengan mendirikan sebuah *BPM Center of Excellence* dengan peran yang jelas untuk mengoordinasikan seluruh program BPM. Unit ini dapat melekat pada Tim Pengelolaan Program TIK selaku koordinator dari setiap proyek TIK yang ada di organisasi tersebut. Selain itu, walaupun kolaborasi dan komunikasi sudah terbentuk dengan adanya fasilitas penyebaran pengalaman BPM melalui *collaboration tools*, forum kolaborasi dan komunikasi tersebut masih dalam tahap awal karena hanya sebagian pegawai yang sudah terbiasa dengan pengalaman proyek BPM.

Tabel 8. Pola Adopsi Tingkat Kematangan BPM



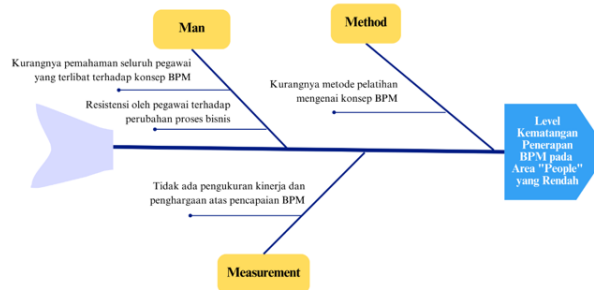
Dari penerapan BPMM, pola adopsi telah muncul seperti yang ditunjukkan pada tabel 8 di atas. Pola tersebut menunjukkan bahwa tingkat kematangan cukup tinggi pada area *strategic view* dan rendah pada area yang lainnya dimana merupakan ciri dari organisasi yang penerapan BPM nya didorong dari sisi atas, dalam hal ini rencana strategis yang dibuat oleh organisasi sangat berpengaruh besar terhadap pelaksanaan dan pengambilan keputusan mengenai proyek BPM implementasi sistem pemenuhan layanan TIK. Selain itu terdapat dukungan manajemen yang kuat untuk BPM, dalam kasus ini biasanya karena ada faktor urgensi. Misalnya, perubahan atau penambahan arahan pimpinan terkait “pengelolaan layanan TIK yang *excellent*” menuntut untuk melakukan peningkatan target pada seluruh proses terkait. Dengan

demikian, program BPM harus diselaraskan secara strategis bergantung kepada struktur tata kelola yang telah didefinisikan dengan baik untuk memaksimalkan standarisasi dan percepatan pencapaian hasil.

Di sisi lain, organisasi dengan tingkat rasa urgensi yang tinggi seperti ini cenderung hanya fokus pada penyelesaian proyek BPM untuk mencapai target yang diberikan sehingga mengesampingkan pengetahuan serta pengelolaan BPM secara internal. Terbukti dengan kurangnya pelatihan yang diberikan terkait dengan BPM serta atensi pegawai terhadap pengetahuan BPM. Akibatnya, walaupun alat yang digunakan di dalam metode dan TI sudah bagus, namun penggunaannya masih belum dapat maksimal dan bersifat *ad hoc* (tidak sistematis).

3.6 Analisa Faktor Terendah

Pengukuran terhadap keseluruhan faktor yang terdiri dari kapabilitas-kapabilitas menggunakan BPMM menghasilkan skor level yang berbeda-beda. Penelitian ini menemukan tingkatan level terendah yakni ada di dalam faktor Sumber Daya Manusia / *People* dengan hasil skor **level 2**. Selanjutnya, dilakukan analisis menggunakan *fishbone diagram* untuk mengetahui penyebab rendahnya skor pada area Sumber Daya Manusia / *People* sebagai berikut:



Gambar 4. *Fishbone Diagram Cause Effect*

Gambar 4 di atas menunjukkan penyebab rendahnya skor tingkat kematangan implementasi BPM terhadap penerapan sistem pemenuhan layanan TIK yang terbagi menjadi 3 faktor yakni *Man*, *Method*, dan *Measurement*.

Pada faktor *Man*, sebagian besar pegawai tidak memahami secara menyeluruh tentang konsep BPM dan bagaimana BPM tersebut berdampak pada implementasi sistem pemenuhan layanan TIK. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pelatihan atau edukasi yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, sebagian pegawai mungkin merasa tidak nyaman atau tidak yakin terhadap perubahan pada sistem pemenuhan layanan TIK yang diakibatkan oleh implementasi BPM sehingga dapat menyebabkan resistensi terhadap partisipasi aktif dari pegawai itu sendiri.

Pada faktor *Method*, tidak adanya metode pelatihan khusus mengenai BPM pada pegawai dapat menyulitkan pegawai tersebut untuk memahami dan menerapkan konsep BPM dalam praktik kerja sehari-hari.

Selanjutnya pada faktor *Measurement*, tanpa adanya metrik kinerja yang jelas terkait dengan kontribusi pegawai terhadap implementasi BPM, para pegawai mungkin tidak akan melihat dampak positif dari partisipasi mereka. Selain itu, keberhasilan atas pencapaian proyek BPM yang belum mendapatkan apresiasi dari pimpinan dapat menurunkan motivasi para pegawai untuk turut aktif di dalam implementasi proyek BPM selanjutnya.

Dengan demikian, hubungan sebab-akibat yang terbentuk menunjukkan bahwa rendahnya nilai faktor *People* tidak hanya dipengaruhi oleh aspek pengetahuan teknis, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pembelajaran berkelanjutan dan kolaborasi lintas fungsi. Perbaikan dapat dilakukan melalui penyelenggaraan pelatihan BPM secara berkala, pembentukan komunitas praktik internal, serta penerapan mekanisme penghargaan untuk mendorong keterlibatan pegawai dalam peningkatan proses bisnis.

3.7 Rekomendasi

Hasil yang diperoleh oleh organisasi di dalam implementasi BPM terhadap penerapan sistem pemenuhan layanan TIK adalah **level 3 (Defined)**.. Rekomendasi terkait perbaikan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Di dalam konteks Pandangan Strategis (*Strategic View*), penting untuk mengintegrasikan BPM ke dalam strategi organisasi yang dapat dilakukan dengan memastikan bahwa tujuan BPM selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam hal ini, organisasi perlu merencanakan, meninjau dan memastikan bahwa setiap elemen di dalam rencana strategis mencerminkan peran dan dampak BPM terhadap pencapaian tujuan jangka panjang dan berkelanjutan sehingga BPM akan menjadi praktik yang permanen.
- 2) Dalam aspek Tata Kelola (*Governance*), rekomendasi mencakup pembentukan komite atau tim *BPM Center of Excellent* yang jelas dan secara khusus terlibat untuk mengelola BPM. Melalui komite/tim ini, organisasi dapat mengelola dan memonitor implementasi BPM dengan lebih efektif. Selain itu, sangat penting untuk mendefinisikan peran dan tanggung jawab secara eksplisit untuk setiap pemangku kepentingan yang berhubungan dengan proyek BPM, termasuk tingkat eksekutif dan manajemen. Hal ini akan mencegah ambiguitas dan memastikan pengambilan keputusan yang efisien.
- 3) Dalam memilih Metode dan Teknologi Informasi (*Methods and IT*), organisasi perlu melakukan pemilihan metode BPM yang sesuai standar dan menjalankan setiap proses di dalam metode tersebut sesuai dengan kebutuhan spesifik yang dibutuhkan sehingga akan meningkatkan efisiensi, menerapkan kontrol mutu, serta memberikan transparansi dalam proses implementasi BPM.
- 4) Pada tingkat Sumber Daya Manusia (*People*), keterlibatan aktif pegawai adalah kunci keberhasilan implementasi BPM. Setiap organisasi perlu melibatkan seluruh pegawai (bukan hanya satu atau dua orang di bagian tertentu) yang terlibat di dalam proyek BPM sejak tahap awal sehingga akan meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan di dalam tiap-tiap diri pegawai sehingga resistensi terhadap setiap perubahan yang berhubungan dengan proses bisnis dapat dikurangi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan sosialisasi internal terhadap proyek BPM yang akan/sedang berjalan serta memberikan pengukuran kinerja dan apresiasi terhadap pencapaian BPM. Hal penting lainnya adalah melakukan investasi terkait pelatihan BPM yang memadai untuk mendukung pegawai memiliki pemahaman yang baik tentang BPM.
- 5) Terkait dengan Budaya (*Culture*), pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan adaptasi terhadap perubahan sangat penting dilakukan salah satunya dengan menampung dan memberikan sesi khusus secara terbuka terhadap setiap inovasi yang dimiliki oleh pegawai. Organisasi juga dapat memberikan apresiasi atas pencapaian keberhasilan dan kontribusi karyawan di dalam penerapan BPM. Dengan menciptakan lingkungan di mana perubahan dianggap sebagai peluang yang positif, setiap organisasi dapat mendorong partisipasi aktif dari pegawai untuk terlibat di dalam penerapan BPM.

Penelitian selanjutnya dapat memfokuskan pada upaya mempertajam strategi pencapaian kesuksesan BPM dengan tujuan meningkatkan kualitas sistem pemenuhan layanan TIK. Dalam konteks ini, perlu dilakukan analisis mendalam terkait dengan identifikasi proses kritis dan titik-titik lemah yang berhubungan dengan sistem pemenuhan layanan TIK. Selain itu, penelitian dapat mengeksplorasi metode dan teknik terbaru dalam BPM, termasuk integrasi kecerdasan buatan, untuk memperkuat strategi yang diterapkan. Dengan demikian, fokus pada pengoptimalan proses, pemodelan yang lebih presisi, dan penerapan teknologi terkini dapat menjadi poin penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem pemenuhan layanan TIK.

4. Kesimpulan

Dalam penelitian tingkat kematangan penerapan sistem pemenuhan layanan TIK dengan BPM, menunjukan kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, hasil *assessment* menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada tahap awal menggunakan pendekatan BPM di dalam penerapan sistem pemenuhan layanan TIK dengan tingkat kematangan ada di level 3 (*defined*). Meskipun telah terlihat manfaat dari proyek BPM terhadap sistem pemenuhan layanan TIK, namun fokus implementasi masih belum merambah ke seluruh tahapan siklus BPM. Terdapat metode dan alat BPM canggih yang digunakan secara aktif di dalam organisasi, pengelolaan BPM dilakukan secara internal untuk mengurangi ketergantungan pada ahli eksternal, serta forum kolaborasi dan komunikasi proses telah dibentuk untuk mempermudah berbagi pengalaman terkait BPM.

Kedua, hasil penilaian menyoroiti pola kematangan yang tinggi pada aspek *strategic view*, namun relatif rendah pada aspek yang lain dimana merupakan ciri dari organisasi yang penerapan BPM nya didorong dari sisi atas, dalam hal ini rencana strategis yang dibuat oleh organisasi sangat berpengaruh besar terhadap pelaksanaan dan pengambilan keputusan mengenai proyek BPM pada penerapan sistem pemenuhan layanan TIK. Selain itu terdapat dukungan dan urgensi arahan dari manajemen yang kuat untuk BPM sehingga program BPM harus selalu diselaraskan dengan rencana strategis yang ada. Di sisi lain, organisasi dengan tingkat rasa urgensi yang tinggi seperti ini cenderung hanya fokus pada penyelesaian proyek BPM untuk mencapai target yang diberikan sehingga mengesampingkan pengetahuan serta pengelolaan BPM secara internal.

Ketiga, perlu perhatian khusus terhadap faktor Sumber Daya Manusia/*People*, yang merupakan area terendah dalam hasil penilaian. Penyebab utama rendahnya faktor *People* adalah kurangnya pemahaman seluruh pegawai yang terlibat terkait konsep BPM, Adanya resistensi/penolakan oleh pegawai terkait dengan perubahan proses bisnis, kurangnya metode pelatihan tentang konsep BPM, dan tidak ada pengukuran kinerja dan apresiasi terhadap pencapaian keberhasilan BPM.

Keempat, rekomendasi dari penelitian ini mencakup upaya untuk meningkatkan tingkat kematangan pada organisasi menjadi level 4 dengan mendirikan sebuah *BPM Center of Excellence* sebagai wadah pengelolaan BPM. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan koordinasi dan integrasi seluruh tahapan siklus BPM. Selain itu fokus pada pengelolaan faktor *People* juga perlu dilakukan dengan melakukan penekanan terhadap perlunya sosialisasi yang dilakukan di internal terkait proyek BPM yang sedang berjalan, pengembangan keterampilan dan kompetensi BPM pada pegawai, serta memberikan pengukuran dan apresiasi atas pencapaian BPM untuk memastikan keberhasilan implementasi sistem pemenuhan layanan TIK yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- [1] N. I. Putri, Y. Herdiana, Y. Suharya, and Z. Munawar, "Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital," 2021.
- [2] R. Fajriah and A. Wibowo, "Analisa Faktor Yang Mempengaruhi Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 2019 dan VAL IT," *Jurnal Ilmiah FIFO*, vol. 13, no. 2, 2021.
- [3] A. Gažová, Z. Papulová, and D. Smolka, "Effect of Business Process Management on Level of Automation and Technologies Connected to Industry 4.0," in *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V., 2022, pp. 1498–1507. doi: 10.1016/j.procs.2022.01.351.
- [4] M. Dumas, · Marcello, L. Rosa, J. Mendling, and H. A. Reijers, "Fundamentals of Business Process Management," 2018.
- [5] E. Giacosa, A. Mazzoleni, and A. Usai, "Business Process Management (BPM): How complementary BPM capabilities can build an ambidextrous state in business process

- activities of family firms,” *Business Process Management Journal*, vol. 24, no. 5, pp. 1145–1162, Aug. 2018, doi: 10.1108/BPMJ-07-2017-0211.
- [6] M. Froger, F. Bénaben, S. Truptil, and N. Boissel-Dallier, “A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges,” *Int J Inf Manage*, vol. 49, pp. 290–300, Dec. 2019, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013.
- [7] L. A. Sincorá, M. P. V. de Oliveira, H. Zanquetto-Filho, and M. Z. Alvarenga, “Developing organizational resilience from business process management maturity,” *Innovation and Management Review*, 2023, doi: 10.1108/INMR-11-2021-0219.
- [8] A. K. Darmawan and A. Dwiharto, “Pengukuran Capability Level Kualitas Layanan E-Government Kabupaten Pamekasan Menggunakan Framework COBIT 5.0,” *INTENSIF: Jurnal Ilmiah Penelitian dan Penerapan Teknologi Sistem Informasi*, vol. 3, no. 2, p. 93, Apr. 2019, doi: 10.29407/intensif.v3i2.12659.
- [9] P. Hawa and R. Valiant Salomo, “READINESS OF DIGITALIZATION SERVICES FOR ELECTRONIC-BASED GOVERNMENT SYSTEMS IN AGENCY FOR THE ASSESSMENT AND APPLICATION OF TECHNOLOGY (BPPT),” *Restorica : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 2020, doi: 10.33084/restorica.v5i2.
- [10] A. A. Bouty, M. Hidayat Koniyo, and D. Novian, “THE EVALUATION OF ELECTRONIC BASED GOVERNMENT SYSTEM USING E-GOVERNMENT MATURITY MODEL (CASE IN GOVERNMENT OF GORONTALO CITY),” *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, 2019.
- [11] A. R. Do Nascimento, R. de L. Baldam, L. Costa, and T. de P. Coelho Junior, “Applications of business governance and the Unified BPM Cycle in public credit recovery activities,” *Business Process Management Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 312–330, Jan. 2020, doi: 10.1108/BPMJ-11-2017-0317.
- [12] G. Doebeli and T. De Bruin, “An organizational approach to BPM: The experience of an australian transport provider,” in *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture, Second Edition*, Springer Berlin Heidelberg, 2015, pp. 741–760. doi: 10.1007/978-3-642-45103-4_31.
- [13] G. D. Kerpedzhiev, U. M. König, M. Röglinger, and M. Rosemann, “An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization: Results from a Delphi Study,” *Business and Information Systems Engineering*, vol. 63, no. 2, pp. 83–96, Apr. 2021, doi: 10.1007/s12599-020-00637-0.
- [14] J. David Patón-Romero, M. T. Baldassarre, M. Rodríguez, and M. Piattini, “Maturity model based on CMMI for governance and management of Green IT,” *IET Software*, vol. 13, no. 6, pp. 555–563, Dec. 2019, doi: 10.1049/iet-sen.2018.5351.
- [15] J. Straková, I. Rajiani, P. Pártlová, J. Váchal, and J. Dobrovič, “Use of the value chain in the process of generating a sustainable business strategy on the example of manufacturing and industrial enterprises in the Czech Republic,” *Sustainability (Switzerland)*, vol. 12, no. 4, Feb. 2020, doi: 10.3390/su12041520.
- [16] U. Awan, R. Sroufe, and K. Bozan, “Designing Value Chains for Industry 4.0 and a Circular Economy: A Review of the Literature,” *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, no. 12, Jun. 2022, doi: 10.3390/su14127084.
- [17] T. De Bruin, Q. Health, and M. Rosemann, “Towards a Business Process Management Maturity Model,” 2005. [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/27482324>