IMPROVEMENT KEMATANGAN BISNIS PROSES DENGAN METODE *BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL* (BPMM) SERTA PENDEKATAN *PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK* (PCF)

(Studi Kasus: PT. Triatra Sinergia Pratama)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Disusun Oleh:

Nama : Dimas Ikhsan Burhanudin

No. Mahasiswa : 19522161

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 9 Agustus 2023



(Dimas Ikhsan Burhanudin)

NIM: 19522161

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN

TRIATRA

SURAT KETERANGAN
NO:HC/053/TRIATRA/VIII/2023

Kami yang bertandatangan dibawah ini, Bagian Human Capital Department PT Triatra Sinergia Pratama dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Dimas Ikhsan Burhanudin

Posisi : Intern - MDRM

NIM : 19522161

Jurusan : Teknik Industri –Teknologi Industri

No Telephone : + 62 878-0446-4200

Alamat : Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta

Telah melakukan program Internship melalui penelitian dan pengamatan untuk penyusunan Tugas Akhir dengan Judul ""*Improvement Kematangan Bisnis Proses Pada PT. Triatra Sinergia Pratama dengan Metode Business Process Maturity Model (BPMM) Serta Pendekatan Process Classification Framework* (PCF)".

Program ini dilaksanakan mulai Tanggal 20 Februari 2023 sampai dengan Tanggal 30 Juni 2023. Kami mengucapkan terima kasih atas usaha dan partisipasi yang telah diberikan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta,11 Agustus 2023

PT TRIATRA SINERGIA PRATAMA

Nurmala Filmika R
HC Department Head

PT TRIATRA SINERGIA PRATAMA
United Tractors New Building, Jalan Raya Bekasi Km.22, Cakung, Jakarta 13910 - Indonesia | T +62 21 24576818 | www.triatra.co.id

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

***IMPROVEMENT* KEMATANGAN BISNIS PROSES DENGAN METODE *BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL* (BPMM) SERTA PENDEKATAN *PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK* (PCF)**

(Studi Kasus: PT. Triatra Sinergia Pratama)

TUGAS AKHIR

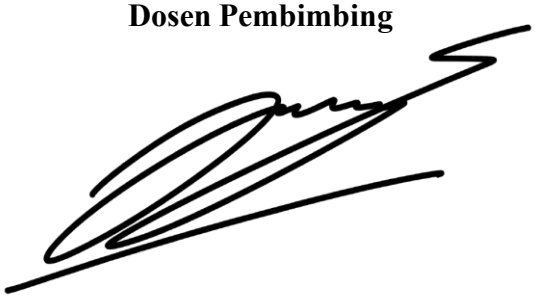
Disusun Oleh :

Nama : Dimas Ikhsan B

No. Mahasiswa : 19522161

Yogyakarta, 15 Agustus 2023

Dosen Pembimbing



(Danang Setiawan, S.T., M.T.)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

IMPROVEMENT KEMATANGAN BISNIS PROSES DENGAN METODE _BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL_ (BPMM) SERTA PENDEKATAN _PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK_ (PCF)

(Studi Kasus: PT. Triatra Sinergia Pratama)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama	**: Dimas Ikhsan Burhanudin**
No. Mahasiswa	**: 19 522 161**

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Indonesia, 22 Agustus 2023

Dewan Penguji	**Tanda Tangan**
Danang Setiawan, S.T., M.T. Ketua	
Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. Anggota I	
Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D. Anggota II	

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Atas izin ridha Allah SWT, saya ingin mempersembahkan karya tulis ini untuk kedua orang tua saya yaitu Bapak Arko Budi Setyono dan Ibu Suparti kedua adik saya Muhammad Davi Ardian dan Muhammad Hafidz Azzam yang tiada hentinya untuk memberikan dukungan dan doa kepada saya agar selalu diberikan kemudahan dalam menyelesaikan karya tulis ini. Selain itu, kepada seluruh sahabat saya yang selalu mendukung dan membantu saya baik secara langsung ataupun tidak langsung

MOTTO

“Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan.”

(Q.S Ar-Rahman: 13)

‘Seorang mukmin yang kuat lebih baik dan lebih Allah cintai daripada seorang mukmin yang lemah, dan masing-masing berada dalam kebaikan. Bersungguh-sungguhlah pada perkara-perkara yang bermanfaat bagimu, mintalah pertolongan kepada Allah dan janganlah kamu bersikap lemah. Jika kamu tertimpa sesuatu, janganlah kamu katakan: ‘Seandainya aku berbuat demikian, pastilah akan demikian dan demikian’ Akan tetapi katakanlah: ‘Qodarullah wa maa syaa fa’ala (Allah telah mentakdirkan hal ini dan apa yang dikehendakiNya pasti terjadi)’. Sesungguhnya perkataan ‘Seandainya’ membuka pintu perbuatan setan.”

(HR. Ahmad 9026, Muslim 6945, dan yang lainnya)

"Kesulitan dan perjuangan hari ini hanyalah harga yang harus kita bayar untuk pencapaian dan kemenangan hari esok."

(William Boetcke)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahakan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis dengan judul "*Improvement* Kematangan Bisnis Proses pada PT. Triatra Sinergia Pratama dengan Metode *Business Process Maturity Model* (BPMM) serta Pendekatan *Process Classification Framework* (PCF)". Shalawat serta salam tidak lupa penulis ucapkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat beliau hingga akhir zaman.

Karya tulis ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata -1 pada program studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Pada penyelesaian tugas akhir ini, penulis sadari banyak bantuan, dukungan, semangat, dan do'a yang diberikan. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1 Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2 Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3 Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., selaku Ketua Program Studi S1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4 Bapak Danang Setiawan, S.T., M.T., selaku dosen pembimbing TA yang telah memberikan waktu dan tenaganya untuk membimbing dalam pengerjaan karya tulis ini.
5 Keluarga tercinta, Bapak Arko Budi Setyono, Ibu Suparti, Muhammad Davi Ardian dan Muhammad Hafidz Azzam yang tiada hentinya memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang kepada penulis.
6 Bapak dan Ibu Dosen Teknik Industri Universitas Islam Indonesia atas ilmu yang telah diberikan, serta Bapak Handoko Pramulyo, S.T., M.T., selaku mentor penulis selama periode magang yang telah membantu penulis dalam proses pengambilan data karya tulis ini.
7 Seluruh penghuni Kost Putra Mercury selaku teman-teman penulis selama masa perkuliahan yang telah memberikan warna dalam hidup penulis dan memberikan makna tentang persahabatan.
8 Seluruh teman-teman Teknik Industri tahun Angkatan 2019 selaku teman-teman penulis yang telah berjuang Bersama selama masa perkuliahan baik dalam dunia Pendidikan formal maupun informal.

9 Seluruh teman-teman POINTER PT. United Tractors Tbk dan PT. Triatra Sinergia Pratama yang telah banyak membantu penulis selama periode magang dan pengambilan data, serta telah membantu penulis melewati periode magang terbaik selama masa perkuliahan.

10 Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu penulisan karya tulis ini hingga akhir.

Semoga kebaikan dan seluruh bantuan yang telah diberikan oleh seluruh pihak mendapatkan balasan dari Allah SWT. Pada karya tulis ini masih cukup banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan agar dapat membuat karyatulis ini menjadi lebih baik lagi dan semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembacaataupun peneliti selanjutnya. Amin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

ABSTRAK

SOP merupakan salah satu acuan utama yang berisi tahapan-tahapan kegiatan kerja pada sebuah perusahaan. PT. Triatra Sinergia Pratama berdiri pada akhir tahun 2021 dan merupakan perusahaan hasil integrasi perusahaan sebelumnya. Pasca integrasi ini berdampak pada kematangan bisnis proses perusahaan yaitu kurang lengkapnya bisnis proses pada level 3 (SOP) yaitu sebanyak 50 SOP belum tersedia dari target sebanyak 121 SOP yang seharusnya tersedia. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kematangan bisnis proses tepatnya pada bisnis proses level 3 (SOP) PT. Triatra Sinergia Pratama dan melakukan perancangan pada bisnis proses level 3 (SOP) PT. Triatra Sinergia Pratama. Desain penelitian ini yaitu kualitatif dan teknik pengambilan subjek penelitian menggunakan *purposive sampling.* Subjek dalam penelitian ini adalah 2 department head, 2 senior associate dan 1 associate yang bersinergi terhadap bisnis proses PT Triatra. Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode *Business Process Maturity Model* (BPMM) dan model pendekatan *Process Classification Framework* (PCF) dengan mengacu pada standar *American Productivity and Quality Center* (APQC). Hasil analisis kematangan bisnis proses didapatkan bisnis proses pada PT. Triatra belum lengkap dengan nilai hasil penilaian sebesar 4,204545 atau *defined*. Hasil perancangan bisnis proses pada level 3 (SOP) didapatkan bahwa terdapat 6 SOP yang tidak sesuai dengan standar APQC sehingga hanya 44 SOP yang dapat ditambahkan pada bisnis proses eksisting PT. Triatra Sinergia Pratama.

Keywords: *Business Process Management* (BPM), *Business Process Maturity Model* (BPMM), *Standard Operating Procedure* (SOP), *Process Classification Framework* (PCF), *American Productivity and Quality Center* (APQC)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **I**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **II**
SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN ..... **III**
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING ..... **IV**
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI ..... **V**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **VI**
MOTTO ..... **VII**
KATA PENGANTAR ..... **VIII**
ABSTRAK ..... **X**
DAFTAR ISI ..... **XI**
DAFTAR TABEL ..... **XIII**
DAFTAR GAMBAR ..... **XIV**
BAB I **1**
PENDAHULUAN **1**
1.2 LATAR BELAKANG 1
1.3 RUMUSAN MASALAH 4
1.4 TUJUAN PENGAMATAN 4
1.5 MANFAAT PENGAMATAN 4
1.6 BATASAN PENGAMATAN 4
1.7 SISTEMATIKA PENELITIAN 5
BAB II **7**
TINJAUAN PUSTAKA **7**
2.1 KAJIAN LITERATUR 7
2.2 LANDASAN TEORI 15
2.2.1 Integrasi 15
2.2.2 Organisasi 16
2.2.3 Business Process 17
2.2.4 Bisnis Proses Management 18
2.2.5 Business Process Maturity Model (BPMM) 19
2.2.6 American Productivity and Quality Center (APQC) 20
2.2.7 Process Classification Framework (PCF) 21
2.2.8 Standar Operasional Prosedur 23
BAB III **25**
METODOLOGI PENELITIAN **25**
3.1 KERANGKA PENELITIAN 25
3.2 OBJEK PENELITIAN 25
3.3 SUBJEK PENLEITIAN 26
3.4 SUMBER DATA 26

3.5 PENGUMPULAN DATA PENELITIAN 26
3.6 ALUR PENELITIAN 27
BAB IV 32
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 32
4.1 PENGUMPULAN DATA 32
4.1.1 Profil Perusahaan 32
4.1.2 Business Process Management Perusahaan 33
4.1.3 Hasil Wawancara 36
4.2 PENGOLAHAN DATA 37
4.2.1 Kelengkapan Bisnis Proses Level 3 37
4.2.2 Pengolahan Hasil Wawancara Kematangan Bisnis Proses 38
4.2.3 Analisis Area BPMM 55
4.2.4 Improvement Bisnis Proses Level 3 58
BAB V 69
PEMBAHASAN 69
5.1 ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN BISNIS PROSES 69
5.2 IMPROVEMENT BISNIS PROSES 71
BAB VI 75
PENUTUP 75
6.1 KESIMPULAN 75
6.2 SARAN 76
DAFTAR PUSTAKA 77
LAMPIRAN 81
LAMPIRAN 1. HASIL PERANCANGAN *IMPROVEMENT* DALAM BENTUK DOKUMEN 81
LAMPIRAN 2. HASIL PERANCANGAN *IMPROVEMENT* DALAM BENTUK *FLOW PROCESS* 84
LAMPIRAN 3. DOKUMEN STANDAR APQC FOR RETAIL INDUSTRI VERSION 7.2.1 108

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Literatur 12

Tabel 3. 1 Kerangka Penelitian 25
Tabel 3. 2 Sembilan Kode Penilaian 27
Tabel 3. 3 Tingkat Penilaian 27

Tabel 4. 1 Narasumber wawancara 36
Tabel 4. 2 Sembilan Area Penilaian 38
Tabel 4. 3 Isi Kuisioner 39
Tabel 4. 4 Penilaian hasil wawancara 42
Tabel 4. 5 Rekapitulasi 9 Pandangan Area 55
Tabel 4. 6 Data Pengajuan Bisnis Proses Baru 62
Tabel 4. 7 Hasil *Process Classification framework* Rancangan Bisnis Proses Baru 65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Skema Integrasi 16
Gambar 2. 2 Siklus BPM..... 18
Gambar 2. 3 Alur Pembuatan Bisnis Proses Dalam Bentuk SOP 24

Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian..... 28

Gambar 4. 1 Profil Perusahaan..... 32
Gambar 4. 2 *Mapping Market* Domestik PT. Triatra Sinergia Pratama 33
Gambar 4. 3 *Mapping Market* Domestik PT. Triatra Sinergia Pratama 33
Gambar 4. 4 Bisnis Proses Hierarchy PT. Tiratra Sinergia Pratama..... 34
Gambar 4. 5 Bisnis Proses Hierarchy PT. Tiratra Sinergia Pratama..... 35
Gambar 4. 6 *Mapping* Kondisi Bisnis Proses Saat Ini 35
Gambar 4. 7 *Spider Charts* Bisnis Proses PT. Triatra Sinergia Pratama 57
Gambar 4. 8 Contoh *Improvement* Bisnis Proses Dalam Bentuk *Flowchart*..... 68

Gambar 5. 1 *Improvement* 9 area pandang penialian kematangan bisnis proses 71

BAB I

PENDAHULUAN

1.2 Latar Belakang

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang berdiri dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan (Astuti, 2022). Dalam proses untuk mencapai tujuan, perusahaan harus memiliki sebuah kerangka acuan yang berguna sebagai landasan kerja. Kerangka acuan yang dimiliki sebuah perusahaan memiliki tujuan agar proses yang dijalankan oleh perusahaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan yang seharusnya dijalankan. Kerangka acuan yang digunakan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya disebut bisnis proses (Ariyanti, dkk, 2015).

Menurut (Latiffiantia, 2017) bisnis proses merupakan sebuah kerangka acuan yang berfungsi untuk mengoptimalisasi operasi organisasi, meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas/mutu produk, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan harus memiliki sebuah tata kelola yang berfokus pada proses peraturan dan pengelolaan pekerjaan yang berorientasi pada proses agar siklus hidup proses bisnis dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Pengelolaan bisnis proses yang berfokus untuk mengatur dan mengelola pekerjaan dalam suatu organisasi dapat disebut sebagai *Business Process Management* (BPM). Menurut (Rudi, 2022) melalui BPM organisasi dapat mengetahui seberapa efisien dan efektif proses-proses yang ada di dalam organisasi dan selanjutnya dapat melakukan perbaikan (*improvemen*t) secara terintegrasi.

Baik buruknya sebuah bisnis proses yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat diukur dengan cara melihat bagaimana perusahaan tersebut mengimplementasikan *Business Process Management* (BPM). Menurut (Gažová, Papulová, & Smolka, 2022) terdapat tingkat pembagian pengaplikasian BPM, yaitu : 1) Level 0: Perusahaan belum menjelaskan bisnis proses yang dimiliki; 2) Level 1: Perusahaan telah menjelaskan bisnis proses yang dimiliki; 3) Level 2: Perusahaan telah memiliki, mendeskripsikan dan merancang bisnis proses dalam bentuk peta proses ; 4) Level 3: Perusahaan sudah melakukan pengukuran dan evaluasi terhadap bisnis proses; 5) Level 4: Perusahaan telah menerapkan BPM secara menyeluruh dan sudah secara strategis diselaraskan; 6) Level 5: Pada umumnya perusahaan menerapkan BPM secara menyeluruh dan menggunakan *process tools* atau BPM *software*. Perusahaan yang

sudah mengimplementasikan BPM pada level 3 hingga level 5 dapat dikatakan sebagai perusahaan dengan tingkat BPM yang tinggi. Sementara, perusahaan dengan tingkat BPM level 0 hingga level 2 dapat dikatakan sebagai perusahaan dengan tingkat BPM yang rendah.

Pada umumnya, perusahaan yang sudah menjalankan BPM sampai pada tingkat tertentu diasumsikan mampu memperlihatkan tingkat kematangan bisnis proses perusahaan tersebut dalam menjalankan bisnis prosesnya. Nilai tingkat kematangan dari bisnis proses yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat disebut sebagai *Business Process Maturity Model* (BPMM). BPMM merupakan representasi dari pengukuran kesuksesan *Business Process Management* dengan cara membandingkan proses bisnis perusahaan saat ini dengan standar industri. Menurut (Safitri, 2022) BPMM merupakan sebuah strategi perbaikan yang menyediakan peta jalan untuk perbaikan proses yang berkelanjutan untuk membantu perusahaan mengidentifikasi kekurangan proses dalam organisasi dan memandu peningkatan dalam langkah-langkah logis dan bertahap.

Penelitian yang dilakukan (Garini, 2017) dengan judul "Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis *Enterprise Resource Planning* (*Multiple Case Study* Perusahaan Manufaktur Otomotif)". Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukan bahwa ketiga perusahaan yang diteliti memiliki tingkat kematangan bisnis proses pada tingkat 2, yaitu *linked.* Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan ketiga perusahaan tersebut masih minim dalam mengimplementasikan teknologi dalam proses bisnis perusahaan. Ketiga perusahaan perlu meningkatkan penggunaan ERP agar sistem ERP yang digunakan dapat bermanfaat dalam keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis. Penggunaan teknologi harusnya diimplementasikan oleh ketiga perusahaan tersebut untuk dapat meningkatkan keefektifan dan efisiensi manajemen proses bisnis perusahaan.

Menurut (Gandhi, 2017) terdapat 4 tahapan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh suatu perusahaan berdasarkan *Business Process Oriented Maturity Model* (BPOMM), yaitu 1) *Ad Hoc* merupakan proses yang belum terstruktur dan belum terdefinisikan; 2) *Defined* merupakan proses dasar yang telah didokumentasikan dan tersedia dalam bentuk alur grafik; 3) *Linked* merupakan tingkat proses yang lebih maju dan lebih terhubung antar prosesnya, 4) *Integrated* merupakan tingkat proses pada level tertinggi, dimana semua proses perusahaan, vendor dan pembeli telah terintegrasi satu sama lainnya. Perusahaan menggunakan BPMM dengan tujuan sebagai tolak ukur dalam

meningkatkan profitabilitas organisasi dan memiliki efek-efek pada kinerja keuangan organisasi (Garini, 2017).

PT Triatra Sinergia Pratama (TRIATRA) berdiri sejak tahun 2021 dan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *engineering, service solution* dan *trading company*. PT Triatra Sinergia Pratama tercipta dari hasil integrasi perusahaan sebelumnya, yaitu antara PT United Tractors Pandu Engineering (UTPE) dengan PT Universal Tekno Reksajaya (UTR) yang akan menjadi cikal bakal PT Triatra Sinergia Pratama. Integrasi tersebut terjadi dilandasi karena kedua perusahaan tersebut memiliki kesamaan dalam proses bisnisnya. Proses integrasi tersebut menyebabkan banyak perubahan pada bisnis proses yang dimiliki dan dijalankan oleh TRIATRA. Hal tersebut menyebabkan bisnis proses yang dimiliki dan dijalankan oleh TRIATRA memiliki banyak kekurangan dari ketentuan yang telah ditetapkan oleh standar *American Productivity and Quality Center* (APQC). Standar APQC merupakan *guideline* yang wajib digunakan oleh perusahaan *member of* ASTRA *Group* sebagai acuan dalam menjalankan bisnis proses perusahaan.

Pasca terjadinya integrasi, PT Triatra saat ini memiliki proses bisnis hanya pada level 0, level 2 dalam bentuk petunjuk pelaksanaan (juklak). Selain itu, PT Triatra Sinergia Pratama juga belum memiliki dan melakukan review secara keseluruhan atas bisnis proses pada level 3 dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berguna untuk menyesuaikan relevansinya dengan kondisi aktual pasca terjadinya integrasi. Berdasarkan hasil General Manager forum (GM forum) menunjukan tingkat kematangan proses bisnis level tiga baru mencapai 58,67% dari target sebesar 80% yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena terdapat *gap* kelengkapan bisnis proses level 3 dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) TRIATRA terhadap ketentuan yang telah ditetapkan oleh standar APQC, yaitu 50 SOP Triatra belum tersedia dari 121 SOP yang seharusnya tersedia.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan, PT. Triatra memiliki ketidakselarasan antara kondisi aktual dengan ketetapan yang harus dimiliki dan dijalankan di setiap level bisnis prosesnya. Oleh karena permasalahan tersebut, perlu dilakukannya *improvement* untuk meningkatkan relevansi dan integrasi antar setiap level bisnis proses, dengan tujuan dapat meningkatkan kematangan bisnis proses yang dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan. *Improvement Business Process* ini akan membantu perusahaan untuk menetapkan langkah strategis dan prioritas dalam hal peningkatan operasi produk/layanan untuk mencapai dan mewujudkan tujuan dan nilai-nilai bisnisnya (Lee, J, 2007).

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan pada latar belakang, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut.

1 Bagaimana kondisi tingkat kematangan bisnis proses pada PT Triatra Sinergia Pratama pasca terjadinya integrasi?

2 Bagaimana cara meningkatkan kelengkapan bisnis proses level 3 (SOP) agar relevan dengan standar APQC?

1.4 Tujuan pengamatan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka pengamatan ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Melakukan analisis tingkat kematangan bisnis proses menggunakan metode *Business Process Maturity Model* (BPMM).
2. Melakukan *improvement* menggunakan metode *Process Classification Framework* (PCF) untuk mengklasifikasi proses bisnis agar sesuai dengan standar APQC.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dalam penelitan ini:

1. Menjadi pedoman bagi perusahaan untuk melakukan pemetaan bisnis proses yang berfokus pada bisnis proses level 3 (SOP) sesuai dengan standar APQC.
2. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa
3. Menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam melakukan *improvement* tingkat kematangan bisnis proses yang berfokus pada bisnis proses level 3 (SOP).

1.6 Batasan Pengamatan

Pengamatan ini mempunyai beberapa batasan pengamatan sehingga pengamatan yang dilakukan dapat terarah. Batasan masalah pada pengamatan ini adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan data pada penelitian tersebut dilakukan secara langsung di PT Triatra Sinergia Pratama.
2. Penelitian ini berada di Corp. Management Development and Risk Management Department.
3. Pengambilan data dilakukan melalui temuan data lapangan dan untuk *improvement* tingkat kematangan bisnis proses menggunakan standar APQC sebagai acuan.
4. Scope pembahasan penelitian ini hanya mencakup *Business Process* level 3 (SOP) PT.

Triatra Sinergia Pratama.

5. Periode penelitian ini selama 5 bulan yaitu Februari 2023 – Juni 2023.

1.7 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat sistematika penulisan yang tersusun dalam enam bab, berikut merupakan detail isi dari tiap bab:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri atas uraian mengenai latar belakang masalah yang menjadi alasan penelitian ini dilakukan. Dilanjutkan dengan penulisan rumusan masalah yang merupakan pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab melalui penelitian yang dilakukan. Penulisan batasan penelitian dilakukan sebagai salah satu bentuk penentuan fokus penelitian agar penelitian yang dilakukan oleh peneliti tetap *on the focus* sehingga nantinya dapat memberikan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian dan dapat memberikan manfaat penelitian sesuai dengan apa yang diharapkan oleh peneliti.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini menerangkan sejumlah istilah-istilah yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Bab ini pun akan mengemukakan penelitian-penelitianterdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti lain dan berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Hal ini dilakukan agar penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki dasar yang cukup kuat dan menjadi acuan bahwa apa yang diteliti oleh peneliti saat ini benar-benar *original*, belum pernah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya sehingga peneliti dapat menentukan posisi penelitiannya saat ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan mengenai metode atau cara dalam melakukan penelitian ini, mulai dari pendahuluan, identifikasi masalah, studi pustaka, pengumpulan data, pengolahan data hingga pada penarikan kesimpulan danpemberian saran.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data menjadi acuanuntuk pembahasan yang akan ditulis pada

sub bab V yaitu pembahasan hasilyang diperoleh dari analisis yang dilakukan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan mengenai pembahasan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian yang akan menghasilkan rekomendasi bagi perusahaan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh melalui pembahasanpenelitian serta saran yang dibuat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan penulis yang diajukan kepada perusahaan dan kepada para peneliti dalam bidang sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Penelitian ini menggunakan berbagai referensi dari berbagai sumber yang digunakan dan dirangkum dalam sebuah penelitian induktif. Kajian induktif berisi ringkasan penelitian yang telah dilakukan, dengan tema dan metode yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian induktif ini dilakukan dengan tujuan untuk dapat menemukan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan serta untuk mengetahui hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode yang sejenis. Berikut ringkasan penelitian sebelumnya yang menggunakan metode serupa yaitu *Business Process Management* (BPM), sebagai acuan penelitian ini.

Penelitian yang pertama yang dilakukan oleh (Maulana, Triwibisono, & Aisha, 2018)dengan judul "*Business Process Model and Notation* (BPMN) Donat Madu Cihanjuang". Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk memodelkan proses bisnis yang sedang berjalan pada DMC dan mengidentifikasi masalah pada proses bisnis tersebut serta dilakukan analisis perbaikan proses bisnis. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Model and Notation* (BPMN). Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa dengan penerapan BPMN maka pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien dalam melayani pelanggan karena DMC tidak membutuhkan karyawan tambahan dan DMC dapat mengurangi pengeluaran biaya operasional/ penggajian karyawan untuk pengembangan kedepannya konsep ini akan terintegrasi dengan metoda pembayaran bagi pelanggan

Penelitian yang kedua yaitu mengenai perancangan struktur organisasi yang dilakukan oleh (Maulana, Triwibisono, & Aisha, 2018) dengan judul "*Designing The Organizational Structure With Business Process Approach In Sumber Waras Hospital Cirebon*". Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melakukan analisis analisis pada proses bisnis eksisting perusahaan guna menciptakan struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien serta dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Process Classification Framework* (PCF) dengan mengacu pada standar *Healthcare Provider* oleh *American Productivity and Quality Center* (APQC). Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa pada proses bisnis eksisting terdapat 13 proses bisnis pada proses bisnis level 1 dan 48 proses bisnis pada proses bisnis level 2. Berdasarkan analisis gap antara proses bisnis eksisting

dengan proses bisnis yang terdapat pada PCF *Healthcare Provider* APQC, terdapat 14 proses bisnis pada proses bisnis level 1 dan 54 proses bisnis usulan pada proses bisnis level 2.

Penelitian yang ketiga yang dilakukan oleh (Alan, 2019) dengan judul "Pemodelan dan Evaluasi Proses Bisnis Menggunakan *Business Process Model and Notation* (BPMN)". Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan permasalahan dalam proses bisnis yang dijalankan oleh percetakan mabes printing. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang menghambat Penelitian ini membahas tentang Mabes Printing adalah *Business Process Model and Notation* (BPMN) untuk memetakan proses bisnis dan mencari titik permasalahan dari proses bisnis yang dijalankan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa dari hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa proses bisnis yang mengalami masalah adalah proses bisnis produksi. Adapun akar permasalahan pada proses bisnis produksi adalah belum adanya pendataan secara cepat dan mudah untuk diberikan kepada pegawai produksi.

Penelitian yang keempat yang dilakukan oleh (Purabaya, Pradnyana, & Wahyono, 2019) dengan judul "Model Arsitektur Proses Bisnis Badan Usaha Milik Desa dengan Menggunakan *Process Classification Framework* (Studi Kasus: Badan Usaha Milik Desa Cahaya Buana Paku Banten". Tujuan dari penelitian ini untuk membuat model arsitektur proses bisnis rencana strategis bisnis dan pengembangan mutu SDM. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan *Process Classification Framework* (PCF) dengan cara menganalisis proses operasional yang terdiri atas pengembangan visi dan rencana strategi bisnis, serta pengembangan dan pengelolaan barang/jasa. Sedangkan untuk proses manajemen dan layanan pendukung dilakukan analisis pada pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Hasil dari penelitian adalah model arsitektur proses bisnis, khususnya proses bisnis penyusunan pengembangan rencana strategis bisnis dan proses bisnis pengembangan SDM dapat meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa "Cahaya Buana Paku Banten". Efektivitas proses bisnis Badan Usaha Milik Desa "Cahaya Buana Paku Banten" dapat diterapkan dengan baik jika para pengelola memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang kelima yang dilakukan oleh (Azizah, 2020) dengan judul "Analisis Studi Kelayakan Bisnis Fashion Muslimah "Galery Amanah" menggunakan Pendekatan *Business Process Management* (BPM)". Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hasil uji kelayakan bisnis fashion muslimah "Galery Amanah" dalam aspek pasar dan pemasaran, pesaing, hukum, produksi dan finansial apakah layak atau tidak dijalankan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Process Management* (BPM) dengan

pendekatan *Process Classification Framework* (PCF) oleh APQC. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan perhitungan *Break even point* (BEP), *Payback Period* (PP), *Internal Rate of Return* (IRR), *Net Present Value* (NPV), *Profitability Index* (PI) "Galery Amanah" layak untuk dijalankan.

Penelitian yang keenam yang dilakukan oleh (Fatimah, 2019) dengan judul "Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri Di Kabupaten Jember Menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM)". Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan proses bisnis ketiga UMKM berbasis agroindustri di Kabupaten Jember berdasarkan model BPOMM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM). Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa ketiga UMKM tersebut berada pada tingkat kematangan level 1 yaitu Ad Hoc. Hal tersebut terjadi dikarenakan ketiga UMKM tersebut belum mendefinisikan dan mendokumentasikan proses bisnis dengan baik dan jelas serta belum terdapatnya sistem informasi dalam membantu proses bisnis yang ada.

Penelitian yang ketujuh yang dilakukan oleh (Khoirunnisa, Pratiwi, Dianti, Fattah, & Budiman, 2021) dengan judul "*Improvement Business Process model and notation on the drink distribution industries using six core element*". Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi elemen proses bisnis pada distribusi penjualan perusahaan yang diselaraskan dengan enam elemen inti BPMN, dengan mengidentifikasi setiap elemen proses bisnis yang kemudian akan diimprovisasi untuk memenuhi standar elemen yang diusulkan dari penelitian sebelumnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa masih terdapat kekurangan dalam model proses bisnis dalam distribusi minuman. Hasil perbaikan proses bisnis perusahaan minuman ini menambahkan beberapa proses bisnis ke dalam model proses bisnisnya. Hasil tersebut didapatkan melalui analisis *six-core* yang menghasilkan model proses bisnis baru yang lebih efektif dan efisien.

Penelitian yang kedelapan yaitu mengenai penyusunan standar operasional prosedur yang dilakukan oleh (Oktananda, Atrinawati, & Putra, 2021)dengan judul "Penyusunan Standar Operasional Prosedur Gudang pada PT. XYZ". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun SOP dan WI departemen gudang. Penyusunan SOP dan WI melakukan tahapan *process identification*, *discovery*, analisis, dan *redesign* dari siklus BPM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *redesign Business Process Management* (BPM) dengan pendekatan *five whys* dan *Key Performance Indicators* (KPI) untuk menemukan informasi

terkait proses-proses yang harus dilakukan dan pendekatan *reference-based* menggunakan PCF dan SCOR untuk menemukan referensi proses yang relevan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa telah dilakukan penyusunan 41 proses menjadi standar operasional prosedur dan work instruction, dimana 34 proses merupakan hasil dari *process discovery* yang belum terstandarisasi dan 7 proses hasil *process redesign*. Keluaran dari tahap *process redesign* terbagi menjadi dua yaitu 5 proses baru dan 2 proses lainnya merupakan hasil dari perbaikan proses *put away* dan penyerahan dokumen *inbound*.

Penelitian yang kesembilan yang dilakukan oleh (Gažová, Papulová, & Smolka, 2022) dengan judul "*Effect of Business Process Management on Level of Automation and Technologies Connected to Industry 4.0*". Penelitian ini bertujuan untuk Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengkaji implementasi teknologi industri 4.0 saat ini dalam konteks level BPM di perusahaan manufaktur terpilih. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara melakukan analisis tingkat pengimplementasian *Business Process Management* (BPM) dalam perusahaan teknologi. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa 96% perusahaan yang menjadi *sample* penelitian sudah mengimplementasikan BPM dengan tingkat pengimplementasian yang berbeda. Hasil dari penelitian juga menyimpulkan bahwa perusahaan dengan tingkat pengimplementasian BPM yang lebih tinggi juga menerapkan teknologi dan otomatisasi yang terhubung ke Industri 4.0 pada tingkat yang lebih tinggi.

Penelitian yang kesepuluh yang dilakukan oleh (Izzati, 2018) dengan judul "Analisis Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis Studi Kasus PT. XYZ Indonesia". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kematangan proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis perusahaan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat kematangan manajemen proses bisnis pada PT. XYZ Indonesia, dengan nilai rata- rata sebesar 5,711. Sehingga, berada pada level 3 yakni *Linked* yang merupakan tingkat proses yang lebih maju dan lebih terhubung antar prosesnya.

Penelitian yang kesebelas yang dilakukan oleh (Safitri, 2022) dengan judul "Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG Pada Umkm Pengolahan Kedelai". Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pertumbuhan organisasi menjadi usulan peningkatan kinerja proses bisnis UMKM pada unit usaha pengolahan kedelai. Serta untuk

mengetahui nilai tingkat kematangan proses bisnis dengan keselarasan pertumbuhan pada UMKM pengolahan kedelai berdasarkan BPMM. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan melakukan penilaian BPMM untuk pembuatan kuesioner yang mendukung variabel proses bisnis menggunakan *Process Classification Framework* (PCF) menurut APQC (2014). Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa UMKM pengolahan kedelai Pabrik Tahu Syifa Group dan Pabrik Tempe Hj Kunarti belum sampai kriteria tahap expansi secara usaha sedangkan UD.Tahu Tempe Tanjung Sengkuang sudah pada tahap ekspansi dimana organisasi mulai membidik segmen pasar baru untuk memperluas pasar dan meningkatkan pendapatan secara berkesinambungan.

Penelitian keduabelas yang dilakukan oleh (Hajiheydari, Abdolmohammad, & Shafei, 2014) dengan judul "*Developing Holistic Business Process Management Maturity Model"*. Tujuan dari penelitian ini untuk membuat model indikator penilaian kematangan bisnis proses.Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah meninjau literatur yang membahas terkait BPM untuk menemukan indicator apa saja yang dapat menjadi penilaian terhadap tingkat kematangan bisnis proses. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat 4 faktor kunci yaitu *organizational, instrumental, operational dan process*. Keempat faktor kunci tersebut nantinya dikembangkan menjadi beberapa klustre dan sub-kluster yang dapat menilai tingkat kematangan dari bisnis proses suatu perusahaan.

Penelitian ketigabelas yang dilakukan oleh (Karimi & Gustomo, 2020) dengan judul "*Design of Organizational Structure and Job Description for Human Capital Management Strategy for Small Medium Enterprise in Creative Industry: RA Planner Company Case"*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan tingkat kematangan HCM yang terdiri dari 5 dimensi yang dapat membantu menentukan tingkat kematangan perusahaan dan memprediksi kinerja perusahaan, dan perbedaan antara pemetaan proses bisnis perusahaan dibandingkan dengan PCF APQC menggunakan gap analysis untuk membuat RACI Matriks. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran yang menggabungkan antara wawancara langsung kepada karyawan dan mantan karyawan serta menggunakan metode BARS. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa struktur organisasi yang tidak terstruktur dan tidak jelas serta informasi terkait pekerjaan dari setiap posisi dapat mempengaruhi efektivitas produktivitas di RA Planner, hasil ini terbukti pada HCM *maturity* level dimana RA Planner terbukti tidak memiliki informasi terkait *jobdesc* pekerjaan.

Penelitian keempatbelas yang dilakukan oleh (Dolganova, 2020) dengan judul "*Multi-criteria assessment of university readiness for digital transformation".* mengusulkan metodologi untuk menilai kesiapan universitas untuk transformasi digital dalam empat aspek: arsitektur organisasi, manajemen proses, sumber daya manusia dan alat pembiayaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah TOGAF, CMMI, BPMM dan PCF APQC. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk mencapai penerapan transformasi digital yang dapat dikatakan sukses maka, perusahaan setidaknya harus memiliki tingkat kematangan pada arsitektur proses bisnisnya pada level 3 (*linked*). Apabila perusahaan setidaknya telah mencapai level 3 pada kematangan proses bisnisnya maka seharusnya perusahaan tidak proses bisnis yang dimiliki oleh perusahaan tersebut tidak akan menemui hambatan pada saat melakukan transformasi digital.

Tabel 2. 1 Kajian Literatur

NO	Judul	Penulis	Teknik Pengumpulan Data			Metode Penelitian		
			Observasi	Kuisioner	Wawancara	BPM	PCF APQC	BPMM
1	*Business Process Model and Notation* (BPMN) Donat Madu Cihanjuang	Deni Heryanto, Vemy Suci Asih (2018)	✓		✓	✓		
2	*Designing the Organizational Structure with Business Process Approach in Sumber Waras Hospital Cirebon*	Muhammad Ilham Maulana, Christanto Triwibisono dan Atya Nur Aisha (2018)	✓			✓	✓	
3	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis *Enterprise Resource*	Anindiya Astri Garini (2017)						

	Planning (*Multiple Case Study* Perusahaan Manufaktur Otomotif)		✓	✓	✓	✓		✓
4	Model Arsitektur Proses Bisnis Badan Usaha Milik Desa dengan Menggunakan *Process Classification Framework* (Studi Kasus: Badan Usaha Milik Desa Cahaya Buana Paku Banten	Rudhy Ho Purabaya, I Wayan Widi Pradnyana dan Bambang Tri Wahyono (2019)	✓			✓	✓	
5	Analisis Studi Kelayakan Bisnis Fashion Muslimah "Galery Amanah" menggunakan Pendekatan *Business Process Management* (BPM)	Anggun Nur Azizah, Iskandar ZulKarenaen, Solihin dan Paduloh (2020)	✓		✓	✓		
6	Analisis Tingkat Kematangan Manajemen Proses Bisnis Studi Kasus PT. XYZ Indonesia	Lutfia Nurul Izzati (2018)	✓		✓	✓		✓
7	*Improvement Business Process model and notation on the drink distribution industries using six core element*	Oktarian Gina Khoirunnisa, Dwika Ananda Agustina Pertiwi, Erika Noor Dianti, Ahmad Maulana Malik Fattah dan Kholiq Budiman (2021)	✓			✓		

8	Penyusunan Standar Operasional Prosedur Gudang pada PT. XYZ	Evira Oktananda, Lovinta Happy Atrinawati dan Muhammad Gilvy Langgawan Putra (2021)	✓		✓	✓		
9	*Effect of Business Process Management on Level of Automation and Technologies Connected to Industry 4.0*	Andrea Gažová, Zuzana Papulová dan Dávid Smolka (2022)	✓			✓		
10	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Garmen Kelas Menengah	Hisyam Naufal Gandhi (2017)	✓		✓	✓		✓
11	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG Pada Umkm Pengolahan Kedelai	Khoerun Nisa Safitri (2022)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	*Developing A Holistic Business Process Management Maturity Model* (Bpm3)	Nastaran Hajiheydari, Abdolmohammad Mahdavi, Akram Shafiei (2014)	✓			✓		✓
13	*Design of Organizational Structure and Job Description for Human Capital Management Strategy for Small Medium Enterprise in Creative*	Bagja Auzan Karami and Aurik Gustomo (2020)	✓			✓	✓	

	Industry: RA Planner Company Case					
14	*Multi-criteria assessment of university readiness for digital transformation*	Dolganova O (2020)	✓		✓	✓

2.2 Landasan Teori

Berikut merupakan kajian deduktif terkait penelitian :

2.2.1 Integrasi

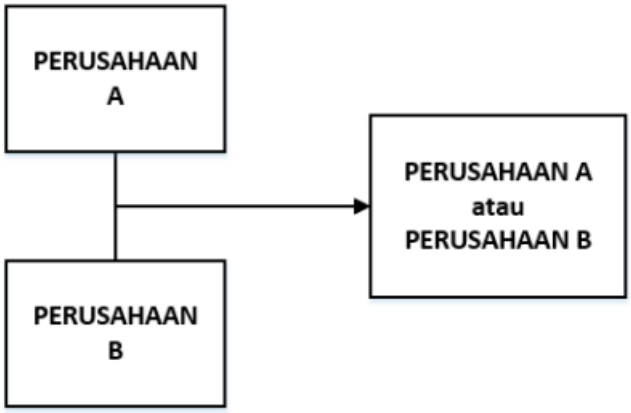
Integrasi adalah salah satu strategi perusahaan dalam mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan. Integrasi berasal dari kata integrasi (latin) yang berarti bergabung, bersama, berkombinasi yang menyebabkan hilangnya identitas akibat penggabungan ini. Integrasi didefinisikan penggabungan usaha dari dua atau lebih perusahaan yang pada akhirnya bergabung kedalam salah satu perusahaan yang telah ada sebelumnya, sehingga menghilangkan salah satu nama perusahaan yang melakukan integrasi. Dengan kata lain bahwa integrasi adalah kesepakatan dua atau lebih perusahaan untuk bergabung yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitas atau bubar.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 Tahun 1988 mendefinisikan integrasi adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada dan selanjutnya perseroan yang menggabungkan diri menjadi bubar.

Ikatan Akuntan Indonesia memberikan definisi berdasarkan perspektif akuntansi bahwa integrasi adalah salah satu metode penyatuan usaha (business combination). Penyatuan usaha itu sendiri didefinisikan sebagai penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah lain atau memperoleh kendali atas aktiva dan operasi perusahaan lain.

Ikatan Akuntan Indonesia memberikan definisi berdasarkan perspektif akuntansi bahwa integrasi adalah salah satu metode penyatuan usaha (business combination). Penyatuan usaha itu sendiri didefinisikan sebagai penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah lain atau memperoleh kendali atas aktiva dan operasi perusahaan lain.

Dari penjelasan diatas dapat digambarkan menjadi suatu skema atas integrasi sebagai salah satu strategi perusahaan.



Gambar 2. 1 Skema Integrasi

2.2.2 Organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Ciri-ciri organisasi dikemukakan Ferland yang dikutip oleh (Handayaningrat, 1985) sebagai berikut:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan atau kegiatan.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya / tenaganya .
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan .
5. Adanya suatu tujuan.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

Berikut beberapa tujuan organisasi yang secara umum banyak dijadikan sebagai tujuan dari pembangunan organisasi tersebut yaitu:

1. Meningkatkan kemandirian serta kemampuan dari sumber daya yang dimiliki
2. Wadah yang digunakan untuk individu yang memang ingin memiliki jabatan, penghargaan serta pembagian kerja yang jelas
3. Wadah untuk memiliki pengawasan dan kekuasaan
4. Membantu setiap individu yang ada di dalamnya agar dapat meningkatkan pergaulan serta memanfaatkan waktu luang secara lebih optimal serta bermanfaat
5. Wadah yang membantu mencari keuntungan bersama-sama dengan kerja sama yang sudah terbagi dengan baik
6. Membantu untuk pengelolaan lingkungan bersama-sama
7. Mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang telah menjadi tujuan awal sebuah organisasi

Organisasi memang harus jelas tujuan serta berbagai hal yang akan dilakukan di dalamnya tertuang dalam visi dan misi organisasi. Tentunya hal ini harus sudah ditentukan sejak awal karena berkaitan dengan pembagian tugas serta bentuk kerja sama yang akan dilakukan masing-masing anggota yang ada di dalamnya. Sehingga tujuan ini menjadi poin yang sangat penting dimiliki sebuah organisasi dalam mengoptimalkan kinerja yang ada di dalamnya. (Aprilianti, 2016).

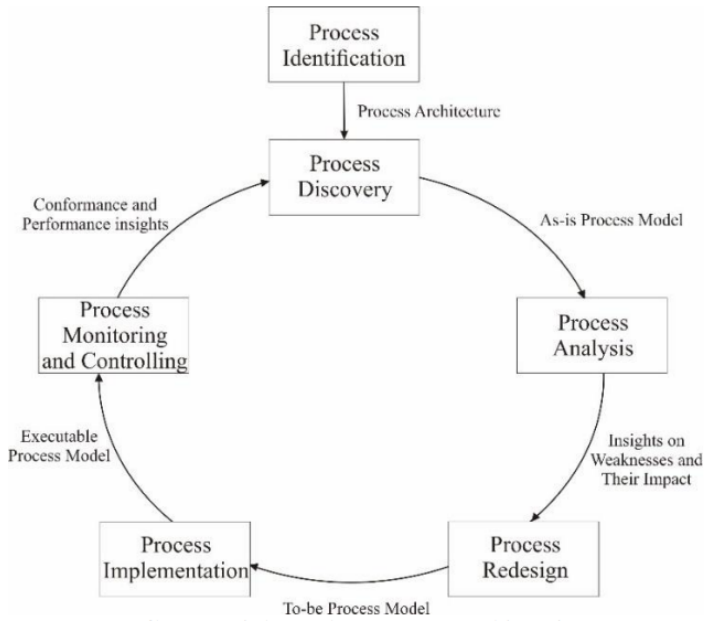
2.2.3 *Business Process*

Business Process (BP) didefinisikan sebagai sebuah elemen yang berkolaborasi terintegrasi antara karyawan perusahaan, sumber daya serta individu sebagai bagian fundamental dari kesuksesan bisnis dengan ruang lingkup proses bisnis yang bervariasi yang dapat berkolaborasi secara internal (Ziemba & Eisenbardt, 2015). Dapat disimpulkan juga proses bisnis adalah satu atau lebih aktivitas yang memberikan nilai tambah untuk mengubah input menjadi output (barang atau jasa) kepada *customer* dengan mengkombinasikan orang, metode, dan tools

(Yudha, Haryono, & Suwarsono, 2017). Dapat dikatakan pada dasarnya semua yang kita lakukan dalam suatu bisnis proses melibatkan atau berkontribusi pada beberapa jenis proses.

2.2.4 Bisnis Proses Management

Menurut (Gillot, 2008) bisnis proses manajemen adalah sebuah metode manajemen yang terorganisir dan memiliki tujuan untuk mengembangkan kualitas dan layanan melalui identifikasi, perancangan, pemodelan, pendokumentasian, mengendalikan dan meningkatkan bisnis proses untuk mencapai hasil tertentu dalam sebuah organisasi. Menurut (Skrinjar & Trkman, 2013) *Business Process* Management (BPM) merupakan fokus dalam manajemen yang menggunakan proses bisnis sebagai kontributor yang signifikan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perbaikan, manajemen performa, dan tata kelola proses bisnis. Proses bisnis merupakan salah satu faktor penting namun sulit untuk diukur dan dimonitoring. Terdapat 6 siklus Manajemen Proses Bisnis, yang dijelaskan oleh (M. Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013) dalam bukunya Fundamentals of *Business Process* Management, adalah sebagai berikut;



Gambar 2. 2 Siklus BPM

1. Identifikasi Proses (*Process identification*)

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap permasalahan bisnis yang akan diselesaikan. Dilakukan identifikasi masalah dan identifikasi proses yang relevan untuk menangani masalah yang ada. Hasil dari proses identifikasi adalah arsitektur proses baru.

2. Penemuan Proses (*Process discovery*)

Tahap ini disebut juga dengan pemodelan proses. Pada tahap ini dilakukan dokumentasi pada setiap proses yang relevan. Hasil dari tahap ini adalah model kondisi saat ini atau *as-is process* model.

3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap kondisi as-is didokumentasikan, dan jika memungkinkan diukur menggunakan ukuran kinerja. Hasil dari tahap ini adalah kumpulan isu-isu terstruktur.

4. Desain Ulang Proses (*Process Re-design*)

Pada tahap ini mengidentifikasikan perubahan pada proses yang akan membantu dalam mengatasi masalah yang teridentifikasi. Hasil dari proses ini adalah proses model *to-be* yang akan digunakan sebagai dasar untuk tahap selanjutnya.

5. Implementasi Proses (*Process Implementation*)

Pada tahap ini dilakukan implementasi atau perubahan model as-is ke model to-be dari proses bisnis yang sudah didesain pada tahap sebelumnya. Proses implementasi mencakup 2 aspek yaitu perubahan manajemen organisasi dan otomasi proses. Perubahan manajemen organisasi meliputi perubahan seluruh aktivitas dan orang yang bertanggung jawab didalamnya. Untuk otomasi proses lebih ke pengembangan dan pengimplementasian TI dalam organisasi yang mendukung proses.

6. Monitoring dan Kontroling (*Process Monitoring and Controlling*)

Pada tahap ini setelah proses *re-design* berjalan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik kinerja proses yang berjalan. Pada tahap ini mungkin ditemukan permasalahan untuk kemudian akan kembali lagi ke tahap *re-design*.

2.2.5 *Business Process* Maturity Model (BPMM)

Business Process Maturity Model (BPMM) merupakan salah satu model bisnis yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis (Wardani, Velayati, Nadhifah, & Yaqi, 2020). BPMM merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kesuksesan suatu perusahaan (Fatimah, 2019). Menurut (Okręglicka, Mynarzová, & Kaňa, 2015) *Business Process Maturity Model* (BPMM) berisi proses tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu. BPMM merupakan hasil pengembangan dari *Capability Maturity Model* (CMM) yang kemudian dimodifikasi sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis (Safitri, 2022). Konsep yang digunakan

BPMM yaitu membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan dengan standar industri (Garini, 2017).

BPMM menjadi salah satu *tools* yang digunakan untuk evaluasi organisasi sehingga dapat melihat kondisi terkini manajemen proses bisnis. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Lee, Lee, & Kang, 2007) konsep membandingkan tingkat kematangan yang digunakan BPPM terbukti dapat membantu organisasi dalam menetapkan tujuan untuk meningkatkan produksi serta mengembangkan strategi bisnis. Menurut (Gandhi, 2017) terdapat 4 tahapan pengukuran BPMM berdasarkan *Business Process Oriented Maturity Model* (BPOMM), yaitu:

1 *Ad Hoc,* yaitu proses bisnis perusahaan belum terstruktur dan belum terdefinisikan.
2 *Defined,* perusahaan sudah memiliki proses bisnis dasar yang telah didokumentasikan dan tersedia dalam bentuk alur grafik.
3 *Linked,* yaitu proses bisnis perusahaan berada pada tingkat proses yang lebih maju dan lebih terhubung antar prosesnya.
4 *Integrated,* yaitu proses bisnis perusahaan berada pada tingkat proses pada level tertinggi, dimana semua proses perusahaan, vendor dan pembeli telah terintegrasi satu sama lainnya.

2.2.6 American Productivity and Quality Center (APQC)

APQC adalah sebuah Lembaga dari Amerika Serikat yang fokus pada penelitian dan pengembangan praktik terbaik dalam manajemen bisnis dan kualitas. Mereka menyediakan berbagai macam alat dan sumber daya untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas operasional mereka (APQC, 2023). APQC juga mengelompokkan perusahaan menjadi beberapa proses bisnis, diantaranya adalah retail, automotive dan cross industri. Atas analisa yang telah dilakukan, maka dibuatlah *Business Process* Level 0 yang mengacu kepada Business Model Canvas dan Standard APQC. Secara ideal, *Business Process* Level 0 diturunkan menjadi *Business Process* level 1,2,3.

Atas proses kerja dari *Business Process* level 0,1,2,3, maka harus dilakukan control untuk mencapai kepuasan pelanggan (*customer* satisfaction), karena tujuan perusahaan adalah untuk mencapai *customer* satisfaction. Dan untuk menjaga *customer* satisfaction, internal proses di perusahaan harus berjalan dengan baik dan sesuai standar *Business Process* Level 3. Tujuan utama dari alat-alat APQC adalah membantu organisasi mencapai keunggulan operasional dan meningkatkan hasil bisnis mereka melalui penerapan praktik terbaik dan pembelajaran bersama dengan organisasi organisasi lain (APQC, 2023). Diantaranya:

1. Membantu organisasi dalam memahami dan menerapkan praktik terbaik: APQC mengumpulkan data dan informasi dari berbagai organisasi untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam berbagai bidang, seperti manajemen kinerja, pengembangan produk, rantai pasokan, dan lain sebagainya. Alat-alat APQC membantu organisasi menerapkan praktik-praktik ini dalam operasi mereka sendiri.
2. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas: APQC menyediakan alat-alat yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan peningkatan efisiensi. Misalnya, mereka menawarkan alat pemodelan proses bisnis yang membantu organisasi dalam menganalisis dan mengoptimalkan aliran kerja mereka.
3. Mengukur dan membandingkan kinerja: APQC menyediakan alat-alat pengukuran kinerja yang membantu organisasi dalam mengukur pencapaian mereka terhadap tujuan bisnis. Alat-alat ini juga memungkinkan organisasi untuk membandingkan kinerjanya dengan organisasi lain dalam industri yang serupa.
4. Membantu pengembangan SDM: APQC memiliki alat-alat yang membantu organisasi dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan mereka. Mereka menyediakan sumber daya seperti benchmarking keterampilan, kerangka kerja pengembangan kompetensi, dan alat evaluasi keterampilan.
6. Mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan: APQC mendorong organisasi untuk terus meningkatkan dan berinovasi melalui alat-alat dan sumber daya yang mereka sediakan. Mereka membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang perbaikan, memperkenalkan praktik terbaik, dan mengembangkan budaya perbaikan berkelanjutan.
7. Mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan: APQC mendorong organisasi untuk terus meningkatkan dan berinovasi melalui alat-alat dan sumber daya yang mereka sediakan. Mereka membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang perbaikan, memperkenalkan praktik terbaik, dan mengembangkan budaya perbaikan berkelanjutan.

2.2.7 *Process* Classification Framework (PCF)

Process Classification Framework (PCF) dari *American Productivity Quality Center* (APQC) merupakan taksonomi atau klasifikasi proses bisnis lintas fungsi yang bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi dan antarorganisasi (APQC, 2023). Berdasarkan (APQC, 2023) PCF bertujuan untuk mengatur proses-proses operasional dan manajemen ke dalam 5 tingkatan proses dan 13 kategori yang diuraikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2. 1 Tingkatan pada *Process Classification Framework* (PCF)

Level	Penjelasan
Level 1 – *Category*	Level ini menggambarkan level tertinggi dari proses di sebuah perusahaan, seperti mengatur layanan pelanggan, rantai pasok, organisasi finansial, dan sumber daya manusia.
Level 2 – *Process Group*	Level ini mengindikasikan level selanjutnya dari proses dan merepresentasikan kumpulan proses-proses.
Level 3 – *Process*	Sekumpulan aktivitas yang saling terhubung dan mengubah masukan menjadi hasil (luaran), proses mengonsumsi sumber daya dan membutuhkan standar untuk kinerja yang dapat diulang, dan proses merespon sistem kontrol yang mengarahkan kualitas, laju, dan biaya dari kinerja.
Level 4 – *Activity*	Level ini menunjukkan kejadian-kejadian kunci yang dilakukan dalam melakukan eksekusi terhadap proses, misalnya menerima permintaan pelanggan, menyelesaikan keluhan pelanggan, dan menegosiasikan kontrak pembelian.
Level 5 – *Task*	Mewakili tahapan berikutnya setelah aktivitas. Tugas biasanya memiliki tingkat kerincian tinggi dan bisa sangat bervariasi dalam berbagai industri. Contoh sebuah tugas membuat kasus bisnis dan mendapatkan pendanaan, serta merancang pendekatan penghargaan dan pengakuan.

Tabel 2. 2 *Retail Process Classification Framework* (PCF)

PCF ID	*Hierarchy* ID	Nama
10002	1.0	*Develop Vision and Strategy* (Mengembangkan Visi dan Strategi)
16477	2.0	*Develop and Manage Customer Experience* (Mengembangkan dan Mengelola Pengalaman Pelanggan)
16610	3.0	*Market Products and Services* (Memasarkan Produk dan Layanan)

16634	4.0	*Merchandise Products and Services* (Merchandise Produk dan Layanan)
16679	5.0	*Deliver Products* (Memberikan Produk)
20025	6.0	*Deliver Services* (Memberikan Layanan)
10007	7.0	*Develop and Manage Human Capital* (Mengembangkan dan Mengelola Modal Manusia)
20607	8.0	*Manage Information Technology (IT)* (Mengelola Teknologi Informasi/TI)
17058	9.0	*Manage Financial Resources* (Mengelola Sumber Daya Keuangan)
19207	10.0	*Acquire, Construct, and Manage Assets* (Mendapatkan, Membangun, dan Mengelola Aset)
16437	11.0	*Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency* (Mengelola Risiko Enterprise, Kepatuhan, Perbaikan, dan Ketangguhan)
10012	12.0	*Manage External Relationships* (Mengelola Hubungan Eksternal)
10013	13.0	*Develop and Manage Business Capabilities* (Mengembangkan dan Mengelola Kemampuan Bisnis)

2.2.8 Standar Operasional Prosedur

(Wibowo, 2010) mengungkapkan SOP merupakan standar kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan apabila ditaati akan membawa akibat seperti: lancarnya koordinasi, tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi, terbinanya hubungan kerja yang serasi, kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli, bisa disimpulkan bahwa SOP adalah salah satu acuan utama tentang langkah atau tahapan yang berhubungan kegiatan kerja dari bisnis proses pada sebuah perusahaan. Adapun Menurut (Richard, 2003) tujuan pembuatan SOP adalah untuk

menjelaskan perincian atau standar yang tetap serta memberikan bimbingan mengenai aktivitas pekerjaan yang berulang-ulang yang diselenggarakan dalam suatu organisasi.

Menurut (Soemohadiwidjodjo, 2020) Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam menentukan dan membuat suatu SOP atau STK agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tetap sesuai dengan kaidah. Berikut tahapan dalam pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) atau yang bisa disebut juga sebagai Sistem Tata Kelola (STK).



Gambar 2. 3 Alur Pembuatan Bisnis Proses Dalam Bentuk SOP

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa bisnis proses dan kematangan bisnis proses yang digunakan oleh PT. Triatra. Kerangka penelitian berguna sebagai acuan yang digunakan dalam penelitian agar penelitian yang berlangsung terstruktur dan terarah.

Tabel 3. 1 Kerangka Penelitian

Pertanyaan	**Penjelasan**
Apa	Menganalisa bisnis proses dan kematangan bisnis prose pada PT Triatra
Bagaimana	1. Menganalisa tingkat kematangan bisnis proses yang digunakan PT Triatra 2. Melakukan wawancara dengan para *expert* untuk mendapatkan data tingkat kematangan bisnis proses PT Triatra 3. Melakukan penerapaan kematangan bisnis proses level 3 (SOP) pada PT Triatra 4. Menganalisa dampak yang terjadi setelah penerapan bisnis proses level 3 pada PT Triatra
Kenapa	Kematangan bisnis proses yang digunakan PT Triatra berada pada level 2 (*defined*) yaitu. Hal ini menyebabkan banyaknya temuan audit sehingga perlu diadakannya *improvement* bisnis proses menjadi level 3 (SOP).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini terletak pada bisnis proses dan kematangan bisnis proses yang dimiliki oleh PT Triatra. Hal ini menjadi penting karena tingkat kematangan bisnis proses yang dicapai oleh PT Triatra baru berada pada level 2. Padahal tingkat kematangan bisnis proses berpengaruh pada interpretasi kematangan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya (Safitri, 2022).

3.3 Subjek Penleitian

Pada pengambilan data, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan narasumber penelitian (Sugiyono, 2008). Peneliti menggunakan partisipan yang paling memahami dan mengetahui mengenai kematangan bisnis proses PT Triatra (Creswell, 2007).

3.4 Sumber Data

Sumber data merupakan informasi yang diperoleh peneliti dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Penelitian menggunakan 2 sumber data, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang peneliti dapatkan langsung dari sumber utamanya. Dalam hal ini peneliti mendapatkan informasi mengenai bisnis proses dan kematangan bisnis proses level 3 (SOP) perusahaan dari department head dan user.
2. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan sebagai penunjang dari sumber data pertama. Data sekunder yang digunakan penelitian ini berasal dari hasil penelitian sebelumnya, jurnal, dan buku yang berkorelasi dengan topik penelitian ini.

3.5 Pengumpulan Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

   Observasi dilakukan secara langsung di PT Triatra untuk mengetahui kondisi aktual bisnis proses yang dimiliki dan digunakan perusahaan. Observasi dilakukan sebagai untuk mengetahui permasalahan yang ada di PT Triatra.

2. Wawancara

   Wawancara dilakukan kepada department head dan user yang menjalankan proses bisnis level 3 (SOP) perusahaan dan kematangan dari bisnis proses perusahaan yang dimiliki dan dijalankan di setiap department dan divisi yang ada di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang relevan terkait data yang nantinya akan diolah dengan *brainstorming* maupun data dari *office.* Menurut (Creswell, 2007) pelaksanaan wawancara harus melalui pertimbangan perdoman wawancara yang baik dan mengandalkan partisipan yang memaknai pengalamannya. Pertanyaan wawancara mengacu pada penelitian (Skrinjar & Trkman, 2013). Kuesioner penelitian memuat 9 area yaitu pandangan strategis, proses definisi dan dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses

organisasi, manajemen manusia, budaya organisasi, orientasi pasar, supplier, dan dukungan sistem informasi.

Tabel 3. 2 Sembilan Kode Penilaian

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Proses Definisi dan Dokumentasi
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok
pip	Dukungan Sistem Informasi

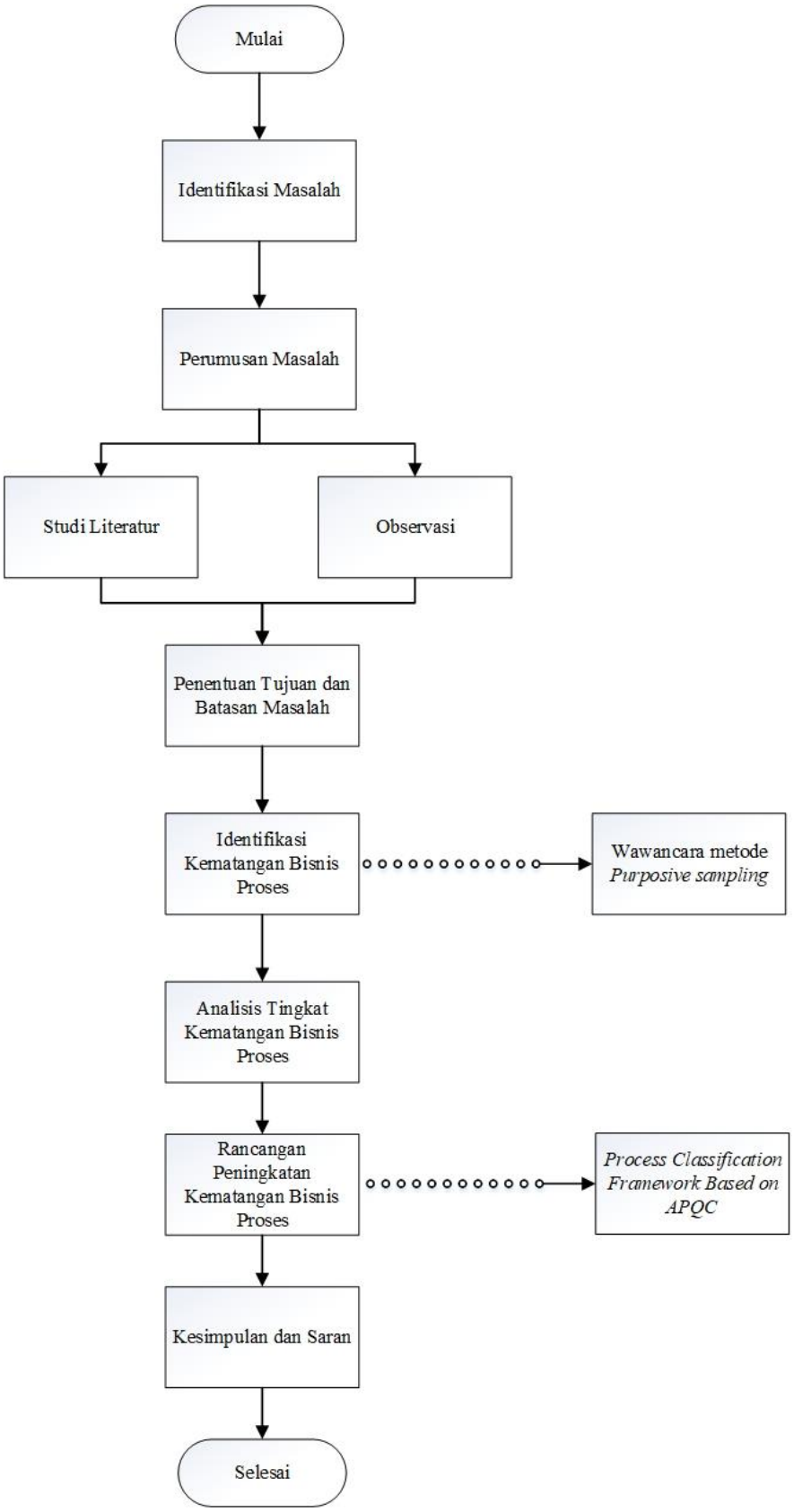
Tabel di atas merepresentasikan sembilan area pertanyaan yang akan diajukan. Selanjutnya, setiap area dikembangkan dalam bentuk pertanyaan dan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktik BPMM pada area tersebut. Tiap sub bagian diberi nilai menggunakan skala likert 1-7. Dengan rata-rata nilai pada tingkat kematangan menurut (McCormack & Johnson, 2001) adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Tingkat Penilaian

Rata- rata	**Tingkat Kematangan**
0 - 4	Tingkat 1: Ad Hoc
4 - 5,5	Tingkat 2: *Defined*
5,5 - 6,5	Tingkat 3: Linked
6,5 - 7	Tingkat 4: Integrated

3.6 Alur Penelitian

Berikut merupakan diagram alur pengamatan :



Gambar 3. 1 Diagram Alur Penelitian

1. Mulai

   Peneliti Memulai penelitian di PT. Triarta Sinergia Pratama pada bisnis proses yang dimiliki perusahaan, khususnya pada bisnis proses pada level 3 (SOP).

2. Identifikasi Masalah

   Peneliti melakukan identifikasi terkait masalah yang ada pada PT. Triatra Sinergia Pratama, dengan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan proses bisnis dan kematangan proses bisnis khususnya pada proses bisnis dan kematangan proses bisnis pada level 3 (SOP) perusahaan

3. Perumusan masalah

   Menyusun dan menentukan masalah yang menjadi dasaran dalam penelitian ini.

4. Studi Literatur

   Mengumpulkan informasi berupa teori, definisi, dan metode yang berkaitan dengan penelitian bisnis proses dan kematangan bisnis proses sehingga dapat membantu dalam menyelesaikan masalah pada penelitian yang akan dilakukan. Informasi yang dikumpulkan dititikberatkan pada bisnis proses, kematangan bisnis proses, *Process Classification Framework* (PCF), *American Productivity and Quality Center* (APQC) dan *improvement*.

5. Studi Lapangan

   Melaksanakan observasi di lapangan secara langsung terkait bisnis proses yang dimiliki oleh perusahaan, bisnis proses level 3 (SOP) yang dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan dan kematangan bisnis proses yang dimiliki perusahaan. Pada proses studi lapangan ini, peneliti juga melakukan wawancara dengan metode *purposive sampling* kepada department head dan user yang menjalankan proses bisnis level 3 (SOP) perusahaan dan melakukan wawancara terkait kematangan dari bisnis proses perusahaan yang dimiliki dan dijalankan di setiap department dan divisi yang ada di perusahaan guna mendapatkan informasi yang berguna untuk mendukung penyelesaian penelitian ini.

6. Penentuan Tujuan dan Batasan Masalah

   Menentukan tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini dan menentukan terkait Batasan masalah yang ditujukan untuk membatasi cakupan dari penelitian agar tetap berfokus pada tujuan yang hendak dicapai.

7. Identifikasi Kematangan Bisnis Proses

   Mengidentifikasi bisnis proses dan kematangan dari bisnis proses level 3 (SOP) yang sudah dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan berdasarkan hasil wawancara untuk mengetahui sejauh mana bisnis proses yang sudah dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan serta sudah sejauh apa tingkat kematangan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya yang beracuan pada bisnis level 3 perusahaan (SOP) PT. Triatra Sinergia Pratama.

8. Analisis Kematangan Bisnis Proses

   Setelah kemudian bisnis proses dan kematangan bisnis proses level 3 (SOP) pada PT. Triatra Sinergia Pratama teridentifikasi, selanjutnya dilakukan analisis terkait kelengkapan bisnis proses level 3 (SOP) yang belum dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan yang mengakibatkan tingkat kematangan dari bisnis proses perusahaan masih belum tercapai dari target yang telah ditetapkan oleh PT. Triatra Sinergia Pratama. Parameter yang digunakan pada kematangan bisnis proses level 3 (SOP) adalah seberapa banyak SOP yang belum dimiliki seta ingin diajukan oleh perusahaan yang beracuan pada *American Productivity and Quality Center* (APQC) di setiap department dan divisi yang memiliki pengajuan bisnis proses berbentuk SOP dari PT. Tiatra Sinergia Pratama sehingga membuat kematangan bisnis proses belum dapat tercapai dari target yang ditetapkan.

9. Rancangan Peningkatan Kematangan Bisnis Proses

   Sesudah memperoleh informasi mengenai bisnis proses dan tingkat kematangan bisnis proses level 3 (SOP) terdapat pada bisnis proses PT. Traitra Sinergia Pratama, dilakukan klasifikasi dari setiap SOP yang belum terdapat pada bisnis proses perusahaan di setiap department dan divisinya. Dalam menentukan bisnis proses level 3 (SOP) yang belum dimiliki dan ingin diajukan oleh perusahaan peneliti akan menggunakan metode *Process Classification Framework* yang beracuan kepada *American Productivity and Quality Center* (APQC) untuk menentukan apakah bisnis proses yang akan diajukan oleh perusahaan di setiap department dan divisinya sudah sesuai dengan ketetapan pada standar APQC dengan cara mengklasifikan kecocokan antara bisnis proses usulan dengan bisnis proses standar APQC. Setelah melalui proses tersebut, peneliti dapat membuat rancangan peningkatan kematangan bisnis proses level 3 (SOP) dalam bentuk dokumen maupun *flowchart* klasifikasi.

10. Kesimpulan dan Saran

    Bagian ini berisikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan yaitu, teridentifikasikannya bisnis proses perusahaan beserta kelebihan dan kekurangannya dan kelengkapan bisnis proses level 3 (SOP) yang dimiliki perusahaan sebelum dan sesudah dilakukannya *improvement*. Kemudian saran disini berupa usulan/rekomendasi untuk penelitian kedepannya yang belum dilakukan oleh peneliti.

BAB IV

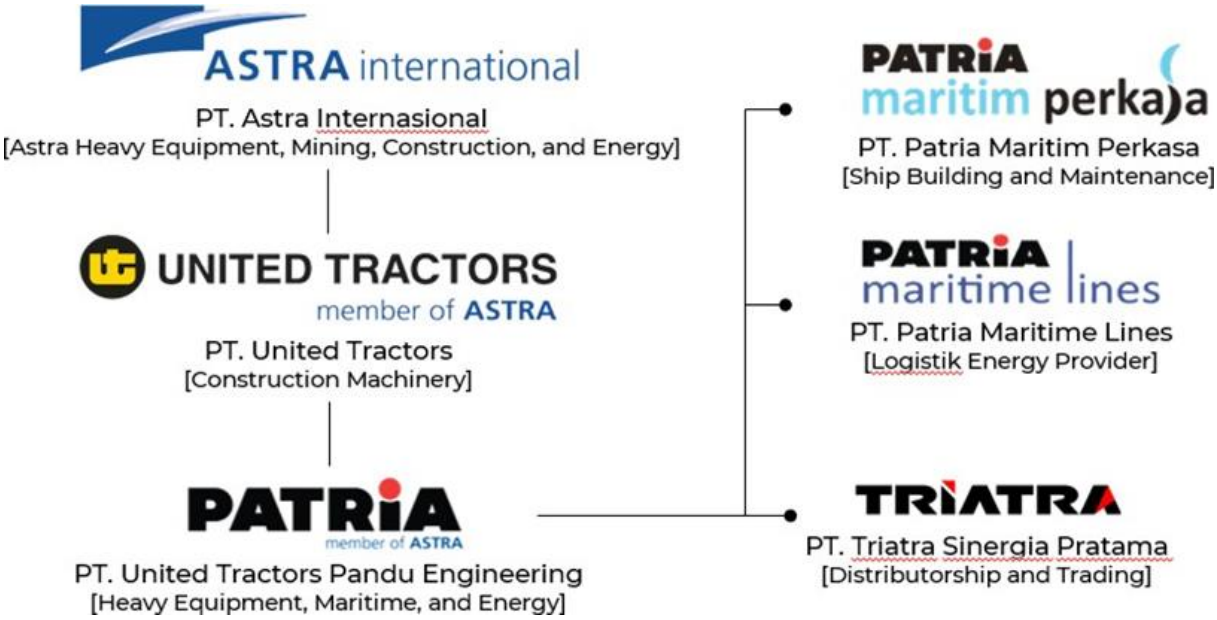
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini berisi deskripsi data penelitian yang merupakan hasil dari proses pengumpulan data dilapangan. Dalam deskripsi penelitian ini peneliti akan memaparkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan.

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Triatra Sinergia Pratama (PT Triatra) berdiri pada tahun 2021. PT Triatra merupakan hasil *merger* dari PT Universal Tekno Reksajaya (UTR) dengan PT United Tractors Pandu Engineering (UTPE). Penggabungan kedua perusahaan bertujuan agar lini bisnis lebih efektif dan efisien.



Gambar 4. 1 Profil Perusahaan

PT Triatra merupakan anak perusahaan PATRIA dan termasuk dalam anggota ASTRA Group. Lini bisnis PT Triatra yaitu bergerak dibidang distribusi dan perdagangan Unit, Part, Component dan Service. Selain itu, PT Triatra menjadi distributor resmi Powerscreen, TEREX MPS, AllightSykes, MB dan merk ternama lainnya. *Head Office* PT Triatra terletak di Jl. Raya Bekasi No.KM 22, Cakung Barat, Kota Jakarta Timur. PT Triatra juga memiliki site yang tersebar di berbagai daerah antara lain, Pekanbaru, Tanjung Enim, Muara Teweh, Tanjung

Tabalong, Banjarmasin, Sungai Danau, Batu Kajang, Balikpapan, Melak, Tabang, Tanjung Redeb, Sangata dan Timika.

PT Triatra bergerak di bidang distribusi dan perdagangan alat berat. Distribusi dan perdagangan PT Triatra meliputi pasar domestik dan internasional. Pangsa pasar dari PT Triatra adalah perusahaan yang bergerak di bidang *mining, construction, industrial* dan *forestry and agro.*



Gambar 4. 2 *Mapping Market* Domestik PT. Triatra Sinergia Pratama



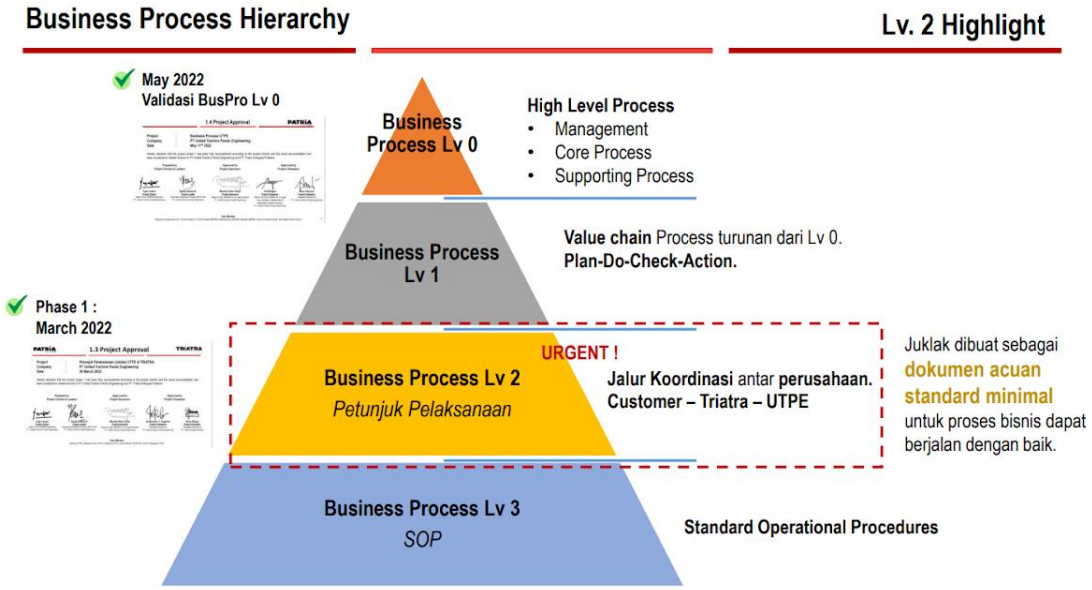
Gambar 4. 3 *Mapping Market* Domestik PT. Triatra Sinergia Pratama

4.1.2 *Business Process* Management Perusahaan

Saat ini *Business Process management* PT. Triatra sedang mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perubahan ini terjadi akibat adanya integrasi dengan PT United Tractors Pandu

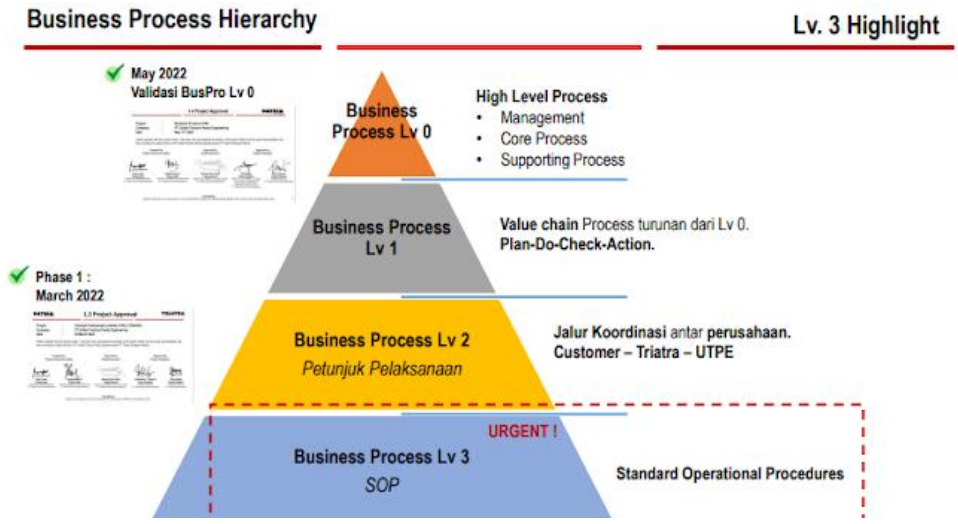
engineering (PATRIA). Hal ini menyebabkan bisnis proses yang dimiliki sebelumnya oleh PT Universal Tekno Reksajaya (PT Triatra sebelum berintegrasi dengan PATRIA) mengalami banyak perubahan mulai dari level 0, berisi *high level process* atau *value chain* yang dimiliki perusahaan (*management, core process and supporting process*); level 1, berisi *value chain process* turunan dari level 0 (*Plan-Do-Check-Action* atau PDCA); level 2, berisi jalur koordinasi antar perusahaan (*Customer*-Triatra-UTPE); dan level 3, berisi Standar Operasional Prosedur (SOP).

Akibat adanya integrasi membuat PT Triatra perlu melakukan penyesuaian ulang. Penyesuaian ulang bisnis proses ini memberikan dampak pada struktur organisasi, alur proses bisnis, tugas dan tanggung jawab serta ketentuan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini kemudian menimbulkan permasalahan baru dimana perusahaan harus memetakan ulang bisnis proses yang dijalankan dan menilai ulang tingkat kematangan bisnis prosesnya agar dapat mengetahui kekurangan dari bisnis proses yang dimiliki supaya dapat dilakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*).



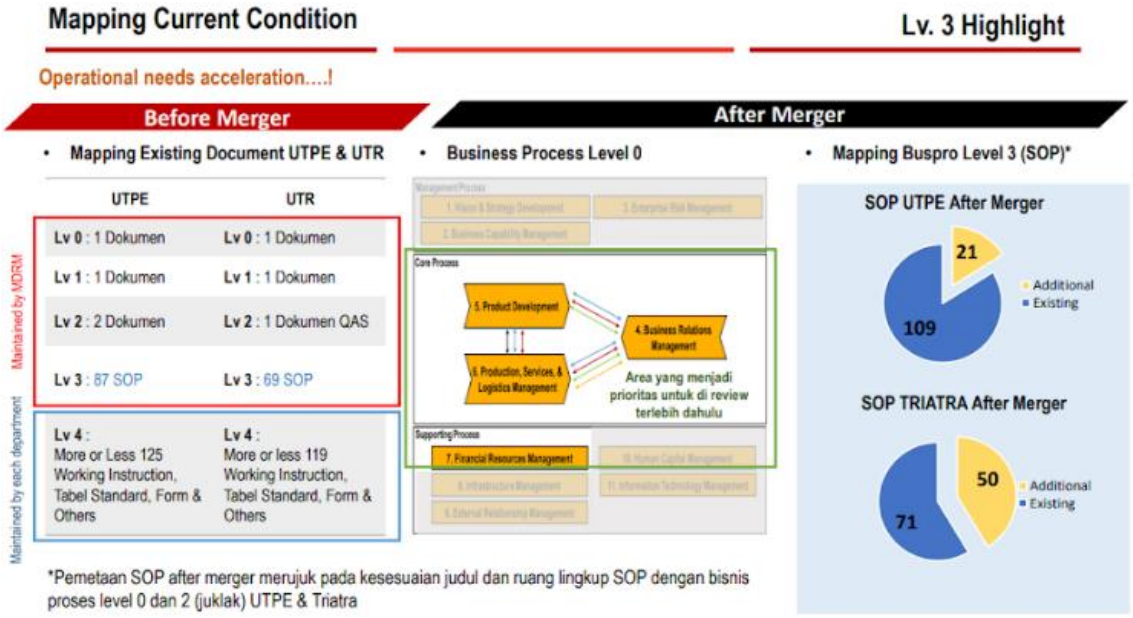
Gambar 4. 4 Bisnis Proses Hierarchy PT. Tiratra Sinergia Pratama

Gambar diatas menunjukkan kondisi bisnis proses PT Triatra. Pada Mei 2022 bisnis proses PT Triatra sudah terdefinisikan dari level 0, level 1, dan level 2. Namun, tingkat kematangan bisnis proses pada level 3 (SOP) PT Triatra masih belum lengkap, seperti gambar di bawah ini:



Gambar 4. 5 Bisnis Proses Hierarchy PT. Tiratra Sinergia Pratama

Berdasarkan hasil General Manager forum (GM forum) antara PT. United Tractors Pandu Engineering (UTPE) dan PT. TRIARTA menyimpulkan bahwa tingkat kematangan bisnis perusahaan belum matang pada proses bisnis level 3 (SOP). Data menunjukan terdapat gap kelengkapan bisnis proses pada level 3 PT TRIATRA, yaitu 50 SOP dari 121 SOP PT Triatra belum tersedia.



Gambar 4. 6 *Mapping* Kondisi Bisnis Proses Saat Ini

4.1.3 Hasil Wawancara

Pada penelitian ini, pengumpulan data wawancara menggunakan metode *purposive sampling. Purposive sampling* merupakan sebuah metode pengambilan sampel yang berfokus pada calon-calon yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik khusus yang serupa (Etikan, Musa, & Alkasim, 2015). Pada penelitian ini peneliti menggunakan partisipan yang paling memahami dan mengetahui mengenai kematangan bisnis proses dalam department tertentu pada PT. Triatra (Creswell, 2007).

Dalam bagian ini penulis Akan memaparkan pemilihan responden dengan mempertimbangan kecocokan jabatan dan department responden dengan area penilaian yang akan ditanyakan, berikut narasumber tersebut:

Tabel 4. 1 Narasumber wawancara

No	Hari/Tanggal	Narasumber	Jabatan	Keterangan
1	Jumat 31 Maret 2023	HA	Management Development and risk Management Department Associate	Pandangan strategis, Definisi dan Dokumentasi Proses, Definisi dan Dokumentasi Proses
2	Jumat 31 Maret 2023	D	Human Capital Associate	Proses pengukuran dan pengelolaan, Struktur Proses Organisasi, Manajemen Manusia
3	Selasa 11 April 2023	HA	Management Development and risk Management Department Associate	Proses Pengukuran dan Pengelolaan, Struktur Proses Organisasi, Proses Budaya Organisasi

4	Selasa 11 April 2023	D	Human Capital Associate	Struktur Proses Organisasi, Manajemen Manusia, Proses Budaya Organisasi,
5	Rabu 3 Mei 2023	RE	IT Associate	Dukungan Sistem Informasi
6	Selasa 13 Juni 2023	TO	Department Head Warehouse	Pandangan pemasok
7	Selasa 13 Juni 2023	AL	Department Head Sales	Orientasi Pasar, Pandangan pemasok

4.2 Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data hasil wawancara dan observasi. Proses pengolahan data bertujuan untuk mendapatkan nilai kematangan proses bisnis dari PT Triatra. Kegiatan ini meliputi translasi wawancara dengan memberikan nilai sesuai rubrik penilaian dan perhitungan nilai *mean* kematangan proses bisnis.

4.2.1 Kelengkapan Bisnis Proses Level 3

Saat ini PT Triatra masih belum memiliki kelengkapan bisnis proses pada level 3 (SOP). PT Triatra baru memiliki 71 SOP dengan target SOP yang harus tersedia berjumlah 121. Menurut (Garini, 2017) BPMM merupakan suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait dengan standar industri. Dalam hal ini peneliti melakukan komparasi bisnis proses aktual perusahaan dengan bisnis proses yang lebih baik (Astrofah, 2010) dalam hal ini yaitu APQC sesuai dengan ketetapan ASTRA Group. Berikut hasil perhitungan tingkat kematangan bisnis proses pada level 3 (SOP) PT Triatra berdasarkan kelengkapan SOP yang dimiliki.

$$= \frac{\text{Jumlah kelengkapan SOP yang tersedia}}{\text{jumlah SOP yang seharusnya tersedia}} \times 100\%$$

$$= \frac{71}{121} \times 100\%$$

= 58,67%

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa tingkat kematangan bisnis proses pada level 3 (SOP) berdasarkan kelengkapan SOP yang dimilikinya sebesar 58,67%. Maka dapat disimpulkan bahwa kematangan bisnis proses pada level 3 (SOP) belum terpenuhi karena ada beberapa *goals* yang belum tercapai. Temuan ini sejalan dengan temuan di lapangan dalam General Manager forum (GM forum) antara PT. United Tractors Pandu Engineering (UTPE) dan PT. TRIARTA yang menyatakan bahwa tingkat kematangan bisnis proses perusahaan belum matang.

4.2.2 Pengolahan Hasil Wawancara Kematangan Bisnis Proses

Pada bagian ini akan dilakukan analisis kematangan bisnis proses PT Triatra. Analisis dilakukan menggunakan metode acuan *Business Process* Oriented Maturity Model (BPOMM) yang dilakukan oleh (McCormack & Johnson, 2001) dengan pemberian nilai terhadap setiap 9 area penilaian yakni pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, pengelolaan dan pengukuran proses, struktur organisasi proses, manajemen manusia, budaya organisasi proses, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Jawaban dari hasil wawancara yang telah dilakukan akan disesuaikan dengan rubrik penilaian.

Pertanyaan wawancara mengacu pada penelitian (Skrinjar & Trkman, 2013) berikut merupakan 9 area penelitian tingkat kematangan beserta dengan masing-masing pertanyaan pada setiap areanya. Berikut merupakan penjelasan mengenai kode area penelitian;

Tabel 4. 2 Sembilan Area Penilaian

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Proses Definisi dan Dokumentasi
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok
pip	Dukungan Sistem Informasi

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Skrinjar & Trkman, 2013), menjelaskan bahwa sembilan area penilaian memiliki sub-pertanyaan dengan total 53 pertanyaan. Pada masing-masing area penilaian memiliki jumlah pertanyaan dan isi pertanyaan yang berbeda-beda menyesuaikan dengan topik area penilaian. Jumlah pertanyaan tersebut berjumlah 53 butir pertanyaan. Pada penelitian ini penulis hanya menggunakan 44 dari 53 pertanyaan yang telah disesuaikan dengan kondisi bisnis proses perusahaan. Berikut merupakan isi pertanyaan dari masing-masing area penilaian yang akan digunakan.

Tabel 4. 3 Isi Kuisioner

Kode	Pertanyaan
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi
Sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi
ddp1	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi
ddp2	Proses -proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik
ddp4	Proses -proses dalam organisasi kami terdefinisikan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan
mmp1	Ukuran-ukuran proses bisnis terdefinisikan dan terdokumentasikan untuk setiap proses
mmp2	Kinerja proses bisnis diukur dalam perusahaan

mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses
mmp4	Target kinerja berdasarkan proses bisnis dikomunikasikan dalam perusahaan secara rutin
Mmp5	Perubahan perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal
mmp6	Perubahan proses bisnis dikomunikasikan kepada semua department
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian
Pos3	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat
Pos4	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional
Pos5	Bagaimanakah pertanggung jawaban untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan dan lain-lain diatur dalam organisasi
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses digunakan dalam proses bisnis perusahaan
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait
pok3	Saat terjadi meeting antara berbagai departemen, sering timbul ketegangan
Pok4	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara regular untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis

Pok5	karyawan dari berbagai departemen merasa nyaman untuk berdiskusi dengan department lain saat dibutuhkan
tu1	Perusahaan melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling diminati dan dibutuhkan oleh pelanggan
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal
tu4	perusahaan sering mengukur kepuasan pelanggan
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan pasar dan pelanggan
tu6	Kami memantau aktivitas competitor
tu7	Kami merespon tindakan competitor dengan cepat
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan vendor
vd2	Perusahaan bekerjasama dengan vendor untuk meningkatkan proses
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier
pip1	Perancangan dan pengembangan sistem informasi berdasarkan proses
pip2	Sistem informasi kami menyediakan informasi manajemen yang relevan dengan kinerja proses bisnis organisasi kami
pip3	Sistem teknologi informasi kami cukup fleksibel dan mampu beradaptasi untuk kebutuhan
Pip4	perusahaan telah menerapkan sistem manajemen dokumen bisnis proses yang lengkap
Pip5	Organisasi kami telah menggunakan sistem manajemen proses bisnis yang lengkap

Pertanyaan pada tabel diatas sudah dilakukan penyesuaian dengan kondisi dan keadaan yang dimiliki oleh perusahaan dengan tetap mengacu pada penelitian (Skrinjar & Trkman, 2013) mengenai 9 area penilaian kematangan bisnis. Adapun hasil penilaian yang telah diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 4 Penilaian hasil wawancara

Kode	Jawaban	Narasumber	Nilai
sv1	*"Benar dim, pada pelaksanaanya disini top manajemen itu terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis. Salah satunya mereka memiliki projek untuk meningkatkan proses bisnis setelah terjadinya integrasi yaitu projek yang sedang kita kerjakan saat ini terkait improvement SOP pasca integrasi dan approvalnya kan juga harus sampai pada bapak-bapak tersebut."*	HA	6
sv2	*"Idealnya memang seperti itu tetapi, karena disini kan perusahaan kita baru melakukan integrasi dengan PATRIA otomatis banyak bisnis proses yang berubah terutama di sub-prosesnya (SOP). Karena banyak terjadi perubahan tersebut kita harus menyesuaikan ulang dengan tetap mempertimbangkan saran dan kebutuhan dari setiap department agar bukan hanya sesuai dengan guildline perusahaan tetapi juga sesuai dengan kondisi aktual proses bisnis yang dijalankan setelah terjadinya integrasi ini. "*	HA	3
Sv3	*"Kalau untuk agenda rutin untuk membahas ulang proses bisnis perusahaan itu memang ada tetapi, cakupannya hanya dalam management development and risk management department saja. Kalau untuk pertemuan dengan manajemen puncak biasanya dilakukan pada saat MDRM memiliki pembahasan yang urgent terkait bisnis proses perusahaan. Tetapi,*	HA	4

	untuk kedepannya agenda rutin bulanan yang bertujuan hanya benar-benar membahas tentang bisnis proses itu sedang direncanakan."		
sv4	*"Dikomunikasikan melalui penanggung jawab (Associate Management Development and Risk Management) kepada setiap department head."*	HA	5
ddp1	*"Masih banyak yang belum didefinisikan dengan baik dalam bentuk SOP, ada beberapa proses bisnis yang belum tertuang dalam bentuk SOP secara baik, ada yang benar-benar belum dimiliki oleh perusahaan dan ada beberapa proses bisnis yang sudah dituangkan dalam bentuk SOP namun, perlu dikaji ulang relevansinya setelah integrasi perusahaan. Maka dari itu projek ini kita lakukan Karena memang tujuannya untuk melakukan improvement bisnis proses pasca terjadinya integrasi terutama pada level 3 (SOP)."*	HA	4
ddp2	*"Sesuai dengan jawaban sebelumnya dikarenakan pasca terjadinya integrasi ini perusahaan lahir dengan nama baru, proses yang baru dan sedikit berbeda dengan yang lama jadi belum semua SOP terdokumentasikan dalam input, proses dan output yang jelas. Beberapa SOP harus dilakukan pengajian ulang untuk dilakukan penambahan dalam hal proses bisnis dan penanggung jawab dalam proses bisnis tersebut karena terjadi beberapa kali perubahan struktur organisasi setelah integrasi."*	HA	4
ddp3	*"Belum sepenuhnya Karena dalam beberapa bisnis proses yang tertuang dalam bentuk SOP terjadi beberapa perubahan baik dalam bentuk nama jabatan, tugas dan tanggung jawab. Contoh itu di finance and business development*	HA	3

	department ada penambahan proses dikarenakan sekarang ada pemecahan 1 jabatan menjadi 2 jabatan yaitu yang sebelumnya bernama cashier menjadi finance administration associate dan treasury and financing associate."		
ddp4	*"Sebelum terjadinya integrasi memang semua bisnis proses sudah didefinisikan dengan baik. Tetapi, setelah terjadinya integrasi perlu dilakukan beberapa penambahan proses seperti contohnya pada department finance and business development, department GSESR dan department yang lainnya. Karena permasalahan tersebut makanya kadang bisa terjadi kesalahan seperti contoh dari site operation support and controller department kita yang ada di cabang masih belum tau perubahan di department finance pada saat mau melakukan proses cash disbursement."*	HA	3
ddp5	*"Semua proses bisnis tersedia flowchartnya walaupun masih mengacu pada kondisi sebelum terjadinya integrasi. Sehingga, perlu dilakukan pembaharuan yang sesuai dengan kondisi pasca terjadinya integrasi."*	HA	4
mmp1	*"Kita punya standar yang sudah ditentukan oleh ASTRA yaitu guildline APQC untuk penetapan proses bisnis, ada juga yang sesuai dengan standar yang diminta oleh pelanggan. Hanya saja saat ini pada proses bisnis level 3 (SOP) kita masih harus merancangnya agar sesuai dengan kondisi aktual tetapi tidak menyalahi standar yang sudah ditetapkan oleh APQC."*	HA	4
mmp2	*"Iya, untuk menentukan seberapa efektif dan efisien karyawan melakukan tugas dan tanggung jawabnya pada proses bisnis di departmentnya tersebut.*	D	5

	Contoh seperti menggunakan penilaian berdasarkan nilai FTE pada setiap karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dari situ bisa menjadi salah satu acuan bagi HC untuk menilai performa karyawan."		
mmp3	*"Ada, contohnya pada dua department yaitu department sales atau business consultant dan pada department after sales consultant yang memiliki target berhubungan dengan penjualan dan penanganan customer setelah penjualan."*	D	4
mmp4	*"Untuk penyampaian target kinerja itu ada di setiap akhir bulan dalam bentuk monthly report. Setiap bulan ada hasil aktual yang dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan, contoh sales memaparkan omset yang di dapatakan pada bulan tersebut dan membandingkan dengan target yang dimiliki apakah sudah tercapai atau belum atau pada department finance and business development yang melaporkan jumlah uang yang digunakan apakah sudah sesuai dengan rencana pemakaian budget bulanan atau GSESR yang memaparkan terkait penggunaan dan penambahan barang inventaris perusahaan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan."*	AL	6
Mmp5	*"Harus melewati proses yang formal dong, karena semua proses bisnis harus sudah memiliki approval hingga level BOD dan sebelum sampai level BOD kan juga melewati level department head dan division head yang bertanggung jawab dalam proses bisnis pada department dan divisinya masing-masing."*	HA	6
mmp6	*"Dikomunikasikan pada department yang saling berhubungan. Contoh finance dengan procurement. Karena seperti yang tadi sudah dijelaskan bahwa*	HA	3

	untuk routine meeting yang membahas dan memaparkan tentang bisnis proses sejauh ini belum diadakan."		
pos1	*"Benar, walaupun karyawan sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing karena setiap bagian memiliki keahliannya masing-masing tetapi mereka tetap memegang beberapa pekerjaan yang masih berhubungan dengan departmentnya. Contoh seperti bagian finance selain mengurus keuangan yang ada pada Head Office tetapi juga mengurus keuangan yang berada pada site operation kita tetapi tidak mungkin mengurusi bagian GSESR Karena hanya staf pada bagian GSESR saja yang mengerti bagaimana standar safety yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan dan bagaimana cara menangani keramaian apabila terjadi musibah."*	D	4
pos2	*"Pada struktur organisasi department dan divisi pasti saling berkaitan, pastinya harus mendukung satu sama lain yang sama. Contohnya pada proses order barangkan melibatkan antara department sales sebagai yang mencari order, marketing and inventory yang memastikan bahwa ketersediaan stock masih ada, warehouse yang melakukan proses STO dan accounting yang memastikan bahwa payment yang tertuang dalam invoice sudah masuk."*	HA	6
Pos3	*"Ada pada SOP dan memo untuk proses bisnis dan dijelaskan siapa yang memiliki tanggung jawab. Tetapi pasca terjadinya integrasi, pemilik tanggung jawab dan tugas tersebut perlu dilakukannya review ulang untuk melihat apakah ada perubahan yang mengharuskan terjadinya pengurangan atau*	HA	3

	penambahan tanggung jawab dan pemangku jabatannya."		
Pos4	*"Engga dong, karena pemilik proses pun ada yang berada pada level associate (karyawan organic) dan non-associate (karyawan anorganic) walaupun tetap ada bersinggungan dengan level department head atau division headnya."*	HA	1
Pos5	*"Tergantung, kalau cakupannya berpengaruh untuk keseluruhan proses bisnis perusahaan, pertanggung jawaban dan approval harus sampai BOD. Kalau hanya mempengaruhi pada proses bisnis department tertentu saja maka, hanya sampai department head atau division head saja BOD hanya cukup mengetahui melalui department head atau division head terkait saja. Nah yang memfasilitasi semua hal tersebut adalah department kita yaitu management development and risk manajemen."*	HA	4
uk1	*"Tidak, karena disini setiap karyawan sudah memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai porsi yang sudah ditentukan. Contoh di department Human Capital ada yang berfokus mengurus culture, ada yang berfokus mengurus payroll, ada yang berfokus mengurus performance dan lain-lain. Karyawan di department lain pun sudah punya pembagian tugasnya masing-masing . Karyawan hanya akan mempelajari hal baru yang berhubungan dengan lingkup pekerjaan yang mereka kerjakan."*	D	3
uk2	*"Dilakukan pelatihan di awal bergabung dengan perusahaan namun, hanya pada tugas yang akan dilakukan oleh karyawan tersebut."*	D	4
uk3	*"Dulu sebelum terjadinya proses integrasi pasti akan dilakukan pelatihan dahulu setiap ada proses*		

	baru yang menjadi tanggung jawab dari karyawan tersebut. Contoh ada proses baru terkait penangan kebakaran dalam gedung itu pasti karyawan GSESR yang akan diajari dahulu cara memadamkan api pada gedung. Tetapi, karena Sejauh ini belum banyak proses baru yang ditambahkan karena pasca integrasi maka belum banyak pelatihan yang diadakan untuk karyawan lagi."	D	4
uk4	*"Benar, setiap pekerja memiliki tanggung jawabnya dan dituntut untuk dapat bekerja sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan sesuai dengan tujuan perusahaan."*	D	6
pok1	*"Sudah digunakan, disini juga memiliki istilah lainnya yang sering dipakai, seperti disini menggunakan PICA atau (Problem identification and Corrective Action) setiap terjadi permasalahan dalam proses bisnis suatu department dan apa penyelesaiannya."*	HA	6
pok2	*"Sudah seharusnya, Karena bisa dibilang setiap department saling mendukung proses bisnis yang dimilikinya dengan proses bisnis yang dimiliki oleh department lainnya."*	D	6
pok3	*"Pasti terjadi, terutama pas membahas bisnis proses yang saling menyinggung departmentnya dan dianggap terjadi kekurangan oleh department yang lainnya. Contoh seperti yang kemarin terjadi pas kita membahas tentang SOP penanganan order, disitu kan kelihatan banget singgungan antara orang-orang marketing, orang sales, orang warehouse, orang accounting finance sama orang-orang produksi dari PATRIA Karena ada lumayan banyak miscom sama kesalahan."*	HA	1
Pok4	*"Ada dalam bentuk monthly review ya, setiap satu bulan sekali di akhir bulan."*	HA	6

Pok5	*"Sudah seharusnya seperti itu, tetapi terkadang menjadi agak segan karena setiap orang memiliki kesibukannya masing-masing dan takut mengganggu orang yang bersangkutan tersebut. Belum lagi kalua diskusinya didasari karena adanya permasalahan atau singgungan antar department."*	HA	2
tu1	*"Pasti, karena Triatra inikan merupakan perusahaan distribusi dan perdagangan yang pasarnya bukan hanya nasional tetapi juga mencakup internasional dan cakupan kebutuhan customer yang beragam. Penentuan target market sudah pasti harus dilakukan studi dahulu untuk menilai apakah market tersebut layak atau tidak."*	AL	6
tu2	*"Sudah seharusnya mengerti, karena kami memiliki department sales yang pada saat awal bergabung sudah diberikan materi dan penjelasan mengenai profil perusahaan, produk yang ditawarkan, keunggulan dan kelemahan dari setiap produk serta produk apa saja yang dapat dilakukan modifikasi atau remanufacturing sesuai dengan keinginan pelanggan."*	AL	5
tu3	*"Ya apabila ada komplain pasti dipertimbangkan dan dievaluasi terdapat kekurangan dibagian apa, apakah pada pelayanannya atau pada produknya. Kalau tidak ada komplain ya peningkatannya dilakukan menyesuaikan dengan kebutuhan dan rencana strategis yang sudah ditentukan oleh perusahaan."*	AL	4
tu4	*"Ada dan selalu dilakukan, pengukurannya dilakukan oleh sales department terutama pada bagian after sales consultant yang memang mengurusi customer setelah melakukan pembelian*	AL	6

	dan unit, komponen atau spare parts sudah diterima."		
tu5	*"Dulu iya, sebelum terjadinya integrasi produk yang dirancang sudah menyesuaikan dengan keinginan pelanggan. Misalkan produk yang paling laku dipasaran adalah unit W800 maka perusahaan akan berfokus pada produksi dan pengembangan produk W800. Namun, setelah terjadinya integrasi saat ini produk yang dirancang selain menyesuaikan dengan permintaan pelanggan juga harus mengikuti peta RND yang sudah dibuat oleh team produksi dari PATRIA."*	AL	4
tu6	*"Tidak sepenuhnya, karena pada industri alat berat berbeda dengan industri otomotif yang sangat kompetitif. Pada industri alat berat kami justru saling berbagi informasi dengan competitor kami agar apabila perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar, perusahaan dapat meminta support pada competitor. Tetapi kami tetap memantau kompetitor untuk melihat perkembangan pasar."*	AL	3
tu7	*"Benar, walaupun dalam industri alat berat competitor dapat menjadi rekan namun pergerakan dan Tindakan yang dilakukan oleh competitor tetap harus diperhatikan agar perusahaan dapat segera merespon terkait fenomena yang sedang terjadi."*	AL	3
vd1	*"Disini vendor tetap untuk memasok kebutuhan unit, komponen, spareparts dan service itu dari PATRIA, tetapi masih ada beberapa vendor yang menjadi rekan Triatra. Karena Triatra bukan hanya menjual produk PATRIA tetapi juga beberapa produk yang lainnya."*	AL	5

vd2	*"Pasti, kami selalu berkomunikasi dengan PATRIA selaku salah satu vendor terbesar kami. Contoh seperti pada saat pembahasan SOP penanganan order yang melibatkan PATRIA sebagai produk maker dari komponen dan spare parts dan bersinggungan langsung dengan beberapa department yang ada dalam Triatra."*	AL	6
vd3	*"Ya, melalui email dan meeting baik menggunakan Ms.Team ataupun secara langsung on-site."*	TO	5
pip1	*"Disini sudah memiliki sistem terintegrasi mas yaitu SAP yang sudah dipasang, tetapi setelah proses integrasi kami perlu menyesuaikannya Kembali sesuai dengan proses bisnis yang sudah dirancang MDRM."*	RE	5
pip2	*"Belum sepenuhnya relevan, karena setelah terjadinya integrasi proses bisnis yang sudah diubah, ditambah, atau dihilangkan dalam bentuk SOP harus disesuaikan ulang dengan SAP."*	RE	2
pip3	*"Tidak karena sistem SAP yang digunakan sudah memiliki ketentuannya sendiri, apabila ada perubahan proses pada SAP maka harus disetting ulang."*	RE	3
Pip4	*"Belum semua, karena pasca integrasi banyak proses bisnis yang harus ditambahkan, diganti ataupun direvisi."*	RE	3
Pip5	*"Iya, disini sudah menggunakan SAP."*	RE	5

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui nilai rata-rata tingkat kematangan bisnis proses PT Triatra sebesar 4,204545. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT Triatra berada pada level 2 (*Defined*). Pada level *Defined* dapat dikatakan proses dasar PT Triatra telah didokumentasikan dan tersedia dalam bentuk alur grafik (*flow process*) tetapi

belum sepenuhnya terhubung dengan proses yang lainnya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian mengenai 9 area *maturity model* (McCormack & Johnson, 2001) yang menyebutkan bahwa pada kematangan level 2 Proses dasar telah didefinisikan dan didokumentasikan, dan tersedia dalam bentuk bagan alur serta perwakilan dari berbagai fungsi (penjualan, manufaktur, dll.) secara rutin bertemu untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi-fungsi tradisional mereka dan belum sepenuhnya terintegrasi satu sama lainnya. Hasil penilaian dapat diketahui dengan justifikasi di bawah ini:

1. Pandangan Strategis (strategic view_sv)

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area pandangan strategis memiliki rata-rata nilai sebesar 4,5. Artinya, tingkat kematangan bisnis proses pada area pandangan strategis berada pada tingkat *defined*. Menurut (Gandhi, 2017) *defined* merupakan proses dasar yang telah didokumentasikan dan tersedia dalam bentuk alur grafik. Dalam hal ini pada area strategis PT Triatra sudah memiliki rancangan dan gambaran terkait proses bisnisnya. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan bersama user yaitu PT Triatra sudah mempunyai rencana untuk melakukan peningkatan dan perancangan ulang proses bisnisnya serta menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak "*Kalau agenda rutin untuk membahas ulang proses bisnis perusahaan itu memang ada tetapi, cakupannya hanya dalam management development and risk management department saja. Kalau untuk pertemuan dengan manajemen puncak biasanya dilakukan pada saat MDRM memiliki pembahasan yang urgent terkait bisnis proses perusahaan. Tetapi, untuk kedepannya agenda rutin bulanan yang bertujuan hanya benar-benar membahas tentang bisnis proses itu sedang direncanakan*".

2. Definisi dan Dokumentasi Proses

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area definisi dan dokumentasi proses memiliki rata-rata nilai sebesar 3,6. Artinya, tingkat kematangan bisnis proses pada area definisi dan dokumentasi proses berada pada tingkat *ad hoc*. Menurut (Gandhi, H, 2017) *ad hoc* merupakan proses yang belum terstruktur dan belum terdefinisikan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan bersama user bahwa PT Triatra belum memiliki definisi yang jelas terkait peran dan tanggung jawab "*Belum sepenuhnya karena dalam beberapa bisnis proses yang tertuang dalam SOP terjadi beberapa perubahan, baik dalam bentuk nama jabatan, tugas dan tanggung jawab"*. Selain itu, PT Triatra juga belum memiliki gambaran yang jelas mengenai proses-proses organisasi sehingga semua orang

dalam organisasi belum tahu mengenai cara mereka bekerja "*Setelah terjadinya integrasi perlu dilakukan beberapa penambahan proses seperti contohnya pada department finance and business development, department GSESR dan departemen lain. Karena permasalahan tersebut makanya kadang bisa terjadi kesalahan seperti contoh dari site operation support and controller department kita yang ada di cabang masih belum tau perubahan di departemen finance pada saat mau melakukan proses cash disbursement*".

3. Pengelolaan dan Pengukuran Proses

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area pengelolaan dan pengukuran proses memiliki rata-rata nilai sebesar 4,667. Artinya, tingkat kematangan bisnis proses pada area pengelolaan dan pengukuran proses berada pada tingkat *defined*. Dalam hal ini PT Triatra sudah memiliki gambaran dan rancangan mengenai ukuran proses bisnis pada setiap proses bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan user, PT Triatra menggunakan APQC sebagai landasan dalam merancang proses bisnisnya "*Kita punya standar yang sudah ditentukan oleh ASTRA yaitu guideline APQC untuk penetapan proses bisnis, ada juga yang sesuai dengan standar yang diminta oleh pelanggan*". Selain itu, PT Triatra sudah memiliki gambaran terkait penyebaran gambaran proses bisnis yang dijalankan. Hal ini disampaikan oleh Sales Department Head pada saat wawancara "*Untuk penyampaian target kinerja itu ada* di setiap *akhir bulan dalam bentuk monthly report*".

4. Struktur Organisasi Proses

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area struktur organisasi proses memiliki rata-rata nilai sebesar 3,6 atau *ad hoc*. Dalam hal ini proses struktur organisasi mengacu pada tingkat pengelolaan dan pengaturan proses yang kurang terstruktur. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan user bahwa pasca integrasi perlu diadakannya review ulang tanggung jawab dan tugas pemilik "*pasca terjadinya integrasi, pemilik tanggung jawab dan tugas tersebut perlu dilakukannya review ulang untuk melihat apakah ada perubahan yang mengharuskan terjadinya pengurangan atau penambahan tanggung jawab dan pemangku jabatannya*".

5. Manajemen manusia

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area manajemen manusia memiliki rata-rata nilai sebesar 4,25, artinya tingkat kematangan bisnis proses berada pada tingkat *defined*. Manajemen manusia pada tingkat *defined* berarti proses bisnis sudah terstruktur dan terorganisir dalam memanajemen SDM yang ada. Berdasarkan hasil wawancara bersama

Human Capital Associate, PT Triatra memberikan pelatihan kepada karyawannya "*Dilakukan pelatihan di awal bergabung dengan perusahaan namun, hanya pada tugas yang akan dilakukan oleh karyawan tersebut*".

6. Budaya organisasi proses

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area budaya organisasi proses memiliki rata-rata nilai sebesar 4,2, artinya area pandangan strategis berada pada tingkat *defined*. Dalam hal ini, PT Triatra sudah memiliki pengelolaan dan penerapan yang baik terkait budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara bersama user didapatkan data bahwa manajer dari berbagai departemen mengadakan rapat setiap bulannya dengan tujuan untuk berdiskusi terkait masalah bisnis "*Ada dalam bentuk monthly review ya, setiap satu bulan sekali di akhir bulan*".

7. Orientasi pasar

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area orientasi pasar memiliki rata-rata nilai sebesar 4,4286, artinya, tingkat kematangan bisnis proses berada pada tingkat *defined*. Hal ini diartikan sebagai perusahaan memiliki sikap proaktif terhadap pelanggan, pesaing, dan pasar. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Sales Department Head bahwa perusahaan melakukan studi pangsa pasar untuk menentukan kebutuhan pelanggan "*Penentuan target market sudah pasti harus dilakukan studi dahulu untuk menilai apakah market tersebut layak atau tidak*". Selain itu, perusahaan juga mengukur kepuasan pelanggan dan menerima komplain yang diajukan oleh pelanggan "*Pengukurannya dilakukan oleh sales department terutama pada bagian after sales consultant yang memang mengurusi customer setelah melakukan pembelian dan unit, komponen atau spare parts sudah diterima*"

8. Pandangan Pemasok

   Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area pandangan pemasok memiliki rata-rata nilai sebesar 5,333. Artinya, tingkat kematangan bisnis proses pada area pandangan pemasok berada pada tingkat *defined*. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan sudah melakukan pendekatan secara profesional dalam berinteraksi dengan pemasok. Berdasarkan hasil wawancara bersama Sales Department Head mendapatkan data bahwa PT Triatra mengelola hubungan yang baik dengan vendornya "*Kami selalu berkomunikasi dengan PATRIA selaku salah satu vendor terbesar kami*".

9. Dukungan sistem informasi

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, pada area dukungan sistem informasi memiliki rata-rata nilai sebesar 3,6. Artinya, tingkat kematangan bisnis proses pada area dukungan sistem informasi berada pada tingkat *ad hoc*. Dalam hal ini, PT Triatra sudah memiliki sistem informasi namun belum mengimplementasikan sistem informasi ini dalam proses pengelolaan operasi bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara bersama IT Associate, PT Triatra menggunakan SAP sebagai sistem informasinya namun PT Triatra belum melakukan *update* data pasca integrasi "*setelah terjadinya integrasi proses bisnis yang sudah diubah, ditambah, atau dihilangkan dalam bentuk SOP harus disesuaikan ulang dengan SAP*".

Berdasarkan hasil pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa area yang memiliki penilaian tertinggi yaitu Pandangan Pemasok. Kerja sama yang baik dengan pemasok merupakan salah satu kunci orientasi pada proses bisnis (Možina, Rozman, Glas, Tavčar, Pučko, Kralj et al., 2002). Dalam hal ini, PT. Triatra melakukan pendekatan yang baik dan profesional dengan para vendornya, salah satunya adalah Patria. Selain itu, hasil pemaparan di atas juga ditemukan beberapa area yang memiliki penilaian terendah yaitu Definisi dan Dokumentasi Proses, Struktur Organisasi Proses dan Dukungan Sistem Informasi.

4.2.3 Analisis Area BPMM

Berdasarkan hasil wawancara mengenai sembilan area orientasi proses bisnis, hasil wawancara dapat disimpulkan pada table di bawah ini.

Tabel 4. 5 Rekapitulasi 9 Pandangan Area

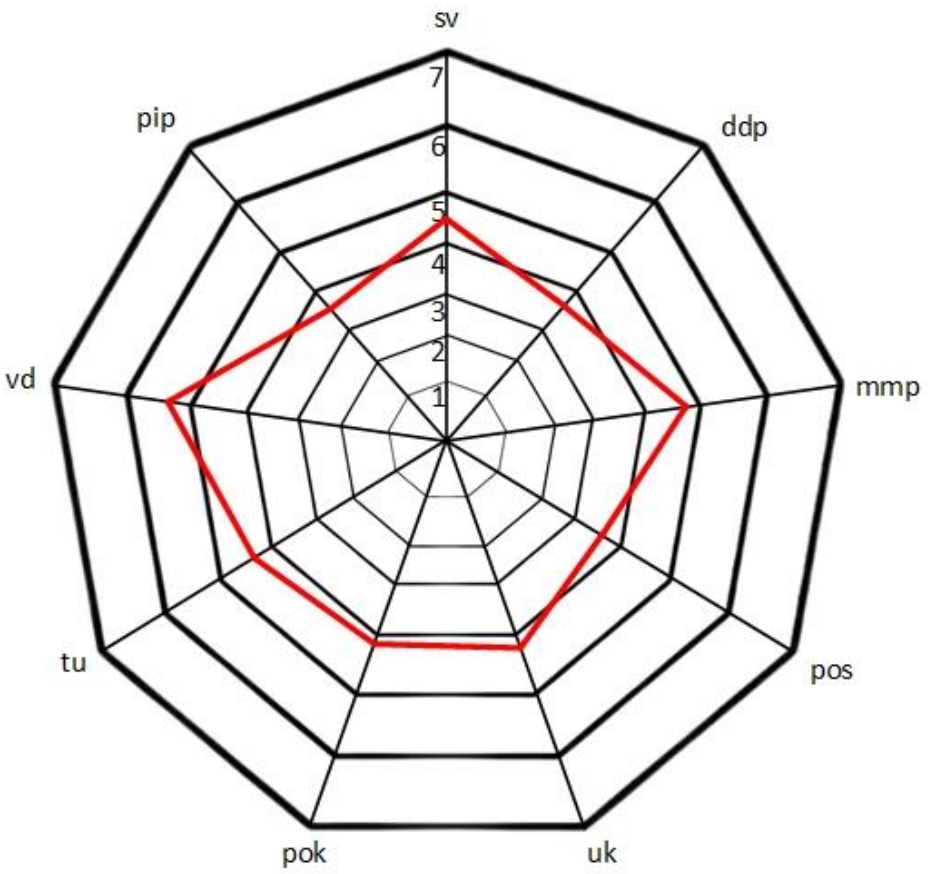
Area penilaian	Nilai per area
Pandangan Strategis	4,5
Proses Definisi dan Dokumentasi	3,6
Proses pengukuran dan Pengelolaan	4,667
Struktur Proses Organisasi	3,6
Manajemen Manusia	4,25
Proses Budaya Organisasi	4,2
Orientasi Pasar	4,428
Pandangan Pemasok	5,333
Dukungan Sistem Informasi	3,6

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa area yang memiliki penilaian tertinggi adalah Pandangan Pemasok. Kerja sama yang erat dengan para pemasok juga merupakan salah satu elemen kunci dari orientasi proses (Možina, et al., 2002), karena proses organisasi dapat meluas di luar batasnya dan erat terhubung dengan proses pemasok (Willaert, Van den Bergh, & Willems, 2007). Hal ini menunjukan bahwa PT Triatra memiliki kerja sama yang erat dengan pemasok yaitu PT United Tractors Pandu Engineering (PATRIA). Hal ini selaras dengan kondisi aktual perusahaan pasca proses integrasi antara kedua perusahaan (PATRIA dan (TRIATRA) terjadi hubungan antara pemasok (PATRIA) dengan pembeli (TRIATRA) menjadi lebih mudah dalam proses permintaan pengadaan ataupun modifikasi Unit,komponen atau parts.

Selain itu, berdasarkan tabel diatas terdapat tiga area dengan penilaian terendah yaitu Proses Definisi dan Dokumentasi, Struktur Proses Organisasi dan Dukungan Sistem Informasi. Penilaian terhadap Proses Definisi dan Dokumentasi pada suatu perusahaan merupakan sebuah keharusan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan agar dapat menjalankan proses bisnisnya. Aguilar-Saven berpendapat bahwa semua sistem yang berhasil dimulai dengan pemahaman yang baik tentang proses yang mendasarinya (Aguilar-Saven, 2004) dan (Anderson, 2007) berpendapat bahwa proses-proses ini perlu diidentifikasi terlebih dahulu. Penilaian pada Proses Definisi dan Dokumentasi yang rendah tersebut selaras dengan kondisi perusahaan pasca terjadinya integrasi yang menyebabkan banyak perubahan serta menyebabkan banyak kekurangan dalam hal dokumentasi SOP, *Work Instruction* dan *flowchart* untuk menggambarkan flow proses dan penjabaran mengenai pelaksanaan bisnis proses perusahaan. Rendahnya penilaian pada area Proses Definisi Dan Dokumentasi tersebut menyebabkan perlu dilakukannya proses *improvement* dalam hal pembuatan bisnis proses level 3 perusahaan yang tertuang dalam sebuah SOP. Hal tersebut perlu dilakukan agar perusahaan dan pelaksana proses bisnis tersebut dapat memahami bagaimana proses bekerja, di mana mereka dieksekusi dan bagaimana mereka saling terhubung (Harmon, Business Process Change: A Manager’s Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes, 2003).

Sementara, pada penilaian Struktur Proses Organisasi yang rendah tersebut selaras dengan kondisi perusahaan pasca terjadinya integrasi yang menyebabkan banyak perubahan dalam hal penetapan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan hierarki perusahaan yang sesuai dengan hasil wawancara. Menurut (Skivington & Daft,, 1991) Struktur organisasi menggambarkan konfigurasi dominan dari aktivitas dan tugas di dalam organisasi.

Adapun pada area Dukungan Sistem Informasi pada perusahaan memiliki nilai yang rendah dikarenakan masih belum terlaksananya migrasi ke dalam sistem SAP S/4 HANA secara optimal. Hal tersebut berkaitan dengan dengan belum dilaksanakan sepenuhnya Proses Definisi dan Dokumentasi bisnis proses perusahaan sehingga belum dapat dilakukan migrasi yang optimal pada sistem SAP S/4 HANA. Menurut (Ahadi, 2004) Peran teknologi informasi dalam perancangan ulang proses telah lama ditekankan sebagai salah satu aspek yang lebih penting dari upaya perancangan ulang. Kombinasi perancangan ulang proses dan pemanfaatan dukungan IT yang tepat dapat secara drastis meningkatkan proses bisnis (Kung & Hagen, 2007). Oleh sebab itu, saat ini perusahaan perlu mengejar perbaikan dalam hal dokumentasi bisnis prosesnya terutama pada bisnis proses level 3 (SOP) agar dapat mencapai tingkat kematangan bisnis level 3 (*Linked*) agar dapat segera dilakukan transformasi digital kedalam sistem SAP S/4 HANA sehingga dapat menigkatkan kematangan proses bisnis secara drastis. Berikut merupakan penggambaran 9 area tingkat kematangan PT. Triatra Sinergia Pratama.



Gambar 4. 7 *Spider Charts* Bisnis Proses PT. Triatra Sinergia Pratama

4.2.4 Improvement Bisnis Proses Level 3

Improvement bisnis proses merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk beradaptasi agar tetap kompetitif dan mencapai tujuannya. Menurut penelitian yang dilakukan (Khoirunnisa, Pratiwi, Dianti, Fattah, & Budiman, 2021) dengan judul "*Improvement Business Process model and notation on the drink distribution industries using six core element*" kegiatan improvement meliputi mengevaluasi elemen proses bisnis dengan mengidentifikasi setiap elemen proses bisnis yang kemudian akan diimprovisasi untuk memenuhi standar elemen yang diusulkan dari penelitian sebelumnya. Hal ini serupa dengan kegiatan improvement yang akan peneliti lakukan. Improvement proses bisnis pada level 3 (SOP) menggunakan pendekatan *Process Classification Framework* (PCF) untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi setiap elemen proses bisnisnya yang kemudian diimprovisasi sesuai dengan standar APQC. Berikut merupakan cuplikan bisnis proses eksisting level 0-2 perusahaan sebelum dilakukannya *improvement* dan sudah sesuai dengan standar APQC.

No	BMC Key Activities	APQC *Process* Level 0	Definition	Key Output	Key Measurement (KPI *Process*)	APQC *Process* Level 1	Key Activity
1	• Business Development • Data Analytics	1.0 Develop Vision and Strategy	Mengelola visi, & misi organisasi, serta merumuskan strategy direction untuk jangka pendek, menengah dan panjang sehingga	• Vision, Mission, WBWAI • Business Direction & Strategy • Business Model Canvas • Risk Management • Widely	• All updated once/year	1.1 Define the business concept and long-term vision	1.1.1 Assess the external environment 1.1.2 Survey market and determine *customer* needs and wants 1.1.3 Assess the internal environment 1.1.4 Establish strategic vision 1.1.5 Conduct organization restructuring opportunities

No	BMC Key Activities	APQC *Process* Level 0	Definition	Key Output	Key Measurement (KPI *Process*)	APQC *Process* Level 1	Key Activity
			perusahaan mampu merencanakan aktivitas pengelolaan inisiatif untuk mencapai strategi tersebut dan merencanakan penerapan manajemen risiko bisnis dalam organisasi	Important Goals (KPI Company)		1.2 Develop business strategy	1.2.1 Develop overall mission statement 1.2.2 Define and evaluate strategic options to achieve the objectives 1.2.3 Select long-term business strategy 1.2.4 Coordinate and align functional and *process* strategies 1.2.5 Create organizational design 1.2.6 Develop and set organizational goals 1.2.7 Formulate business unit strategies 1.2.8 Develop *customer* experience strategy 1.2.9 Communicate strategies internally and externally

No	BMC Key Activities	APQC *Process* Level 0	Definition	Key Output	Key Measurement (KPI *Process*)	APQC *Process* Level 1	Key Activity
						1.3 Execute and measure strategic initiatives	1.3.1 Develop strategic initiatives 1.3.2 Evaluate strategic initiatives 1.3.3 Select strategic initiatives 1.3.4 Establish high-level measures 1.3.5 Execute strategic initiatives
						1.4 Develop and maintain business models	1.4.1 Develop business models 1.4.2 Maintain business models 1.4.3 Establish business model governance
2	• *Customer* Management	2.0 Develop and Manage *Customer* & Channel	Mengelola hubungan dengan *customer* terkait kebutuhan seputar produk	• *Customer* Warranty • Warranty claim report • After sales parts & service policy	• CSI index • % SLA Compliance to *Customer* Needs • Komplain & Claim Ratio	2.1 Operate direct channels	2.1.1 Develop and manage channel experience 2.1.2 Provide *customer* self-service 2.1.3 Develop and manage catalog 2.1.4 Analyze channel

No	BMC Key Activities	APQC *Process* Level 0	Definition	Key Output	Key Measurement (KPI *Process*)	APQC *Process* Level 1	Key Activity
			dan layanan, mencakup pengelolaan strategi *customer* care; pengelolaan operasional layanan pelanggan; pengelolaan klaim; pengelolaan product recall; dan evaluasi tingkat kepuasan pelanggan melalui channel perusahaan (site maupun cabang)	• *Customer* satisfaction report • OTIS report	• % Services contract completion rate • On time in service		performance 2.1.5 Manage *customer* product reviews
						2.2 Develop and manage channel	2.2.1 Define and manage channel strategy 2.2.2 Develop *customer* service strategy 2.2.3 Analyze channel performance 2.2.4 Prevent loss 2.2.5 Develop and manage operations policy and procedures 2.2.6 Manage omni-channel experience (relationship)
						2.3 Manage *customer* relationship	2.3.1 Define *customer* relationship policies and procedures 2.3.2 Measure and evaluate *customer* satisfaction 2.3.3 Maintain *customer* master data

Berdasarkan gambar diatas, bisnis proses yang yang sudah disinkronisasi menggunakan PCF dengan acuan standar APQC, baru didokumentasikan hingga level 2. Bisnis proses pada level 3 (SOP) perusahaan belum melakukan sinkronisasi yang sesuai standar APQC. Proses sinkronisasi menggunakan pendekatan *Process Classification Framework* (PCF) bertujuan untuk melihat dan membandingkan proses bisnis yang dimiliki atau diajukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan standar APQC. Selain itu, pendokumentasian bisnis proses perusahaan merupakan salah satu langkah penting untuk meningkatkan kematangan bisnis proses yang dimiliki.

Berdasarkan hasil GM Forum, ditemukan bahwa PT Triatra baru memiliki 71 SOP dari target 121 SOP yang seharusnya dimiliki perusahaan sehingga dapat dikatakan matang dalam penilaian proses defisnis dan dokumentasi. Kemudian hal tersebut divalidasi dengan temuan data di lapangan pada departemen Management Development and Risk Management (MDRM), yang menemukan bahwa terdapat data permintaan penambahan proses bisnis yang tertuang dalam SOP dan memo sebanyak 50 butir SOP dan 8 MEMO. Berikut temuan data lapangan perolehan department MDRM.

Tabel 4. 6 Data Pengajuan Bisnis Proses Baru

Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	**Urg Lvl**	**Nama Dokumen**	**Kode Dept**	**Nomor Dokumen**	**0**	**1**	**2**	**3**
SOP	Critical	Penerimaan Unit, Komponen, Part & Services	WHS	No. P/001/WHS/XI/2022	√			
SOP	Critical	Cycle Count inventory	WHS	No. P/002/WHS/XI/2022	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Transaksi	ACC	No. P/001/ACC/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengendalian Cost dan Analisa Varian	ACC	No. P/003/ACC/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengendalian Cost dan OPEX	ACC	No. P/004/ACC/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengendalian Mekanisme Posting	ACC	No. P/002/ACC/XII/2022	√			
SOP	Critical	Control AR	FIN	No. P/004/FIN/XII/2022	√			
SOP	Critical	Ketentuan Pengajuan Special Approval	FIN	No. P/002/FIN/XII/2022	√			
SOP	Critical	Mekanisme Pengajuan Master Budget	FIN	No. P/001/FIN/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengendalian AP	FIN	No. P/003/FIN/XII/2022	√			
SOP	Additional	Pemberian Triatra Voucher	FIN	No. P/005/FIN/XII/2022	√			
SOP	Critical	Uang muka	HCS	No. P/001/HCS/IV/2023	√			

Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	**Urg Lvl**	**Nama Dokumen**	**Kode Dept**	**Nomor Dokumen**	**0**	**1**	**2**	**3**
SOP	Critical	Penentuan Sistem dan Kompensasi Benefit	HCS	No. P/002/HCS/IV/2023	√			
SOP	Additional	Perjalanan Dinas	HCS	No. P/003/HCS/III/2023	√			
SOP	Additional	Penetapan Rancangan Organisasi	HCS	No. P/004/HCS/III/2023	√			
SOP	Critical	Policy Hierarki	MDR	No. P/001/MDR/XI/2022	√			
SOP	Critical	Strategic Management	MDR	No. P/002/MDR/XI/2022	√			
SOP	Critical	Prosedur Penyusunan SOP	MDR	No. P/003/MDR/XI/2022	√			
SOP	Critical	Invoicing Part, Unit, dan Reman	MKT	No. P/001/MKT/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Penjualan	MKT	No. P/002/MKT/XII/2022	√			
SOP	Critical	Permintaan Penawaran	MKT	No. P/003/MKT/XII/2022	√			
SOP	Critical	Service Contract*	MKT	No. P/004/MKT/XII/2022	√			
SOP	Critical	Stock Transfer Order	WHS	No. P/002/WHS/III/2023	√			
SOP	Critical	Pembelian dan Pembayaran	PIN	No. P/001/PIN/XII/2022	√			
SOP	Critical	Vendor Management (evaluasi)	PIN	No. P/002/PIN/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Service Order	PRO	No. P/001/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Pengendalian Produk Claim Warranty	PRO	No. P/002/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Maintenance RC	PRO	No. P/003/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Pengelolaan Tools & Equipment	PRO	No. P/004/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Jamuan Pelanggan	SAC	No. P/004/SBA/V/2023				
SOP	Critical	Marketing Plan	SAC	No. P/003/SBA/V/2023	√			
SOP	Critical	Pelayanan (Service Berkala Pelanggan)	SAC	No. P/005/SAC/XII/2022	√			
SOP	Additional	Pengelolaan dan Penyimpanan Spare-Parts_Parts Reusable	WHS	No. P/003/WHS/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Dokumen Komplain dan Klaim	SAC	No. P/002/SBA/XII/2022	√			
SOP	Critical	Pengukuran Kepuasan Pelanggan	SAC	No. P/001/SBA/III/2023	√			
SOP	Additional	Promotion Goods	SAC	No. P/006/SAC/IV/2023	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Barang Bekas	WHS	No. P/001/WHS/XII/2022	√			
SOP	Critical	Perpetual Stock Taking Inventory	WHS	No. P/002/WHS/XII/2022	√			
SOP	Critical	Warehouse Management	WHS	No. P/001/WHS/III/2023	√			
SOP	Critical	Mekanisme Pembatalan Order	SAC	Belum masuk				
SOP	Critical	alat pelindung diri	GSR	No. P/001/GSR/IV/2023	√			

Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	**Urg Lvl**	**Nama Dokumen**	**Kode Dept**	**Nomor Dokumen**	**0**	**1**	**2**	**3**
SOP	Critical	Identifikasi dan Evaluasi Dampak Penting K3LH (isu lingkungan dan dampaknya: pemantauan dan pengukuran)	GSR	No. P/002/GSR/IV/2023	√			
SOP	Critical	Penanganan Keadaan Darurat (kesiapan dan tanggap darurat)	GSR	No. P/003/GSR/IV/2023	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Tiket Flight Perjalanan Dinas	GSR	No. P/004/GSR/IV/2023	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Infrastruktur	GSR	No. P/005/GSR/IV/2023	√			
SOP	Critical	Pengelolaan Lingkungan Kerja	GSR	No. P/006/GSR/IV/2023	√			
SOP	Critical	Perbaikan & Pemeliharaan Infrastruktur	GSR	No. P/007/GSR/IV/2023	√			
SOP	Critical	Perencanaan dan Investasi Fasilitas	GSR	No. P/008/GSR/IV/2023	√			
SOP	Additional	Penanganan Order	GEN	No. P/001/GEN/III/2023	√			
MEMO	Additional	Otorisasi penggunaan user SAP warehouse	MDR	No. MEM/001/MDR/I/2023				
MEMO	Additional	Cleaning House	MDR	No. MEM/001/MDR/II/2023				
MEMO	Additional	Useful Life Asset	MDR	No. MEM/001/MDR/VI/2022				
MEMO	Additional	Memorandum	MDR	No. MEM/002/MDR/II/2023				
MEMO	Additional	Penonaktifan Fungsi TSP PR EO (ZTRE) pada Tcode ME51N	MKT	No. MEM/001/MKT/III/2023				
MEMO	Additional	Metoda Accounting untuk perhitungan obsolete inventory	ACC					
MEMO	Additional	Kelengkapan Dokumentasi Transaksi Billing Parts, Service, dan Reman Product	ACC	No. MEM/001/ACC/IV/2023				
SOP	Additional	Internal Audit	ACC	No. MEM/001/ACC/V/2023	√			
MEMO	Additional	Kelengkapan Dokumentasi Penagihan	PIN	No. MEM/001/PIN/V/2023				

Tabel di atas menunjukkan temuan data dilapangan terkait permintaan SOP yang diperoleh melalui diskusi dengan para *expert* di bidangnya masing-masing (department head) dan akan dilakukan pengolahan oleh department MDRM dengan cara melakukan komparasi apakah proses bisnis dalam bentuk SOP yang diajukan sesuai dengan standar APQC. Penyesuaian antara kondisi aktual (Permintaan SOP) dengan standar APQC akan dilakukan dengan cara melakukan komparasi dan sinkronisasi menggunakan PCF agar dapat melihat apakah data

tersebut dapat sesuai dengan standar APQC. Berikut merupakan hasil komparasi antara permintaan penambahan bisnis proses level 3 (SOP) dengan standar ketetapan APQC menggunakan pendekatan *Process Classification Framework* (PCF).

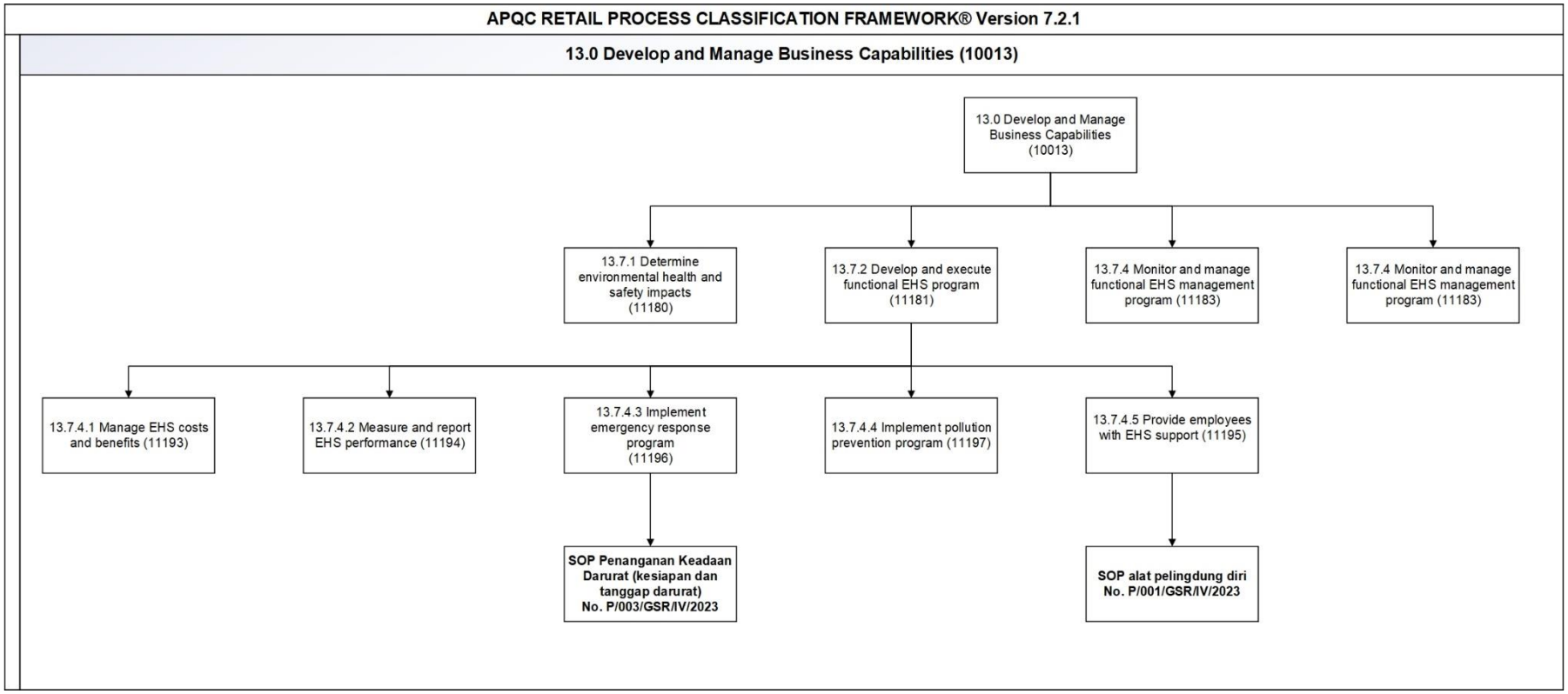
Tabel 4. 7 Hasil *Process Classification framework* Rancangan Bisnis Proses Baru

Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	**Urg Lvl**	**Nama Dokumen**	**Kode Dept**	**Nomor Dokumen**	**0**	**1**	**2**	**3**
SOP	Critical	Penerimaan Unit, Komponen, Part & Services	WHS	No. P/001/WHS/XI/2022	√	5.1	5.1.1	5.1.1.3
SOP	Critical	Cycle Count inventory	WHS	No. P/002/WHS/XI/2022	√	5.3	5.3.2	5.3.2.2
SOP	Critical	Pengelolaan Transaksi	ACC	No. P/001/ACC/XII/2022	√	9.1	9.1.1	9.1.1.1
SOP	Critical	Pengendalian Cost dan Analisa Varian	ACC	No. P/003/ACC/XII/2022	√	9.1	9.1.2	9.1.2.5
SOP	Critical	Pengendalian Cost dan OPEX	ACC	No. P/004/ACC/XII/2022	√	9.1	9.1.3	9.1.3.1
SOP	Critical	Pengendalian Mekanisme Posting	ACC	No. P/002/ACC/XII/2022	√	9.3	9.3.2	9.3.2.2
SOP	Critical	Control AR	FIN	No. P/004/FIN/XII/2022	√	9.2	9.2.3	9.2.3.1
SOP	Critical	Ketentuan Pengajuan Special Approval	FIN	No. P/002/FIN/XII/2022	√	9.6	9.6.2	9.6.2.1
SOP	Critical	Mekanisme Pengajuan Master Budget	FIN	No. P/001/FIN/XII/2022	√	9.1	9.1.1	9.1.1.2
SOP	Critical	Pengendalian AP	FIN	No. P/003/FIN/XII/2022	√	9.6	9.6.1	9.6.1.1
SOP	Additional	Pemberian Triatra Voucher	FIN	No. P/005/FIN/XII/2022	√	9.1	9.1.2	9.1.2.5
SOP	Critical	Uang muka	HCS	No. P/001/HCS/IV/2023	√	9.6	9.6.2	9.6.2.3
SOP	Critical	Penentuan Sistem dan Kompensasi Benefit	HCS	No. P/002/HCS/IV/2023	√	7.5	7.5.1	7.5.1.1
SOP	Additional	Perjalanan Dinas	HCS	No. P/003/HCS/III/2023	√	7.6	7.6.7	7.6.7.1
SOP	Additional	Penetapan Rancangan Organisasi	HCS	No. P/004/HCS/III/2023	√	1.2	1.2.5	1.2.5.2
SOP	Critical	Policy Hierarki	MDR	No. P/001/MDR/XI/2022	√	1.2	1.2.5	1.2.5.1
SOP	Critical	Strategic Management	MDR	No. P/002/MDR/XI/2022	√	1.1	1.1.4	1.1.4.1
SOP	Critical	Prosedur Penyusunan SOP	MDR	No. P/003/MDR/XI/2022	√	1.2	1.2.5	1.2.5.2
SOP	Critical	Invoicing Part, Unit, dan Reman	MKT	No. P/001/MKT/XII/2022	√	9.2	9.2.2	9.2.2.3
SOP	Critical	Pengelolaan Penjualan	MKT	No. P/002/MKT/XII/2022	√	2.3	2.3.1	2.3.1.1
SOP	Critical	Permintaan Penawaran	MKT	No. P/003/MKT/XII/2022	√	4.3	4.3.4	4.3.4.5
SOP	Critical	Service Contract*	MKT	No. P/004/MKT/XII/2022	√	6.3	6.3.1	6.3.1.1
SOP	Critical	Stock Transfer Order	WHS	No. P/002/WHS/III/2023	√	5.2	5.2.1	5.2.1.1
SOP	Critical	Pembelian dan Pembayaran	PIN	No. P/001/PIN/XII/2022	√	4.3	4.3.4	4.3.4.4
SOP	Critical	Vendor Management (evaluasi)	PIN	No. P/002/PIN/XII/2022	√	4.3	4.3.3	4.3.3.2

Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	**Urg Lvl**	**Nama Dokumen**	**Kode Dept**	**Nomor Dokumen**	**0**	**1**	**2**	**3**
SOP	Critical	Pengelolaan Service Order	PRO	No. P/001/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Pengendalian Produk Claim Warranty	PRO	No. P/002/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Maintenance RC	PRO	No. P/003/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Pengelolaan Tools & Equipment	PRO	No. P/004/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Jamuan Pelanggan	SAC	No. P/004/SBA/V/2023				
SOP	Critical	Marketing Plan	SAC	No. P/003/SBA/V/2023	√	3.2	3.2.2	3.2.2.1
SOP	Critical	Pelayanan (Service Berkala Pelanggan)	SAC	No. P/005/SAC/XII/2022	√	6.1	6.1.1	6.1.1.1
SOP	Additional	Pengelolaan dan Penyimpanan Spare-Parts_Parts Reusable	WHS	No. P/003/WHS/XII/2022	√	5.1	5.1.2	5.1.2.1
SOP	Critical	Pengelolaan Dokumen Komplain dan Klaim	SAC	No. P/002/SBA/XII/2022	√	2.5	2.5.1	2.5.1.1
SOP	Critical	Pengukuran Kepuasan Pelanggan	SAC	No. P/001/SBA/III/2023	√	2.5	2.5.2	2.5.2.3
SOP	Additional	Promotion Goods	SAC	No. P/006/SAC/IV/2023	√	3.2	3.2.2	3.2.2.1
SOP	Critical	Pengelolaan Barang Bekas	WHS	No. P/001/WHS/XII/2022	√	5.1	5.1.2	5.1.2.1
SOP	Critical	Perpetual Stock Taking Inventory	WHS	No. P/002/WHS/XII/2022	√	5.1	5.1.2	5.1.2.2
SOP	Critical	Warehouse Management	WHS	No. P/001/WHS/III/2023	√	5.1	5.1.1	5.1.1.1
SOP	Critical	Mekanisme Pembatalan Order	SAC	Belum masuk				
SOP	Critical	alat pelindung diri	GSR	No. P/001/GSR/IV/2023	√	13.7	13.7.4	13.7.4.5
SOP	Critical	Identifikasi dan Evaluasi Dampak Penting K3LH (isu lingkungan dan dampaknya: pemantauan dan pengukuran)	GSR	No. P/002/GSR/IV/2023	√	13.7	13.7.1	13.7.1.1
SOP	Critical	Penanganan Keadaan Darurat (kesiapan dan tanggap darurat)	GSR	No. P/003/GSR/IV/2023	√	13.7	13.7.4	13.7.4.3
SOP	Critical	Pengelolaan Tiket Flight Perjalanan Dinas	GSR	No. P/004/GSR/IV/2023	√	4.3	4.3.2	4.3.2.1
SOP	Critical	Pengelolaan Infrastruktur	GSR	No. P/005/GSR/IV/2023	√	10.3	10.3.1	10.3.1.1
SOP	Critical	Pengelolaan Lingkungan Kerja	GSR	No. P/006/GSR/IV/2023	√	10.1	10.1.3	10.1.3.2
SOP	Critical	Perbaikan & Pemeliharaan Infrastruktur	GSR	No. P/007/GSR/IV/2023	√	10.3	10.3.2	10.3.2.1
SOP	Critical	Perencanaan dan Investasi Fasilitas	GSR	No. P/008/GSR/IV/2023	√	10.2	10.2.1	10.2.1.1
SOP	Additional	Penanganan Order	GEN	No. P/001/GEN/III/2023	√	2.5	2.5.1	2.5.1.1
MEMO	Additional	Otorisasi penggunaan user SAP warehouse	MDR	No. MEM/001/MDR/I/2023				
MEMO	Additional	Cleaning House	MDR	No. MEM/001/MDR/II/2023				
MEMO	Additional	Useful Life Asset	MDR	No. MEM/001/MDR/VI/2022				

Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	**Urg Lvl**	**Nama Dokumen**	**Kode Dept**	**Nomor Dokumen**	**0**	**1**	**2**	**3**
MEMO	Additional	Memorandum	MDR	No. MEM/002/MDR/II/2023				
MEMO	Additional	Penonaktifan Fungsi TSP PR EO (ZTRE) pada Tcode ME51N	MKT	No. MEM/001/MKT/III/2023				
MEMO	Additional	Metoda Accounting untuk perhitungan obsolete inventory	ACC					
MEMO	Additional	Kelengkapan Dokumentasi Transaksi Billing Parts, Service, dan Reman Product	ACC	No. MEM/001/ACC/IV/2023				
SOP	Additional	Internal Audit	ACC	No. MEM/001/ACC/V/2023	√	9.8	9.8.1	9.8.1.1
MEMO	Additional	Kelengkapan Dokumentasi Penagihan	PIN	No. MEM/001/PIN/V/2023				

Berdasarkan pengolahan data diatas dapat diketahui bahwa terdapat 6 dari 50 pengajuan rancangan bisnis dalam bentuk SOP yang tidak sesuai dengan standar APQC. Data tersebut diperoleh setelah proses perancangan menggunakan *Process Classification Framework* tidak dapat menemukan letak kecocokan dari 6 bisnis proses tersebut. Adapun hasil *improvement* bisnis proses level 3 (SOP) dalam bentuk *flowchart* yang dapat menggambarkan keselarasan antara bisnis proses usulan dengan standar ketetapan APQC. Berikut merupakan contoh hasil *improvement* bisnis proses level 3 (SOP) dalam bentuk *flowchart.* Adapun *improvement* dalam bentuk *flowchart* lainnya akan akan dilampirkan pada lampiran 2.



Gambar 4. 8 Contoh *Improvement* Bisnis Proses Dalam Bentuk *Flowchart*

BAB V

PEMBAHASAN

Pada penelitian ini telah dilakukan beberapa tahapan yaitu analisis tingkat kematangan bisnis proses dan improvement bisnis proses berdasarkan analisis komparasi kecocokan bisnis proses usulan dengan standar APQC. Berikut merupakan pembahasan dari beberapa tahapan yang telah dilakukan pada penelitian ini:

5.1 Analisis Tingkat Kematangan Bisnis Proses

Analisis tingkat kematangan bisnis proses menggunakan model pendekatan BPPM. Menurut (Okręglicka, Mynarzová, & Kaňa, 2015) *Business Process Maturity Model* (BPMM) berisi proses tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur dan dikendalikan sepanjang waktu. Konsep yang digunakan BPMM yaitu membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan dengan standar industri (Garini, 2017). Menurut (Gandhi, 2017) terdapat 4 tahapan pengukuran bpmm berdasarkan *Business Process Oriented Maturity Model* (BPOMM), yaitu *ad hoc, defined, linked,* dan *integrated.*

Analisis tingkat kematangan bisnis proses menggunakan metode *Business Process Oriented Maturity Model* (BPOMM) dengan pemberian nilai terhadap setiap 9 area penilaian yakni pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, pengelolaan dan pengukuran proses, struktur organisasi proses, manajemen manusia, budaya organisasi proses, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Jawaban dari hasil wawancara yang telah dilakukan akan disesuaikan dengan rubrik penilaian.

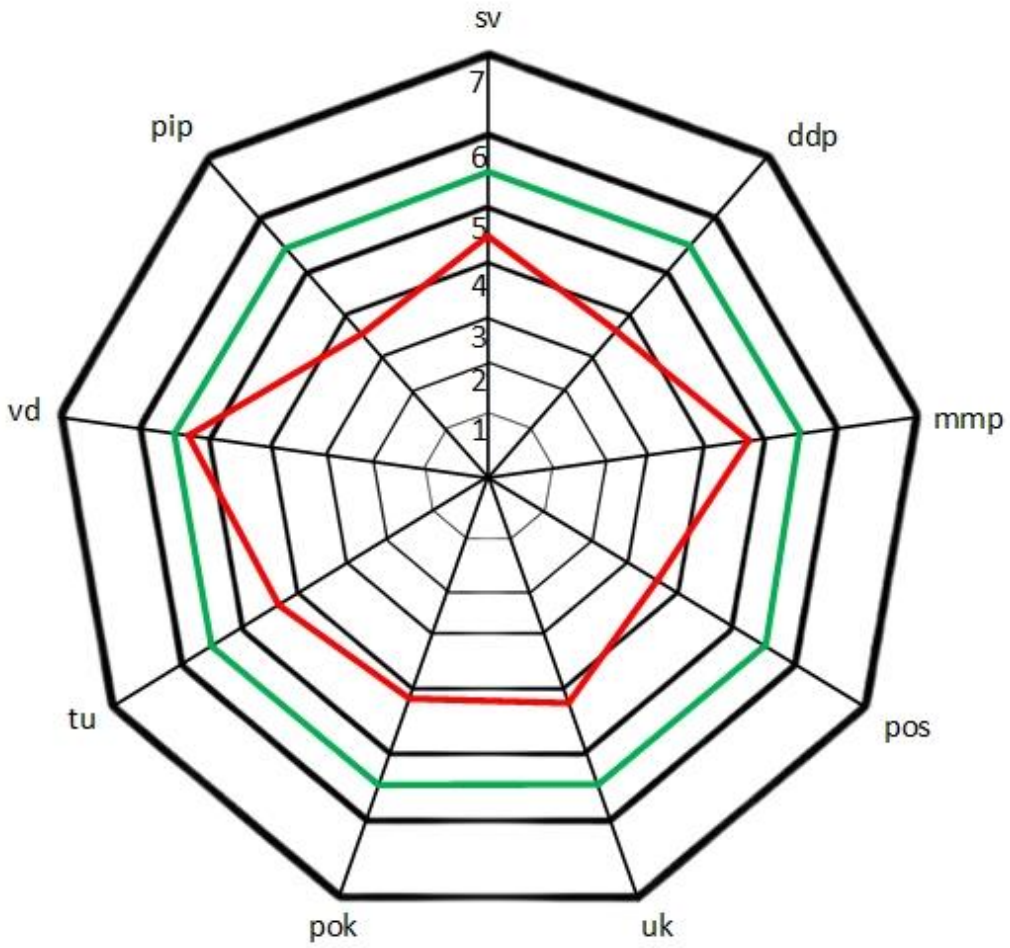
Berdasarkan hasil wawancara, nilai rata-rata tingkat kematangan bisnis proses PT Triatra sebesar 4,204545. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT Triatra berada pada level 2 (*Defined*). Artinya, bisnis proses yang dimiliki dan dijalankan oleh PT Triatra telah didokumentasikan dan tersedia dalam bentuk alur grafik (*flow process*) tetapi belum sepenuhnya terhubung dengan proses yang lainnya. Adapun beberapa pandangan area yang memiliki penilaian terendah yaitu, area definisi dan dokumentasi proses, area struktur organisasi proses, dan area dukungan sistem informasi. Ketiga area tersebut memiliki hasil penilaian yang sama yaitu sebesar 3,6.

Kelemahan pada 3 area penilaian tersebut didukung dengan temuan data dilapangan yang menunjukan bahwa masih terdapat bisnis proses pada PT. Triatra Sinergia Pratama yang belum

didefinisikan dan didokumentasikan dalam sebuah standar yang baku. Berdasarkan hasil GM Forum didapatkan hasil bahwa SOP PT Triatra masih belum lengkap. Hasil komparasi SOP yang tersedia dengan target SOP yang baru dimiliki oleh perusahaan hanya sebesar 58,67%. Temuan ini selaras dengan temuan hasil wawancara pada area pandang Struktur Proses Organisasi dan Proses Definisi dan Dokumentasi, yang menyatakan bahwa proses bisnis pada level 3 (SOP) berada pada level *ad hoc.* Area pandang Struktur Proses Organisasi memiliki kaitannya dengan SOP (*Standard Operating Procedures*) karena merujuk pada bagaimana SOP diatur dan diimplementasikan dalam konteks struktur organisasi suatu perusahaan sesuai dengan dengan hierarki yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini berkaitan dengan cara SOP diterapkan, diawasi, dan diintegrasikan ke dalam tata kelola organisasi agar dapat berjalan bukan hanya sesuai dengan ketentuan tetapi juga sesuai dengan hierarki yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, target SOP yang harus tersedia sebanyak 121 SOP namun, SOP yang baru tersedia sebanyak 71 SOP dan 50 SOP lainnya masih dalam tahap perancangan. Hasil temuan ini selaras dengan temuan hasil wawancara pada area definisi dan dokumentasi proses, yang menyatakan bahwa proses bisnis pada level 3 (SOP) berada pada level *ad hoc*. Area pandang definisi dan dokumentasi pada tingkat *ad hoc* memiliki arti bahwa PT Triatra belum memiliki dan membentuk proses bisnis yang sistematis dan terorganisir. Area pandang definisi dan dokumentasi merujuk pada cara perusahaan mengelola informasi, instruksi, dan panduan terkait tugas dan proses secara informal atau tidak terstruktur. Area pandang definisi dan dokumentasi pada level *ad hoc* berkaitan dengan area pandang dukungan sistem organisasi yang berada pada level *ad hoc*. Hal ini dikarenakan PT Triatra belum mendefinisikan proses bisnisnya secara terorganisir dan sistematik sehingga perusahaan belum mampu untuk menginput informasi terbaru di sistem informasi perusahaan. Hal tersebut juga yang mendukung temuan data dilapangan yang menyatakan bahwa pengembangan bisnis proses pada level 3 (SOP) ini ditujukan untuk dapat dilakukan migrasi terkait integrasi proses bisnis dengan penggunaan sistem informasi pada aplikasi SAP S/4 HANA. Menurut (Dolganova, 2020) penerapan dan penggunaan sistem informasi dalam suatu perusahaan baru dapat dijalankan secara efektif apabila perusahaan sudah memiliki tingkat kematangan bisnis pada level 3 (*Linked*). Migrasi kedalam sistem SAP S/4 HANA saat ini belum dapat dilakukan oleh PT Triatra secara maksimal dikarenakan bisnis proses keseluruhan perusahaan masih berada pada level 2 (*Defined*). Adapun untuk mencapai kematangan bisnis proses level 3

(*Linked*) PT Triatra dapat melakukan *improvement* hingga masing-masing area pada 9 area pandang penilaian kematangan bisnis proses tercapai pada nilai 5,5. *Improvement* pada masing-masing area dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara memperbaiki bisnis proses yang dimiliki dan dijalankan. *Improvement* tersebut dapat dilakukan dengan memperbaiki proses bisnis yang tertuang dalam quisioner pada penelitian ini. Adapaun target kematangan level 3 (Linked) perusahaan dapat mengacu pada gambar 5.1.



Gambar 5. 1 *Improvement* 9 area pandang penialian kematangan bisnis proses

5.2 Improvement Bisnis Proses

Improvement bisnis proses menggunakan model pendekatan PCF. Menurut (Mantje, Smit, Sterk, & and Mens, 2016) *Process Classification Framework* (PCF) adalah standar terbuka untuk mewujudkan peningkatan dalam pengelolaan dan perbandingan proses, tanpa memandang jenis industri, ukuran, dan lokasi geografis organisasi, dengan cabang yang disediakan untuk sektor-sektor khusus.

Improvement bisnis proses menggunakan model pendekatan PCF untuk mengklasifikasikan dan membandingkan bisnis proses yang dimiliki atau diajukan oleh suatu perusahaan dengan standar yang ingin ditetapkan oleh suatu perusahaan. Pada penelitian ini *American Productivity and Quality Center* (APQC) menjadi standar yang digunakan oleh penulis dalam mengklasifikasikan dan membandingkan bisnis proses perusahaan. Menurut (Maulana, Triwibisono, & Aisha, 2018) APQC menawarkan sebuah kerangka proses bisnis yang dapat digunakan untuk menilai performansi bisnis didalam suatu organisasi ataupun membandingkan performansi bisnis organisasi tersebut dengan organisasi lain. Selain itu, penggunaan APQC juga didasari oleh penggunaan APQC pada ASTRA Group yang menjadi induk dari PT. Triatra Sinergia Pratama.

Berdasarkan perancangan *improvement* yang telah dilakukan oleh penulis didapati data bahwa terdapat 6 dari 50 pengajuan rancangan bisnis dalam bentuk SOP yang tidak sesuai dengan standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1. Data tersebut diperoleh setelah proses perancangan menggunakan *Process Classification Framework* tidak dapat menemukan letak kecocokan dari 6 bisnis proses tersebut dengan standar yang dimiliki oleh APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1. Hal tersebut terjadi karena 5 dari 6 pengajuan bisnis proses tersebut memiliki keterkaitan dengan department produksi yang bertugas untuk melakukan pembuatan dan *service* pada produk yang ditawarkan oleh perusahaan. PT. Triatra selaku perusahaan yang berbasis *retail* tidak memiliki department yang secara langsung membuat dan melakukan *service* pada suatu produk yang ditawarkan namun, setelah terjadinya proses integrasi dengan PATRIA membuat PT. Triatra dapat secara langsung berhubungan dalam hal komunikasi terkait produk yang dibutuhkan dengan department produksi yang dimiliki oleh PATRIA. Walau demikian proses bisnis yang diajukan tidak dapat secara langsung masuk ke dalam dokumentasi bisnis proses perusahaan karena telah tidak sesuai dengan standar ketetapan APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 untuk perusahaan *retail*. Sementara 1 dari 6 proses bisnis yang tidak dapat diklasifikasikan dalam standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 merupakan proses bisnis yang berhubungan dengan department after sales consultant yaitu mengenai bisnis proses “jamuan pelanggan”. Bisnis proses tersebut tidak terdapat dalam standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 karena bukan merupakan sebuah bisnis proses inti yang seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan *retail*. Bisnis proses tersebut dtidak dapat diklasifikasikan kedalam standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 dikarenakan tidak

ditemukan kecocokan terminology antara bisnis proses tersebut dengan bisnis proses yang tertuang dalam standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa 44 dari 50 bisnis proses yang diajukan oleh PT. Triatra Sinergia Pratama telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1, sementara 6 bisnis proses lainnya tidak sesuai dengan standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 dikarenakan tidak ditemukan kecocokan terminology keenam bisnis proses tersebut dalam standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1. Maka, dapat disimpulkan proses perbaikan bisnis proses level 3 (SOP) mengalami peningkatan dalam hal kelengkapan bisnis proses yang dapat didokumentasikan dan didefinisikan dalam sebuah standar bisnis proses baku yang tertuang dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP). Adapun berikut merupakan hasil perhitungan peningkatan kelengkapan bisnis proses perusahaan sebelum dan sesudah dilakukanya *improvement.*

1. Jumlah kelengkapan bisnis proses level 3 (SOP) sebelum dilakukannya *improvement*

$$= \frac{\text{Jumlah kelengkapan SOP yang tersedia}}{\text{jumlah SOP yang seharusnya tersedia}} \times 100\%$$

$$= \frac{71}{121} \times 100\%$$

$$= \mathbf{58{,}67\%}$$

2. Jumlah kelengkapan bisnis proses level 3 (SOP) sesudah dilakukannya *improvement*

$$= \frac{\text{Jumlah kelengkapan SOP yang tersedia}}{\text{jumlah SOP yang seharusnya tersedia}} \times 100\%$$

$$= \frac{115}{121} \times 100\%$$

$$= \mathbf{95{,}04\%}$$

Berdasarkan hasil tersebut didapati hasil peningkatan kelengkapan bisnis proses level 3 yang tertuang dalam bentuk SOP sebesar 36,37%. Jumlah tersebut diasumsikan dapat mempengaruhi peningkatan tingkat kematangan bisnis perusahaan pada 3 area pandangan tingkat kematangan bisnis proses. Ketiga area pandang tersebut adalah Proses Definisi dan Dokumentasi, Struktur Proses Organisasi dan Dukungan Sistem Informasi. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan ketiga area pandang tersebut memiliki kaitan yang erat dengan perancangan struktur organisasi yang tertuang dalam suatu prosedur baku yang mengatur hierarki serta peran fungsinya, dokumentasi bisnis proses yang tertuang dalam prosedur baku yang menjelaskan

tahapan pelaksanaan suatu bisnis proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan integrasi bisnis proses melalui sistem yang beracuan pada suatu bisnis proses perusahaan yang telah terdefinisikan. Hal tersebut juga dapat mempengaruhi penerapan dan penggunaan sistem informasi yang digunakan oleh perusahaan karena penggunaan sistem informasi memerlukan definisi yang jelas terkait bisnis proses perusahaan serta alur hierarki yang harus dilalui agar proses bisnis dapat terdefinisikan dengan jelas pada sistem informasi.

Adapun 6 dari 50 bisnis proses perusahaan yang belum dapat diklasifikasikan menggunakan standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 dapat diklasifikasikan menggunakan standar APQC yang lainnya. Standar APQC tersebut merupakan yaitu APQC *Cross Industry Version* 7.3 *Generated on* 4/24/2022 sehingga, penggunaan standar APQC dapat dikatakan mampu mengklasifikasikan seluruh bisnis proses perusahaan. APQC sebagai sebuah model taksonomi yang berfokus pada pengembangan pemodelan kerangka kerja dapat dikatakan mampu untuk memfasilitasi setiap proses bisnis yang ingin diajukan oleh perushaan. APQC dapat mengklasifikasikan seluruh bisnis proses yang harus dimiliki oleh perusahaan yang tertuang dalam berbagai model klasfikasi dan versi.

BAB VI
PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan pengumpulan dan pengolahan data serta analisis, sehingga didapatkan kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Setelah dilakukan evaluasi didapatkan hasil dari metode *Business Process Maturity Model* nilai tingkat kematangan bisnis proses pada PT. Triatra Sinergia Pratama adalah sebesar 4,204545. Rata-rata tersebut mengindikasikan tingkat kematangan PT Triatra berada pada level 2 (*Defined*). Pada level *Defined* dapat dikatakan proses dasar PT Triatra telah didokumentasikan dan tersedia dalam bentuk alur grafik (*flow process*) tetapi belum sepenuhnya terhubung dengan proses yang lainnya dan belum dapat dilakukan migrasi kedalam sistem SAP S/4 HANA. Migrasi kedalam sistem SAP S/4 HANA baru dapat dilakukan secara efektif apabila kematangan bisnis proses keseluruhan perusahaan berada pada level 3 (*Linked*). Hasil tersebut berasal melalui perhitungan 9 area pandangan tingkat kematangan bisnis yang memiliki nilai berbeda-beda. Kesembilan area tersebut adalah Pandangan Strategis sebesar 4,5 (*defined*), Proses Definisi Dan Dokumentasi sebesar 3,6 (*Ad Hoc*), Proses Pengelolaan Dan Pengukuran sebesar 4,667 (*Defined*), struktur proses organisasi sebesar 3,6 (*Ad Hoc*), manajemen manusia sebesar 4,25 (*Defined*), proses budaya organisasi sebesar 4,2 (*Defined*), orientasi pasar sebesar 4,428 (*Defined*), pandangan pemasok sebesar 5,333 (*Defined*) dan dukungan sistem informasi sebesar 3,6 (*Ad Hoc*). Adapun perusahaan perusahaan harus meningkatkan 9 area pandang penilaian tersebut hingga mencapai nilai minimal 5,5 disetiap area pandang penilaiannya agar dapat melakukan migrasi secara efektif kedalam sistem SAP S/4 HANA.
2. Peningkatan atau *improvement* yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah dengan menggunakan pendekatan *Process Classification Framework* (PCF) dengan cara melakukan klasifikasi dan komparasi untuk menyesuaikan bisnis proses yang diusulkan oleh perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan oleh *American Productivity and Quality Center* (APQC) sehingga, diketahui bahwa terdapat 44 bisnis proses level 3 (SOP) yang dapat disesuaikan dengan standar APQC *for Retail Industry Version* 7.2.1 sementara 6 bisnis proses lainnya dapata disesuaikan dengan standar APQC *Cross Industry Version* 7.3 *Generated on* 4/24/2022 sehingga, seluruh bisnis proses tersebut telah disesuaikan dengan standar APQC dan dapat didokumentasikan baik dalam bentuk dokumen maupun *flow process. Flow process* lebih detail terdapat pada Lampiran 2.

6.2 Saran

Saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk melakukan evaluasi secara rutin dalam periode tertentu dengan menganalisis bisnis proses yang sudah dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan dengan menggunakan metode subjektif kepada masing-masing *expert* suatu department tertentu melalui proses wawancara untuk mencari tahu tingkat kematangan maupun secara objektif untuk membandingkan bisnis proses yang sudah ada atau yang akan ada dengan menggunakan pendekatan *Process Classification Framework* (PCF) pada standar yang telah ditetapkan oleh *American Productivity and Quality Center* (APQC).
2. Penelitian yang telah dilakukan hanya sampai pada tahap perancangan *improvement* sehingga pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan evaluasi pada perancangan bisnis proses yang telah dilakukan.
3. Pada proses perancangan yang telah dilakukan dalam penelitian ini hanya memiliki *output* berbentuk dokumen klasifikasi bisnis proses dan dokumen *flow process.*
4. Perancangan hanya dalam bentuk dokumen klasifikasi bisnis proses dan dokumen *flow process* terkait, maka bagi penelitian selanjutnya dapat melakukan pengimplementasian dari perancangan *improvement* yang telah dibuat agar dapat dilakukan integrasi ke dalam sistem SAP S/4 HANA sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini.
5. Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian yang menggunakan metode serupa.

DAFTAR PUSTAKA

Aguilar-Saven, R. (2004). *Business Process Modelling: Review and Framework. International Journal of Production Economics, 90(2),* 129-149.

Ahadi, H. R. (2004). *An Examination of the Role of Organizational Enablers in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology. Information Resources Management Journal*, 1-19.

Anderson, B. (2007). *Business Process Improvement* . Milwaukee: American Society for Quality.

APQC. (2023, April 28). *APQC Process Classification Framework (PCF) - Retail - Excel Version 7.2.1*. Diambil kembali dari https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqc-process-classification-framework-pcf-retail-excel-version-0.

Astuti, D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis, 2*(2), 55-68.

Azizah, A. N. (2020). Analisis Studi Kelayakan Bisnis Fashion Muslimah “Galery Amanah. *Jurnal Jaring SainTek, 2*(2).

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions.*

Dolganova. (2020). *Multi-criteria assessment of university readiness for.* Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation.

Etikan, e., Musa, S. A., & Alkasim, R. S. (2015). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive.* cyprus: American Journal of Theoretical and Applied Statistics.

Fatimah, F. (2019). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Agroindustri Di Kabupaten Jember Menggunakan Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM).

Gandhi, H. N. (2017). *ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS* . Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Garini, A. A. (2017). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Perusahaan Kelas Menengah Berbasis Enterprise Resource Planning (Multiple Case Study Perusahaan Manufaktur Otomotif).

Gažová, A., Papulová, Z., & Smolka, D. (2022). Effect of Business Process Management on Level of Automation and Technologies Connected to Industry 4.0. *Procedia Computer Science, 200*, 1498-1507.

Gillot, J. N. (2008). The Complete Guide to Business Process Management. *The Complete Guide to Business Process Management*.

Hajiheydari, N., Abdolmohammad, M., & Shafei, A. (2014). Developing A Holistic Business Process Management Maturity Model. *Developing A Holistic Business Process Management Maturity Model*.

Handayaningrat, S. (1985). *Efektifitas Organisasi.* Jakarta: Erlangga.

Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes.* San Francisco: Morgan Kaufman Publishers.

Harmon, P. (2019). *A Business Process Management Guide for Managers and Process Proffesional.* Cambridge: Morgan Kaufman.

Harmon, P. (2019). *Business Process Change. A Business Process Management Guide for Managers and Process Proffesional Fourth Edition.* Cambridge: Morgan Kaufman.

Heryanto, D., & Asih, V. S. (2018). Business Process Model and Notation (BPMN) Donat Madu Cihanjuang. *Information System Journal, 1*(1), 11-18.

Izzati, L. N. (2018). Analisis Tingkat Kematanngan Manajemen Proses Bisnis Studi Kasus PT. XYZ Indonesia.

Karimi, B. A., & Gustomo, A. (2020). *Design of Organizational Structure and Job Description for Human Capital Management Strategy for Small Medium Enterprise in Creative Industry: RA Planner Company Case.* Europe.

Khoirunnisa, O., Pratiwi, D. A., Dianti, E. N., Fattah, A. M., & Budiman, K. (2021). Improvement business process model and notation on the drink distribution industries using six core element. *2*(2), 99-106.

Kung, P., & Hagen, C. (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. Business Process Management Journa. *The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. Business Process Management Journa*, 477-487.

Latiffianti, E., Wiratno, S. E., Anggrahini, D., & Hakim, M. S. (2017). Pemetaan Proses Bisnis dengan Pendekatan Klasifikasi Proses CIMOSA: Studi Kasus Perusahaan Pengelola Kawasan Industri. *SISFO, 6*(3), 6.

Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). An overview of the business process maturity model (BPMM). 384-395.

M. Dumas, M., La Rosa, J., Mendling, & Reijers, H. A. (2013). Fundamentals of Business Process Management. *Fundamentals of Business Process Management*.

Mantje, T., Smit, T., Sterk, D., & and Mens, J. (2016). Standardisation of Supporting Processes in Healthcare A case study of the APQC Healthcare. *Association for Information Systems*, 13.

Maulana, M. I., Triwibisono, C., & Aisha, A. T. (2018). Perancangan Struktur Organisasi Menggunakan Pendekatan Proses Bisnis Pada Rumah Sakit Sumber Waras Cirebon. *5*(2).

McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation – Gaining the e-business competitive advantage.* Florida: St. Lucie Press.

Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., & Kralj, J. (2002). *Management: Nova Znanja* . Radovljica: Didakta.

Okręglicka, M., Mynarzová, M., & Kaňa, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized. *Polish J. Manag. Stud, 12*(1), 121-131.

Oktananda, E., Atrinawati, L. H., & Putra, M. G. (2021). Penyusunan Standar Operasional Prosedur Gudang pada PT. XYZ. *1*(1), 40-49.

Purabaya, R. H., Pradnyana, I. W., & Wahyono, B. (2019). Model Arsitektur Proses Bisnis Badan Usaha Milik Desa dengan Menggunakan Process Classification Framework (Studi Kasus: Badan Usaha Milik Desa Cahaya Buana Paku Banten. *Jurnal Ilmu Komputer, 52*, 103-122.

Richard, C. D. (2003). *Operations Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Safitri, K. N. (2022). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG Pada Umkm Pengolahan Kedelai.

Skivington, J. E., & D. R. (1991). *A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decision. Journal of Management Studies, 28(1),* 45-68.

Skrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices. *International of Information Management, 33*(1), 48-60.

Soemohadiwidjodjo, A. T. (2020). *Mudah Menyusun SOP*. Jakarta: Penebar PLUS+.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis.* CV Alfabeta.

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.*

Wardani, D., Velayati, V., Nadhifah, R. A., & Yaqi. (2020). Pengukuran Kematangan Proses Bisnis Pada Organisasi Sekolah Menggunakan Business Process Maturity Model (BPMM). *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics, 2*(3), 329-348.

Wibowo. (2010). *Manajeman Kinerja.* Jakarta: Rajawali Pers.

Willaert, P., Van den Bergh, J., & Willems, J. (2007). *The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity. In G. Alonso, P. Dadam, M. Rosemann (Ed.), Business* . Berlin: Springer-Verlag.

Yudha, B. S., Haryono, I., & Suwarsono, L. W. (2017). Perancangan Job Description Berdasarkan Kerangka Business Process Pada CV. GRADIENT. . *Perancangan Job Description Berdasarkan Kerangka Business Process Pada CV. GRADIENT.* .

Ziemba, E., & Eisenbardt, M. (2015). Prosumers‟ participation in business processes. Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management. *Prosumers" participation in business processes. Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management*, 114-127.

LAMPIRAN

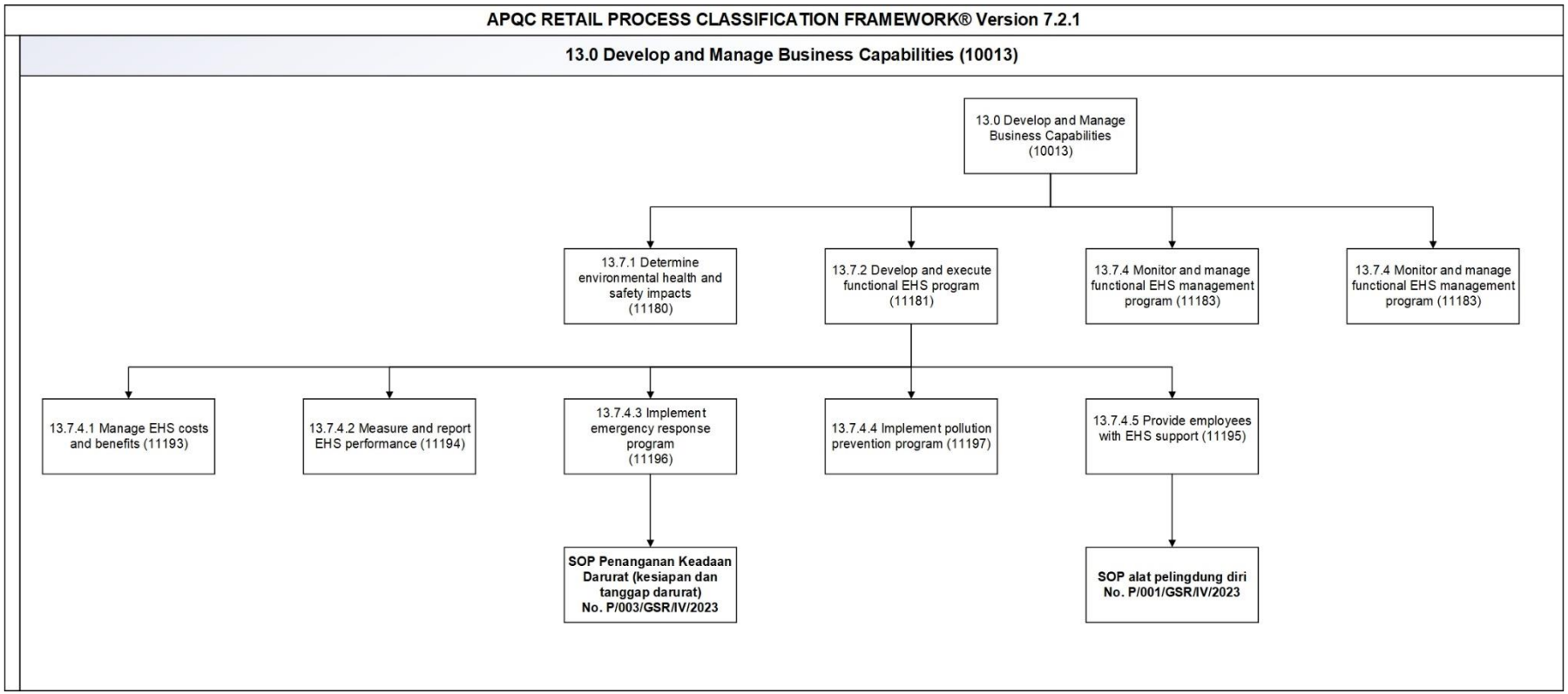
Lampiran 1. Hasil Perancangan *Improvement* Dalam Bentuk Dokumen

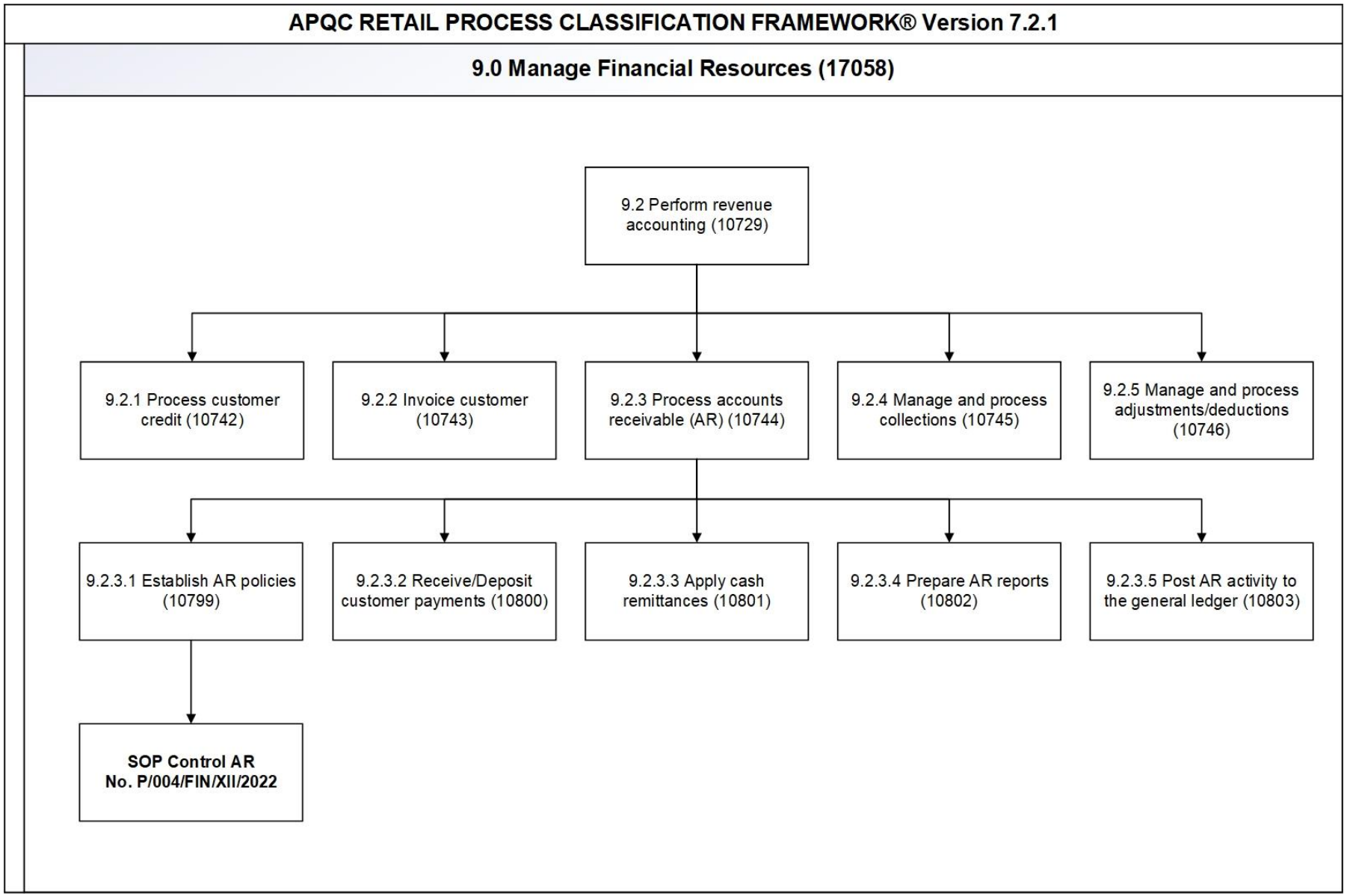
Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	Urg Lvl	Nama Dokumen	Kode Dept	Nomor Dokumen	0	1	2	3
SOP	Critical	Penerimaan Unit, Komponen, Part & Services	WHS	No. P/001/WHS/XI/2022	√	5.1	5.1.1	5.1.1.3
SOP	Critical	Cycle Count inventory	WHS	No. P/002/WHS/XI/2022	√	5.3	5.3.2	5.3.2.2
SOP	Critical	Pengelolaan Transaksi	ACC	No. P/001/ACC/XII/2022	√	9.1	9.1.1	9.1.1.1
SOP	Critical	Pengendalian Cost dan Analisa Varian	ACC	No. P/003/ACC/XII/2022	√	9.1	9.1.2	9.1.2.5
SOP	Critical	Pengendalian Cost dan OPEX	ACC	No. P/004/ACC/XII/2022	√	9.1	9.1.3	9.1.3.1
SOP	Critical	Pengendalian Mekanisme Posting	ACC	No. P/002/ACC/XII/2022	√	9.3	9.3.2	9.3.2.2
SOP	Critical	Control AR	FIN	No. P/004/FIN/XII/2022	√	9.2	9.2.3	9.2.3.1
SOP	Critical	Ketentuan Pengajuan Special Approval	FIN	No. P/002/FIN/XII/2022	√	9.6	9.6.2	9.6.2.1
SOP	Critical	Mekanisme Pengajuan Master Budget	FIN	No. P/001/FIN/XII/2022	√	9.1	9.1.1	9.1.1.2
SOP	Critical	Pengendalian AP	FIN	No. P/003/FIN/XII/2022	√	9.6	9.6.1	9.6.1.1
SOP	Additional	Pemberian Triatra Voucher	FIN	No. P/005/FIN/XII/2022	√	9.1	9.1.2	9.1.2.5
SOP	Critical	Uang muka	HCS	No. P/001/HCS/IV/2023	√	9.6	9.6.2	9.6.2.3
SOP	Critical	Penentuan Sistem dan Kompensasi Benefit	HCS	No. P/002/HCS/IV/2023	√	7.5	7.5.1	7.5.1.1
SOP	Additional	Perjalanan Dinas	HCS	No. P/003/HCS/III/2023	√	7.6	7.6.7	7.6.7.1
SOP	Additional	Penetapan Rancangan Organisasi	HCS	No. P/004/HCS/III/2023	√	1.2	1.2.5	1.2.5.2
SOP	Critical	Policy Hierarki	MDR	No. P/001/MDR/XI/2022	√	1.2	1.2.5	1.2.5.1
SOP	Critical	Strategic Management	MDR	No. P/002/MDR/XI/2022	√	1.1	1.1.4	1.1.4.1
SOP	Critical	Prosedur Penyusunan SOP	MDR	No. P/003/MDR/XI/2022	√	1.2	1.2.5	1.2.5.2
SOP	Critical	Invoicing Part, Unit, dan Reman	MKT	No. P/001/MKT/XII/2022	√	9.2	9.2.2	9.2.2.3
SOP	Critical	Pengelolaan Penjualan	MKT	No. P/002/MKT/XII/2022	√	2.3	2.3.1	2.3.1.1
SOP	Critical	Permintaan Penawaran	MKT	No. P/003/MKT/XII/2022	√	4.3	4.3.4	4.3.4.5
SOP	Critical	Service Contract*	MKT	No. P/004/MKT/XII/2022	√	6.3	6.3.1	6.3.1.1
SOP	Critical	Stock Transfer Order	WHS	No. P/002/WHS/III/2023	√	5.2	5.2.1	5.2.1.1
SOP	Critical	Pembelian dan Pembayaran	PIN	No. P/001/PIN/XII/2022	√	4.3	4.3.4	4.3.4.4
SOP	Critical	Vendor Management (evaluasi)	PIN	No. P/002/PIN/XII/2022	√	4.3	4.3.3	4.3.3.2

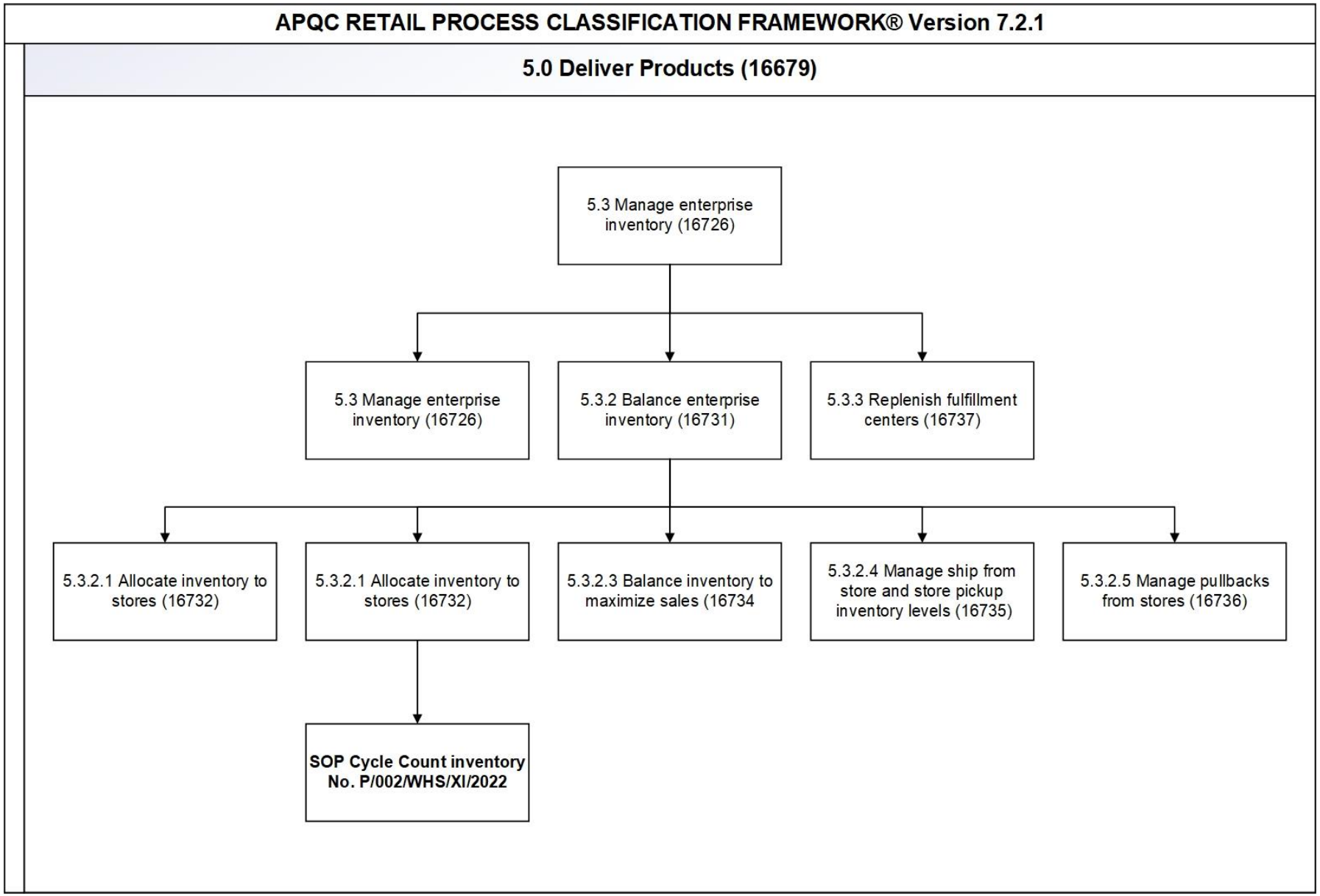
Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	Urg Lvl	Nama Dokumen	Kode Dept	Nomor Dokumen	0	1	2	3
SOP	Critical	Pengelolaan Service Order	PRO	No. P/001/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Pengendalian Produk Claim Warranty	PRO	No. P/002/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Maintenance RC	PRO	No. P/003/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Pengelolaan Tools & Equipment	PRO	No. P/004/PRO/V/2023				
SOP	Critical	Jamuan Pelanggan	SAC	No. P/004/SBA/V/2023				
SOP	Critical	Marketing Plan	SAC	No. P/003/SBA/V/2023	√	3.2	3.2.2	3.2.2.1
SOP	Critical	Pelayanan (Service Berkala Pelanggan)	SAC	No. P/005/SAC/XII/2022	√	6.1	6.1.1	6.1.1.1
SOP	Additional	Pengelolaan dan Penyimpanan Spare-Parts_Parts Reusable	WHS	No. P/003/WHS/XII/2022	√	5.1	5.1.2	5.1.2.1
SOP	Critical	Pengelolaan Dokumen Komplain dan Klaim	SAC	No. P/002/SBA/XII/2022	√	2.5	2.5.1	2.5.1.1
SOP	Critical	Pengukuran Kepuasan Pelanggan	SAC	No. P/001/SBA/III/2023	√	2.5	2.5.2	2.5.2.3
SOP	Additional	Promotion Goods	SAC	No. P/006/SAC/IV/2023	√	3.2	3.2.2	3.2.2.1
SOP	Critical	Pengelolaan Barang Bekas	WHS	No. P/001/WHS/XII/2022	√	5.1	5.1.2	5.1.2.1
SOP	Critical	Perpetual Stock Taking Inventory	WHS	No. P/002/WHS/XII/2022	√	5.1	5.1.2	5.1.2.2
SOP	Critical	Warehouse Management	WHS	No. P/001/WHS/III/2023	√	5.1	5.1.1	5.1.1.1
SOP	Critical	Mekanisme Pembatalan Order	SAC	Belum masuk				
SOP	Critical	alat pelingdung diri	GSR	No. P/001/GSR/IV/2023	√	13.7	13.7.4	13.7.4.5
SOP	Critical	Identifikasi dan Evaluasi Dampak Penting K3LH (isu lingkungan dan dampaknya: pemantauan dan pengukuran)	GSR	No. P/002/GSR/IV/2023	√	13.7	13.7.1	13.7.1.1
SOP	Critical	Penanganan Keadaan Darurat (kesiapan dan tanggap darurat)	GSR	No. P/003/GSR/IV/2023	√	13.7	13.7.4	13.7.4.3
SOP	Critical	Pengelolaan Tiket Flight Perjalanan Dinas	GSR	No. P/004/GSR/IV/2023	√	4.3	4.3.2	4.3.2.1
SOP	Critical	Pengelolaan Infrastruktur	GSR	No. P/005/GSR/IV/2023	√	10.3	10.3.1	10.3.1.1
SOP	Critical	Pengelolaan Lingkungan Kerja	GSR	No. P/006/GSR/IV/2023	√	10.1	10.1.3	10.1.3.2
SOP	Critical	Perbaikan & Pemeliharaan Infrastruktur	GSR	No. P/007/GSR/IV/2023	√	10.3	10.3.2	10.3.2.1
SOP	Critical	Perencanaan dan Investasi Fasilitas	GSR	No. P/008/GSR/IV/2023	√	10.2	10.2.1	10.2.1.1
SOP	Additional	Penanganan Order	GEN	No. P/001/GEN/III/2023	√	2.5	2.5.1	2.5.1.1
MEMO	Additional	Otorisasi penggunaan user SAP warehouse	MDR	No. MEM/001/MDR/I/2023				
MEMO	Additional	Cleaning House	MDR	No. MEM/001/MDR/II/2023				
MEMO	Additional	Useful Life Aset	MDR	No. MEM/001/MDR/VI/2022				

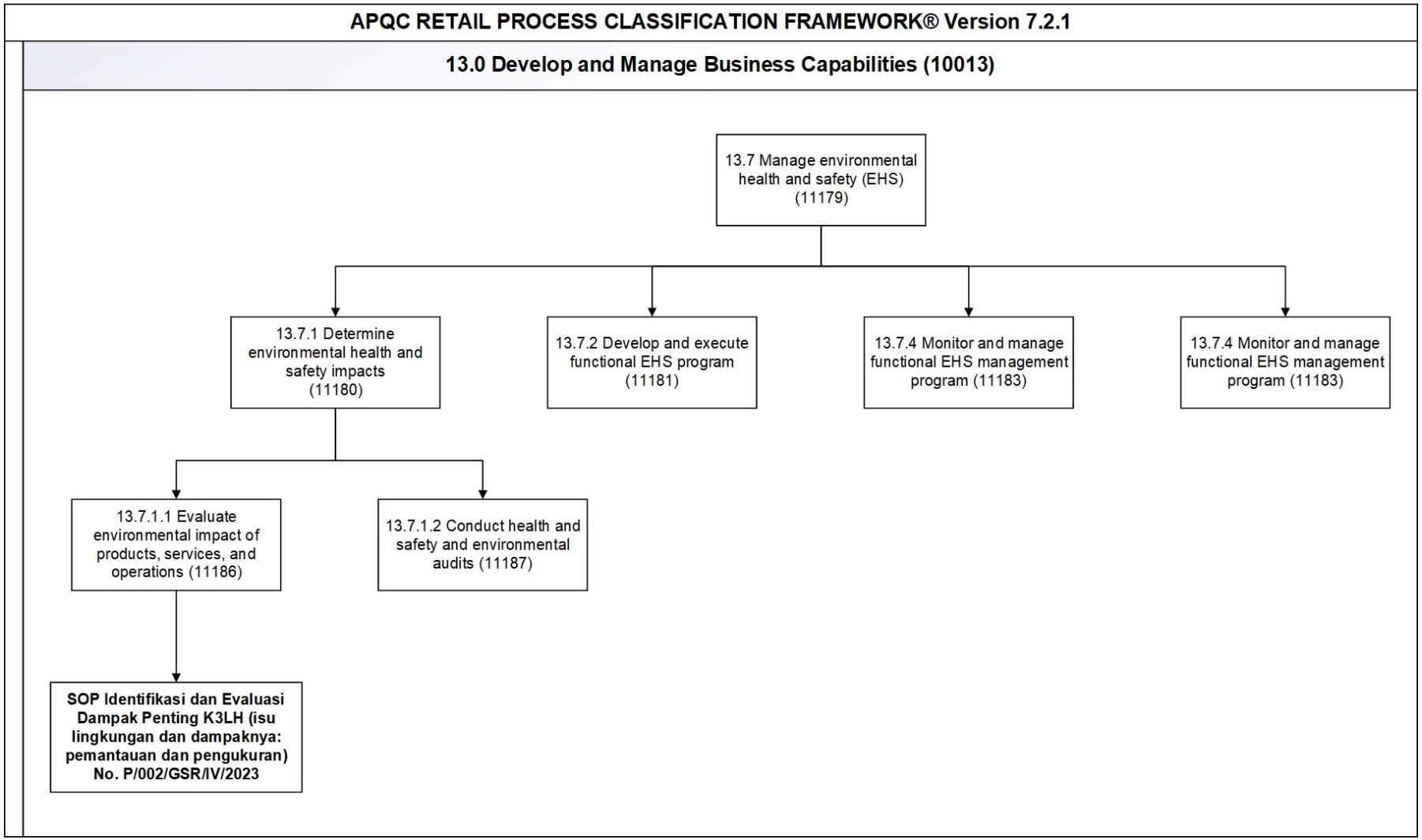
Type of		Detail Induk Dokumen			Level APQC			
Doc	Urg Lvl	Nama Dokumen	Kode Dept	Nomor Dokumen	0	1	2	3
MEMO	Additional	Morandum	MDR	No. MEM/002/MDR/II/2023				
MEMO	Additional	Penonaktifan Fungsi TSP PR EO (ZTRE) pada Tcode ME51N	MKT	No. MEM/001/MKT/III/2023				
MEMO	Additional	Metoda Accounting untuk perhitungan obsolete inventory	ACC					
MEMO	Additional	Kelengkapan Dokumentasi Transaksi Billing Parts, Service, dan Reman Product	ACC	No. MEM/001/ACC/IV/2023				
SOP	Additional	Internal Audit	ACC	No. MEM/001/ACC/V/2023	√	9.8	9.8.1	9.8.1.1
MEMO	Additional	Kelengkapan Dokumentasi Penagihan	PIN	No. MEM/001/PIN/V/2023				

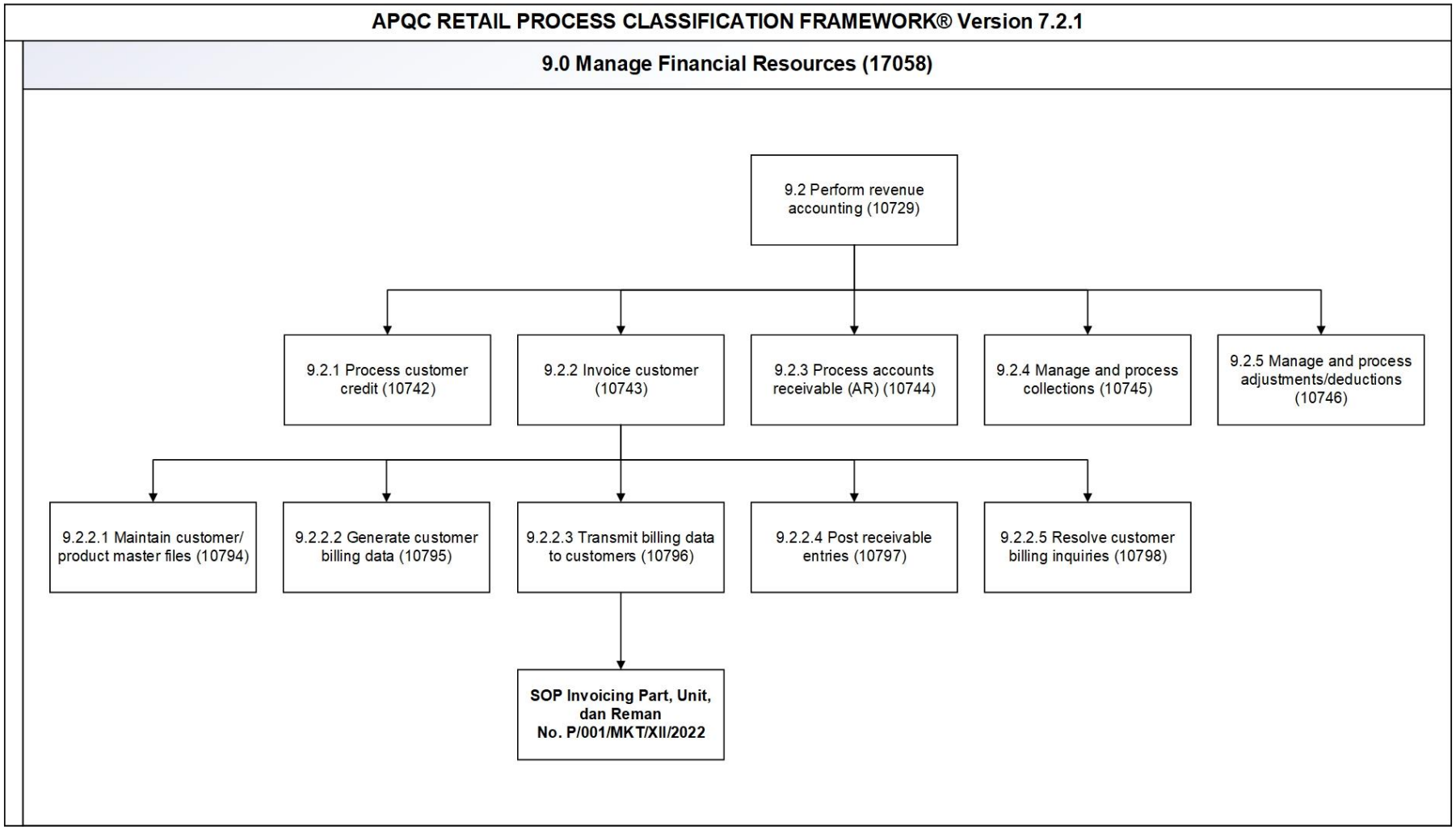
Lampiran 2. Hasil Perancangan *Improvement* Dalam Bentuk *Flow Process*

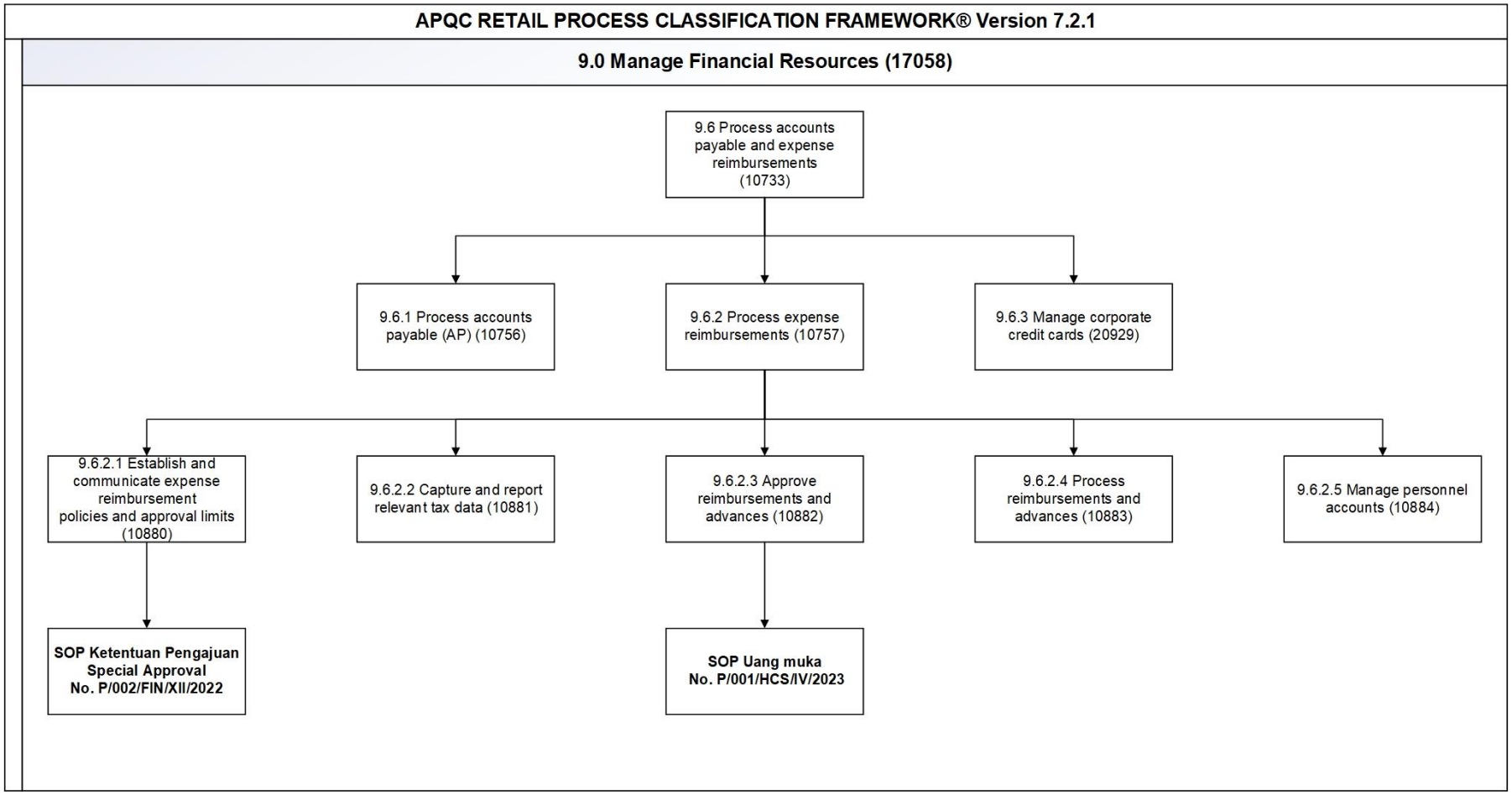


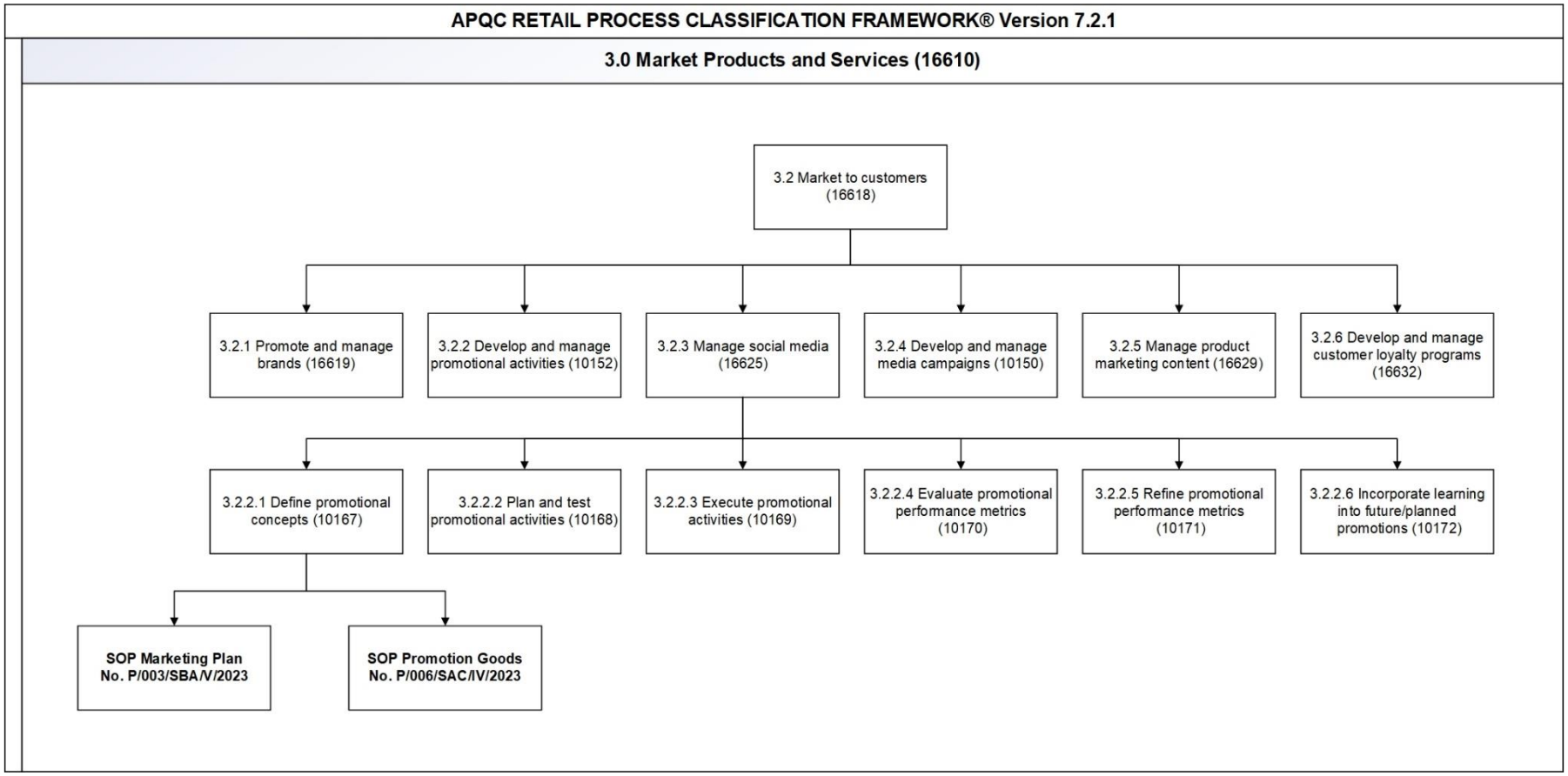

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.2 Perform revenue accounting (10729)
9.2.1 Process customer credit (10742)
9.2.2 Invoice customer (10743)
9.2.3 Process accounts receivable (AR) (10744)
9.2.4 Manage and process collections (10745)
9.2.5 Manage and process adjustments/deductions (10746)
9.2.3.1 Establish AR policies (10799)
9.2.3.2 Receive/Deposit customer payments (10800)
9.2.3.3 Apply cash remittances (10801)
9.2.3.4 Prepare AR reports (10802)
9.2.3.5 Post AR activity to the general ledger (10803)
SOP Control AR
No. P/004/FIN/XII/2022

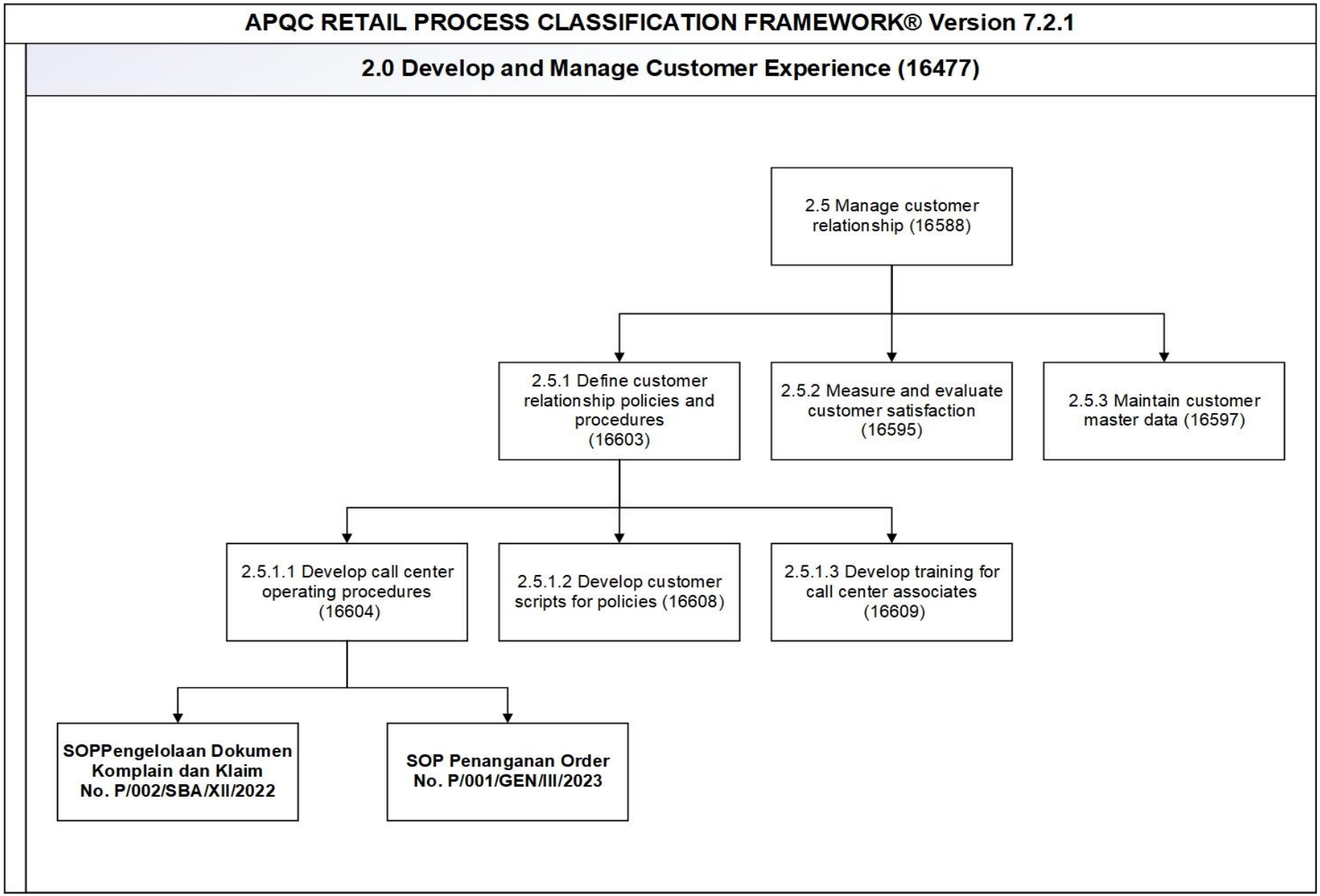

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
5.0 Deliver Products (16679)
5.3 Manage enterprise inventory (16726)
5.3 Manage enterprise inventory (16726)
5.3.2 Balance enterprise inventory (16731)
5.3.3 Replenish fulfillment centers (16737)
5.3.2.1 Allocate inventory to stores (16732)
5.3.2.1 Allocate inventory to stores (16732)
5.3.2.3 Balance inventory to maximize sales (16734
5.3.2.4 Manage ship from store and store pickup inventory levels (16735)
5.3.2.5 Manage pullbacks from stores (16736)
SOP Cycle Count inventory No. P/002/WHS/XI/2022

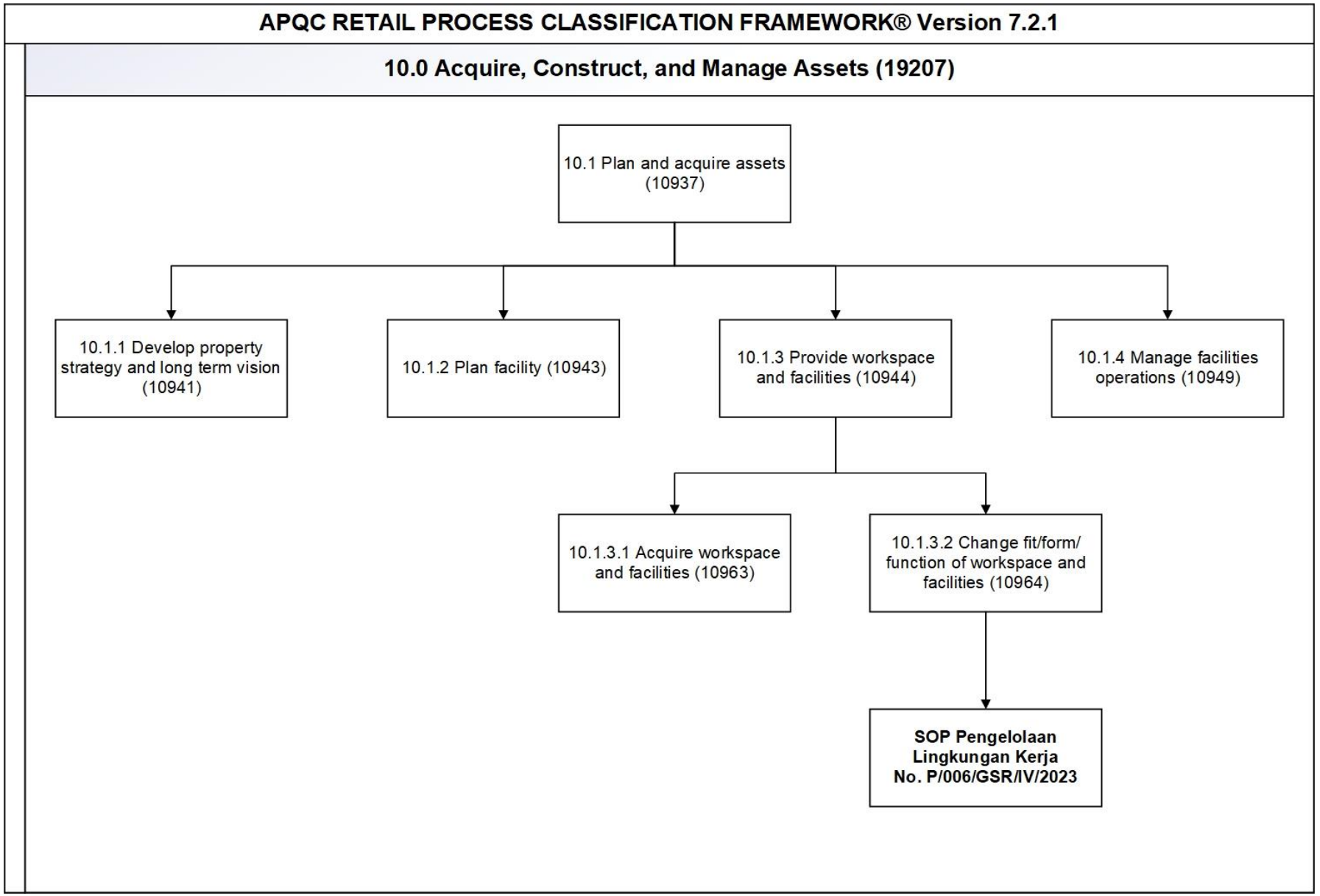

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
13.0 Develop and Manage Business Capabilities (10013)
13.7 Manage environmental health and safety (EHS) (11179)
13.7.1 Determine environmental health and safety impacts (11180)
13.7.2 Develop and execute functional EHS program (11181)
13.7.4 Monitor and manage functional EHS management program (11183)
13.7.4 Monitor and manage functional EHS management program (11183)
13.7.1.1 Evaluate environmental impact of products, services, and operations (11186)
13.7.1.2 Conduct health and safety and environmental audits (11187)
SOP Identifikasi dan Evaluasi Dampak Penting K3LH (isu lingkungan dan dampaknya: pemantauan dan pengukuran) No. P/002/GSR/IV/2023

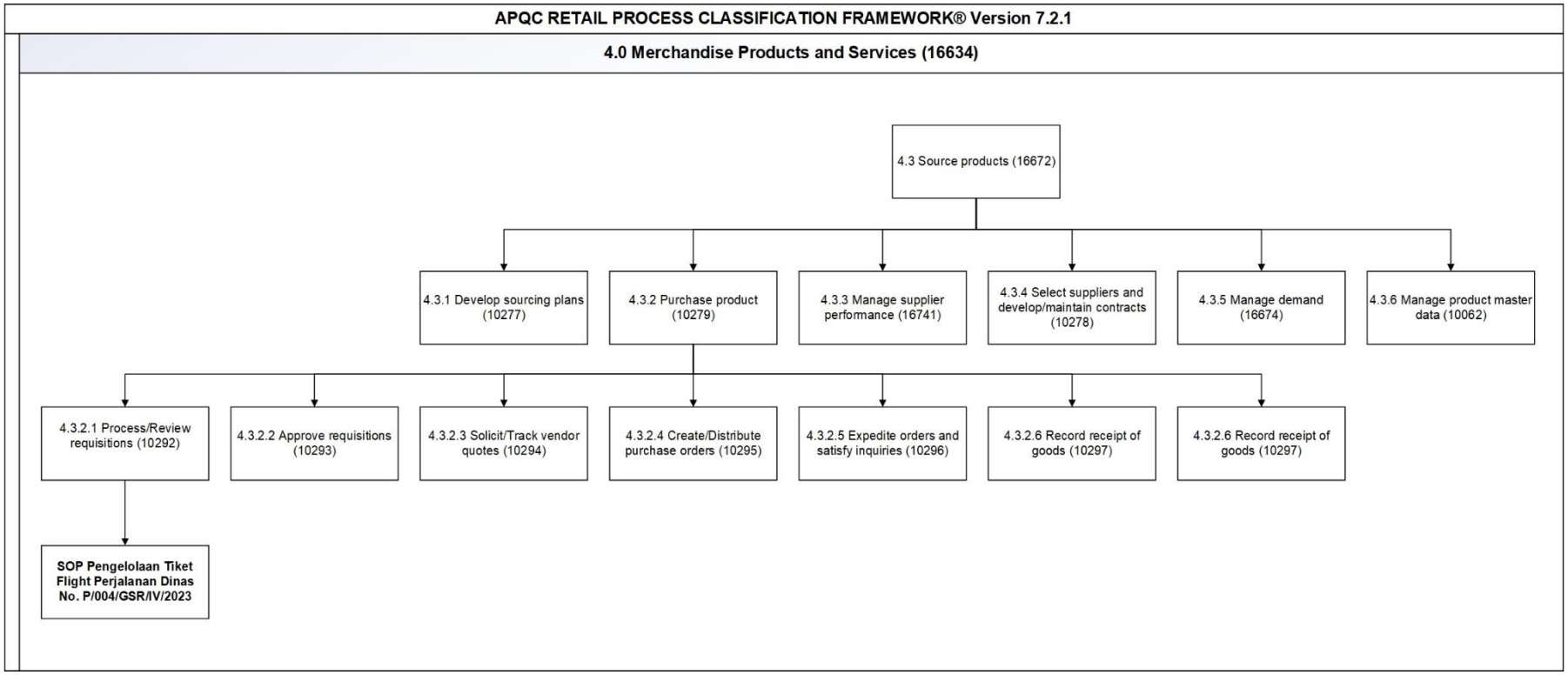

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.2 Perform revenue accounting (10729)
9.2.1 Process customer credit (10742)
9.2.2 Invoice customer (10743)
9.2.3 Process accounts receivable (AR) (10744)
9.2.4 Manage and process collections (10745)
9.2.5 Manage and process adjustments/deductions (10746)
9.2.2.1 Maintain customer/ product master files (10794)
9.2.2.2 Generate customer billing data (10795)
9.2.2.3 Transmit billing data to customers (10796)
9.2.2.4 Post receivable entries (10797)
9.2.2.5 Resolve customer billing inquiries (10798)
SOP Invoicing Part, Unit, dan Reman
No. P/001/MKT/XII/2022

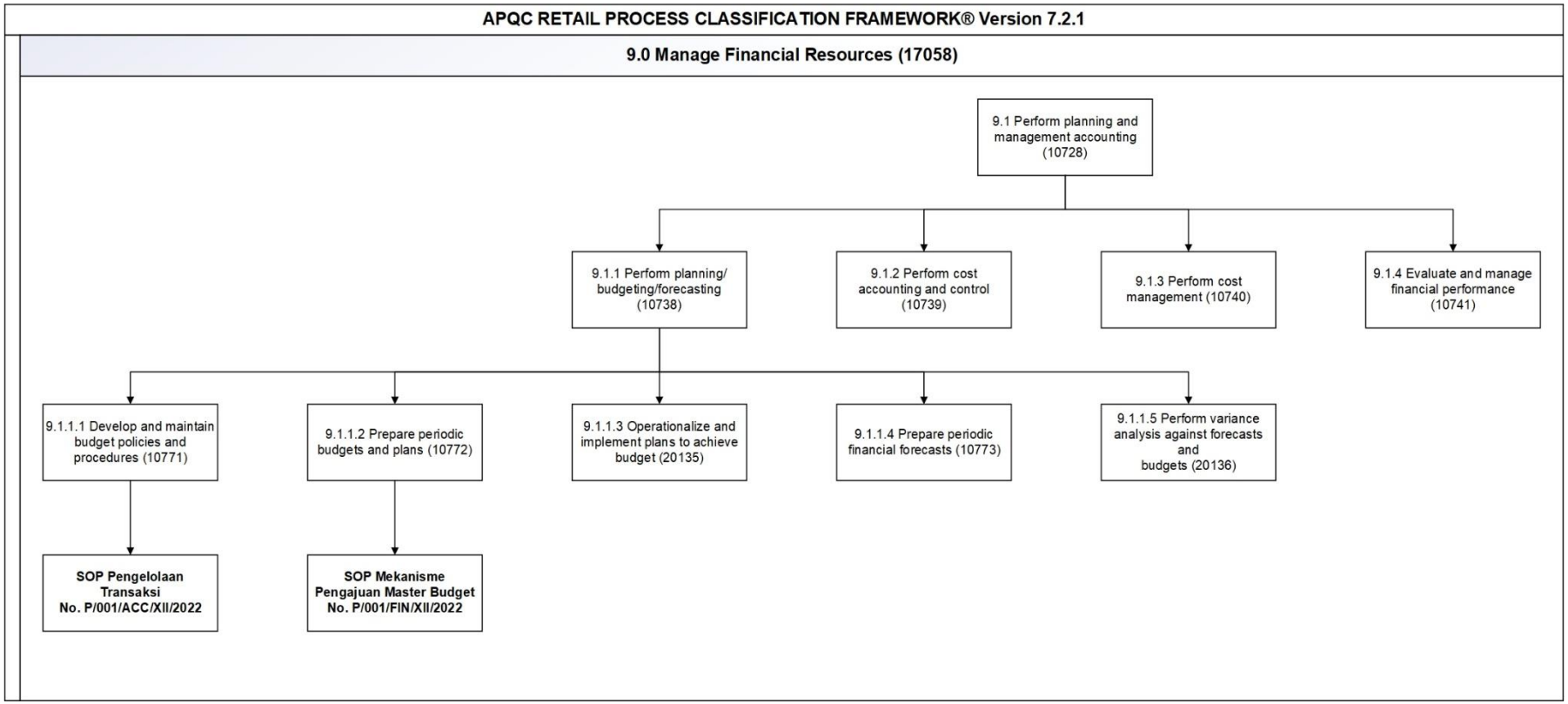

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.6 Process accounts payable and expense reimbursements (10733)
9.6.1 Process accounts payable (AP) (10756)
9.6.2 Process expense reimbursements (10757)
9.6.3 Manage corporate credit cards (20929)
9.6.2.1 Establish and communicate expense reimbursement policies and approval limits (10880)
9.6.2.2 Capture and report relevant tax data (10881)
9.6.2.3 Approve reimbursements and advances (10882)
9.6.2.4 Process reimbursements and advances (10883)
9.6.2.5 Manage personnel accounts (10884)
SOP Ketentuan Pengajuan Special Approval No. P/002/FIN/XII/2022
SOP Uang muka No. P/001/HCS/IV/2023

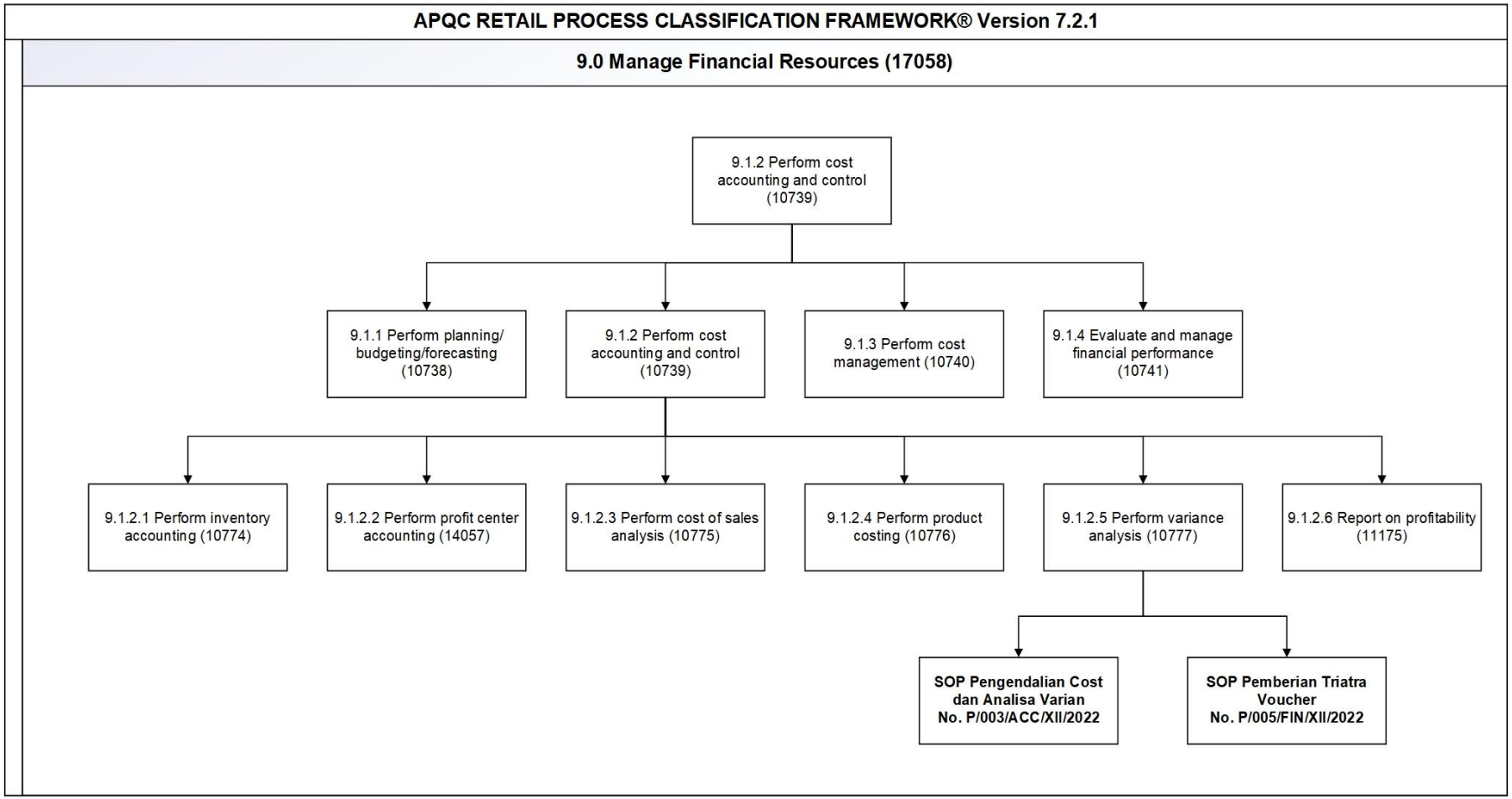

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
3.0 Market Products and Services (16610)
3.2 Market to customers (16618)
3.2.1 Promote and manage brands (16619)
3.2.2 Develop and manage promotional activities (10152)
3.2.3 Manage social media (16625)
3.2.4 Develop and manage media campaigns (10150)
3.2.5 Manage product marketing content (16629)
3.2.6 Develop and manage customer loyalty programs (16632)
3.2.2.1 Define promotional concepts (10167)
3.2.2.2 Plan and test promotional activities (10168)
3.2.2.3 Execute promotional activities (10169)
3.2.2.4 Evaluate promotional performance metrics (10170)
3.2.2.5 Refine promotional performance metrics (10171)
3.2.2.6 Incorporate learning into future/planned promotions (10172)
SOP Marketing Plan No. P/003/SBA/V/2023
SOP Promotion Goods No. P/006/SAC/IV/2023

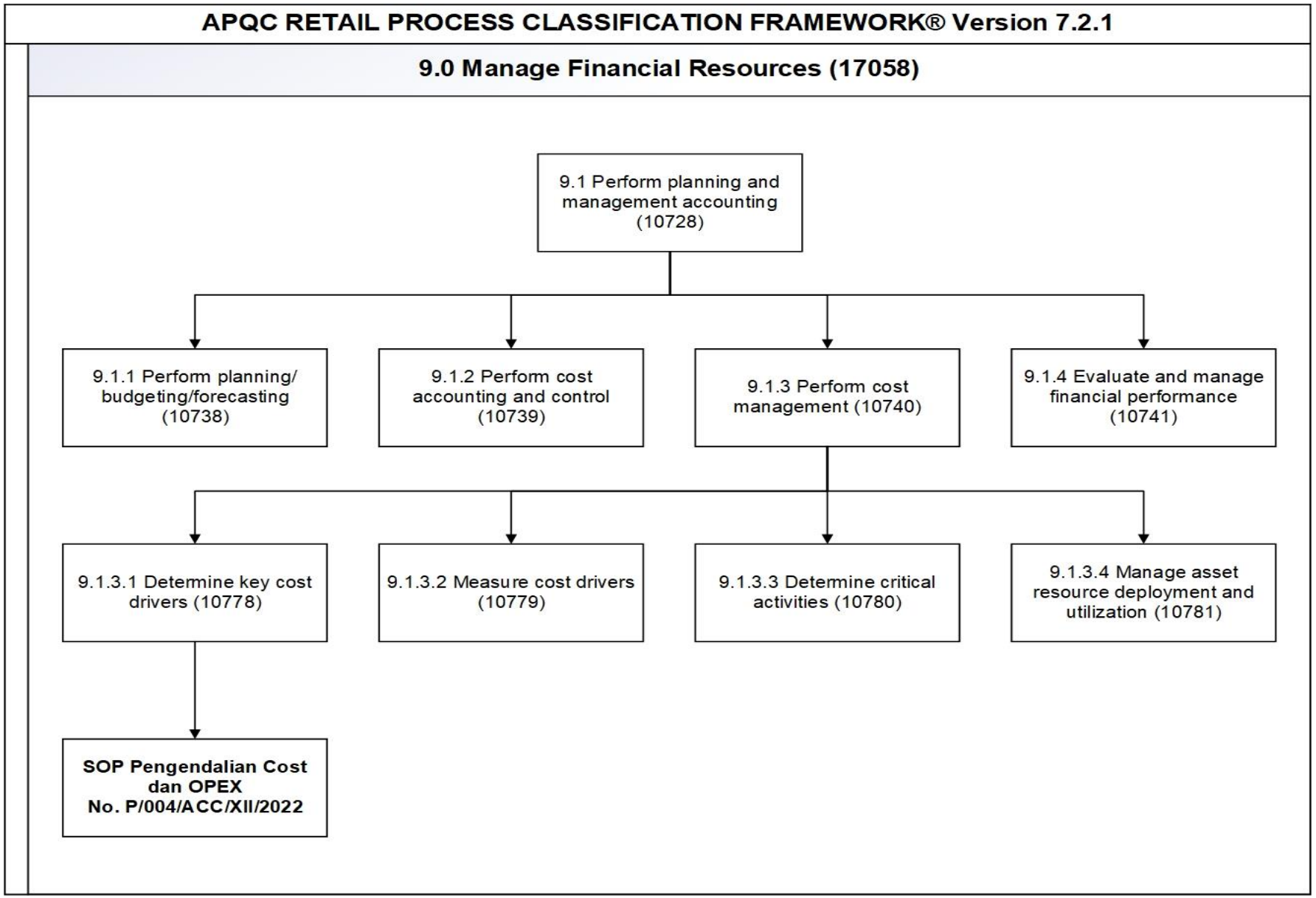

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
2.0 Develop and Manage Customer Experience (16477)
2.5 Manage customer relationship (16588)
2.5.1 Define customer relationship policies and procedures (16603)
2.5.2 Measure and evaluate customer satisfaction (16595)
2.5.3 Maintain customer master data (16597)
2.5.1.1 Develop call center operating procedures (16604)
2.5.1.2 Develop customer scripts for policies (16608)
2.5.1.3 Develop training for call center associates (16609)
SOPPengelolaan Dokumen Komplain dan Klaim No. P/002/SBA/XII/2022
SOP Penanganan Order No. P/001/GEN/III/2023

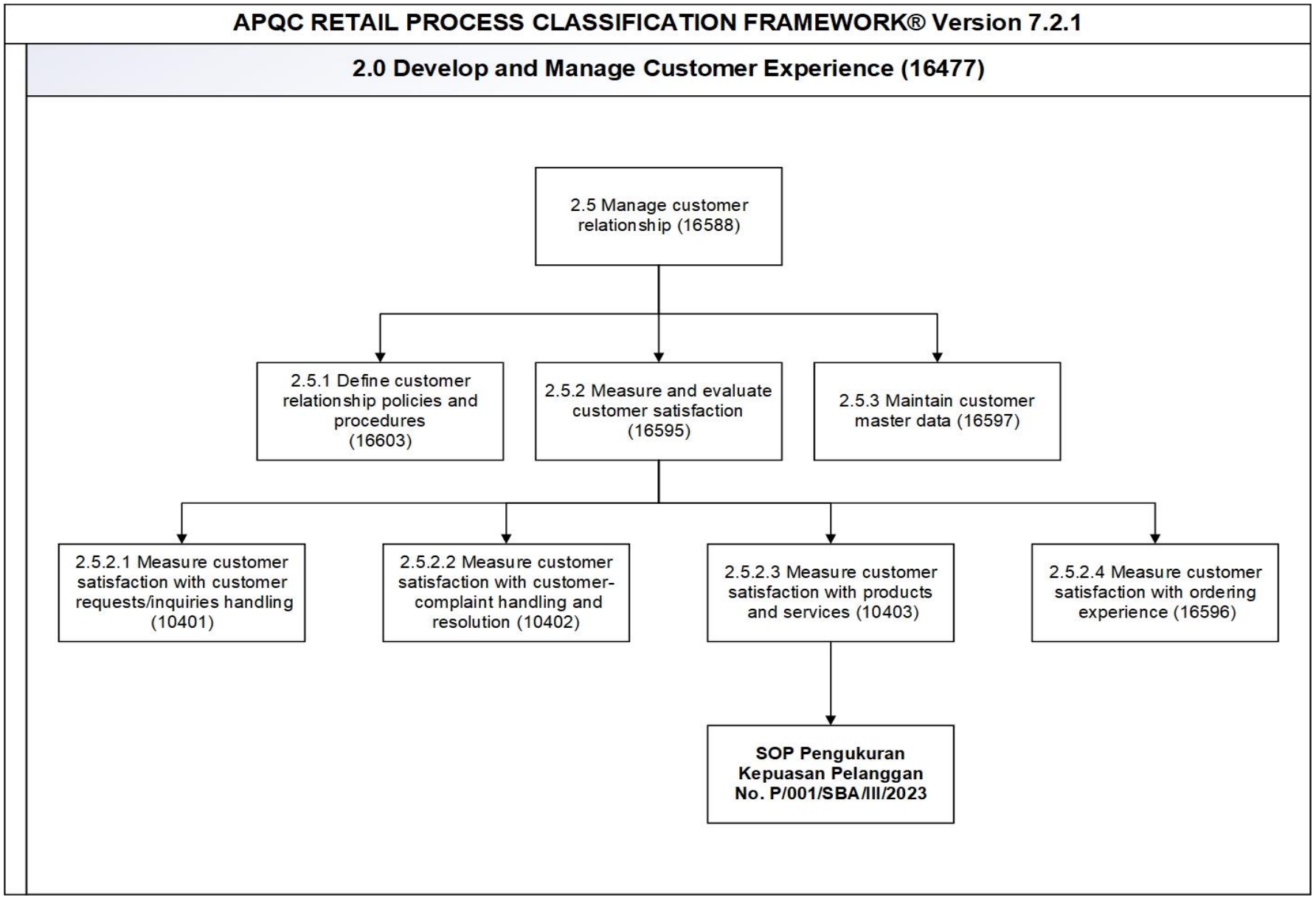

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)
10.1 Plan and acquire assets (10937)
10.1.1 Develop property strategy and long term vision (10941)
10.1.2 Plan facility (10943)
10.1.3 Provide workspace and facilities (10944)
10.1.4 Manage facilities operations (10949)
10.1.3.1 Acquire workspace and facilities (10963)
10.1.3.2 Change fit/form/ function of workspace and facilities (10964)
SOP Pengelolaan Lingkungan Kerja No. P/006/GSR/IV/2023

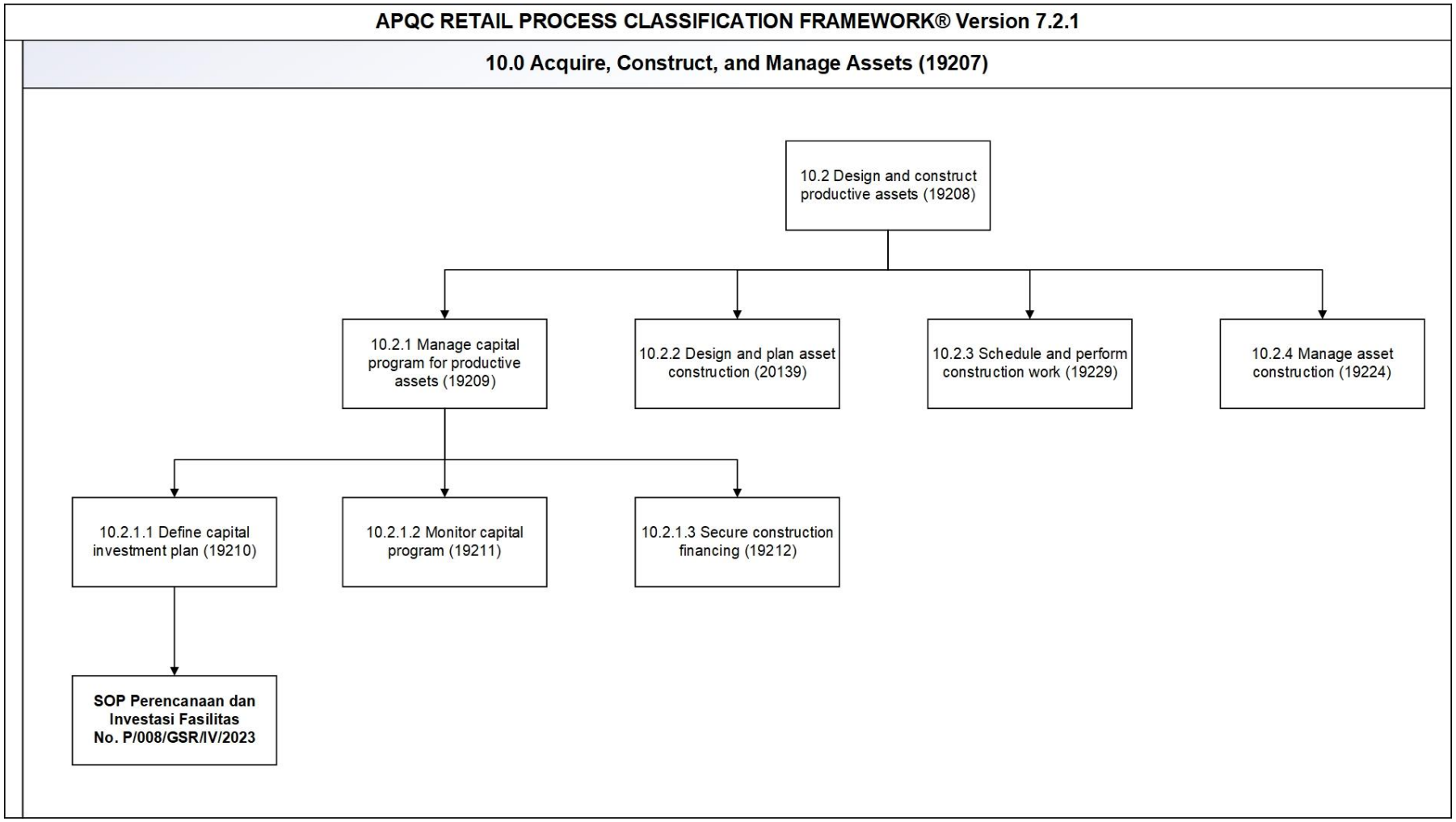

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
4.0 Merchandise Products and Services (16634)
4.3 Source products (16672)
4.3.1 Develop sourcing plans (10277)
4.3.2 Purchase product (10279)
4.3.3 Manage supplier performance (16741)
4.3.4 Select suppliers and develop/maintain contracts (10278)
4.3.5 Manage demand (16674)
4.3.6 Manage product master data (10062)
4.3.2.1 Process/Review requisitions (10292)
4.3.2.2 Approve requisitions (10293)
4.3.2.3 Solicit/Track vendor quotes (10294)
4.3.2.4 Create/Distribute purchase orders (10295)
4.3.2.5 Expedite orders and satisfy inquiries (10296)
4.3.2.6 Record receipt of goods (10297)
4.3.2.6 Record receipt of goods (10297)
SOP Pengelolaan Tiket Flight Perjalanan Dinas No. P/004/GSR/IV/2023

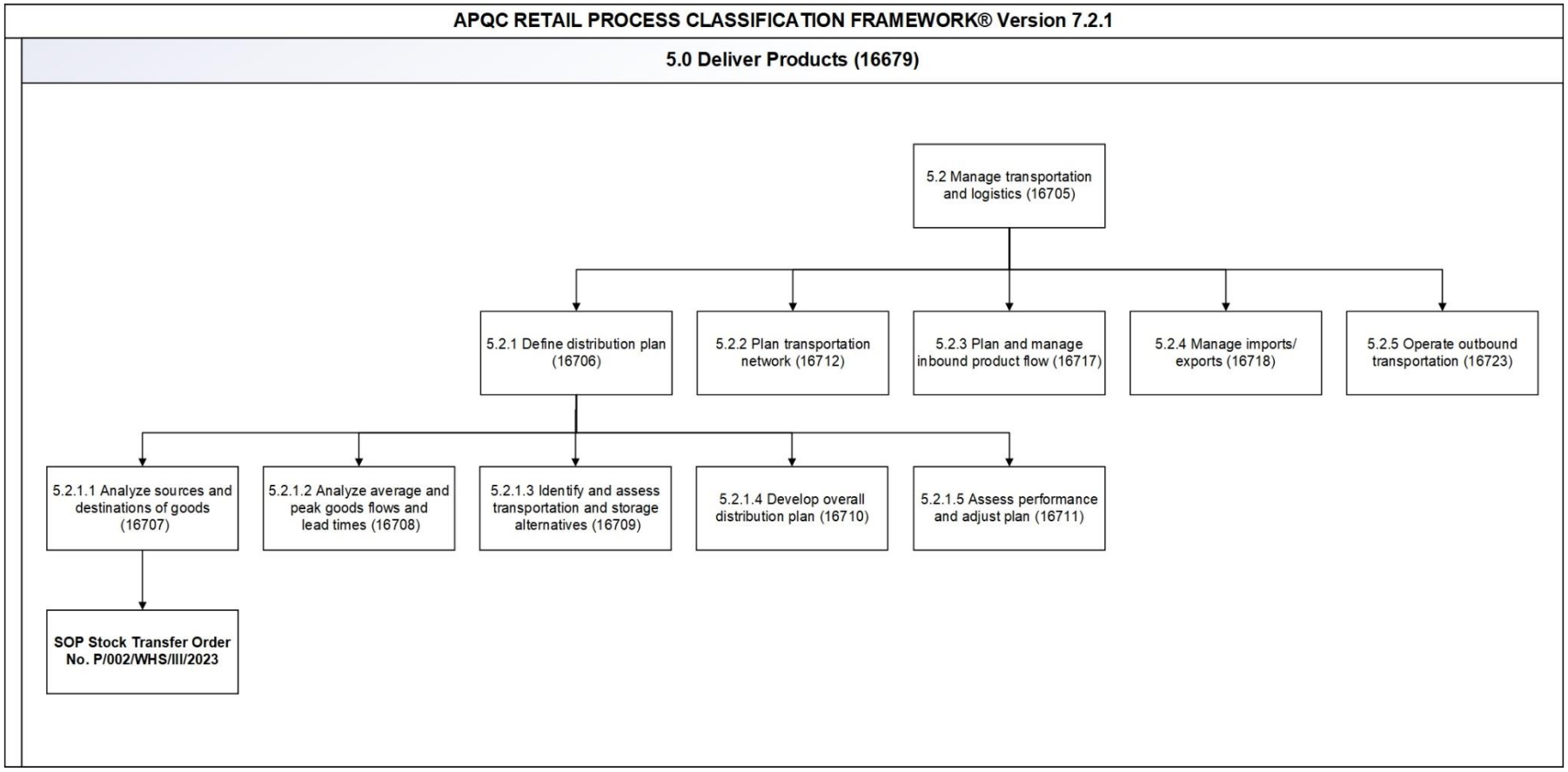

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.1 Perform planning and management accounting (10728)
9.1.1 Perform planning/ budgeting/forecasting (10738)
9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
9.1.3 Perform cost management (10740)
9.1.4 Evaluate and manage financial performance (10741)
9.1.1.1 Develop and maintain budget policies and procedures (10771)
9.1.1.2 Prepare periodic budgets and plans (10772)
9.1.1.3 Operationalize and implement plans to achieve budget (20135)
9.1.1.4 Prepare periodic financial forecasts (10773)
9.1.1.5 Perform variance analysis against forecasts and budgets (20136)
SOP Pengelolaan Transaksi No. P/001/ACC/XII/2022
SOP Mekanisme Pengajuan Master Budget No. P/001/FIN/XII/2022

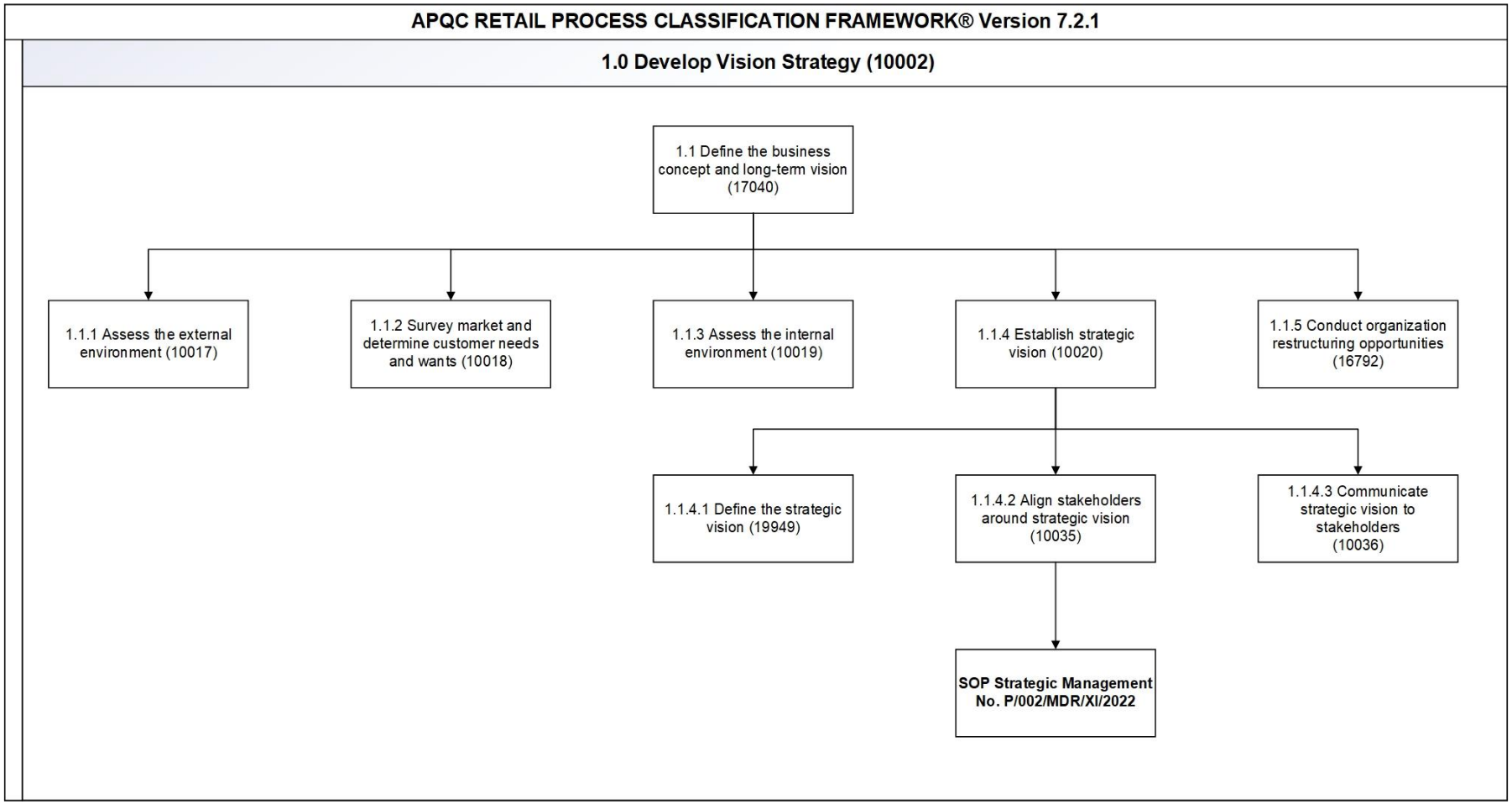

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
9.1.1 Perform planning/ budgeting/forecasting (10738)
9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
9.1.3 Perform cost management (10740)
9.1.4 Evaluate and manage financial performance (10741)
9.1.2.1 Perform inventory accounting (10774)
9.1.2.2 Perform profit center accounting (14057)
9.1.2.3 Perform cost of sales analysis (10775)
9.1.2.4 Perform product costing (10776)
9.1.2.5 Perform variance analysis (10777)
9.1.2.6 Report on profitability (11175)
SOP Pengendalian Cost dan Analisa Varian No. P/003/ACC/XII/2022
SOP Pemberian Triatra Voucher No. P/005/FIN/XII/2022

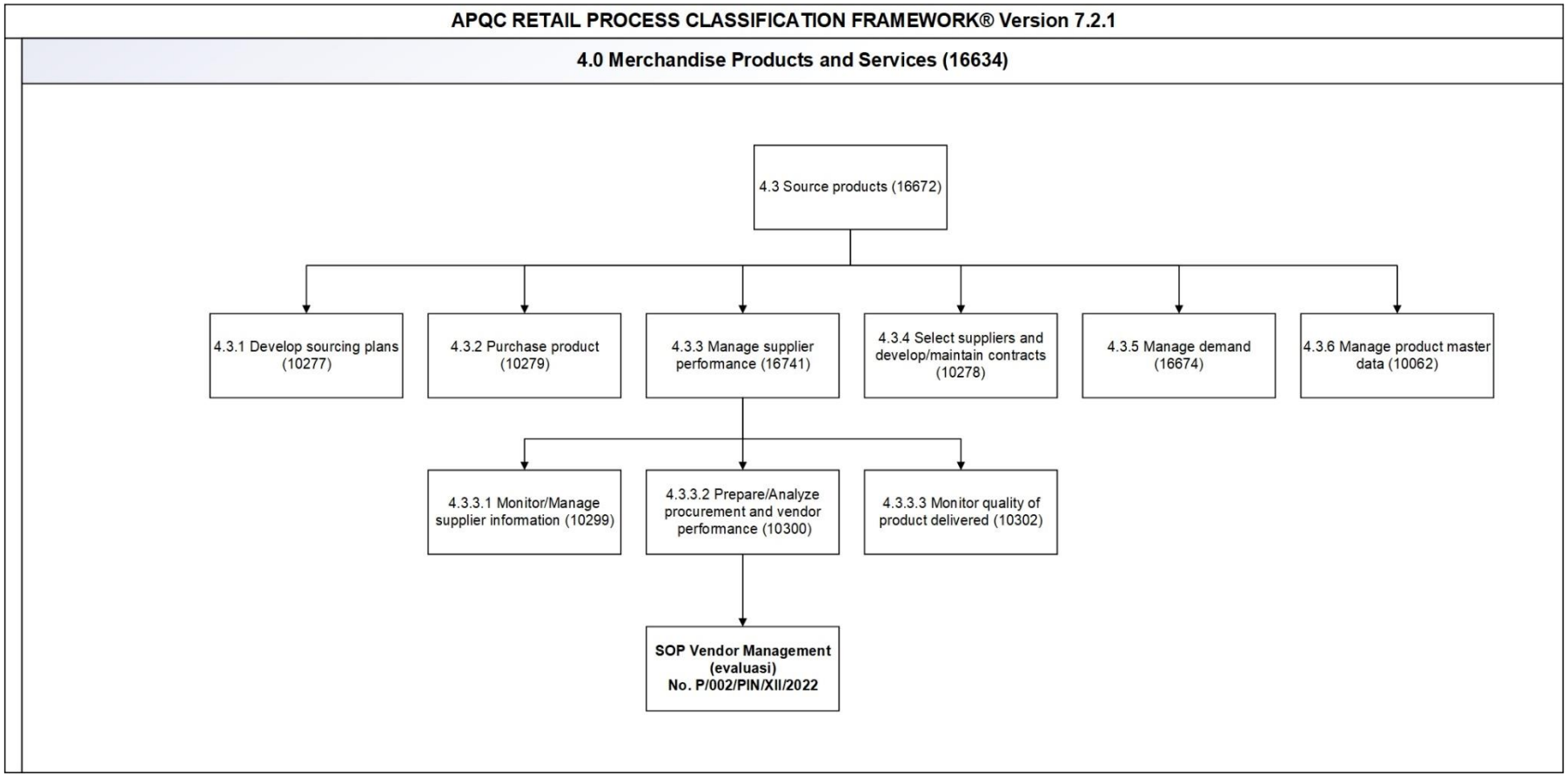

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.1 Perform planning and management accounting (10728)
9.1.1 Perform planning/ budgeting/forecasting (10738)
9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
9.1.3 Perform cost management (10740)
9.1.4 Evaluate and manage financial performance (10741)
9.1.3.1 Determine key cost drivers (10778)
9.1.3.2 Measure cost drivers (10779)
9.1.3.3 Determine critical activities (10780)
9.1.3.4 Manage asset resource deployment and utilization (10781)
SOP Pengendalian Cost dan OPEX No. P/004/ACC/XII/2022

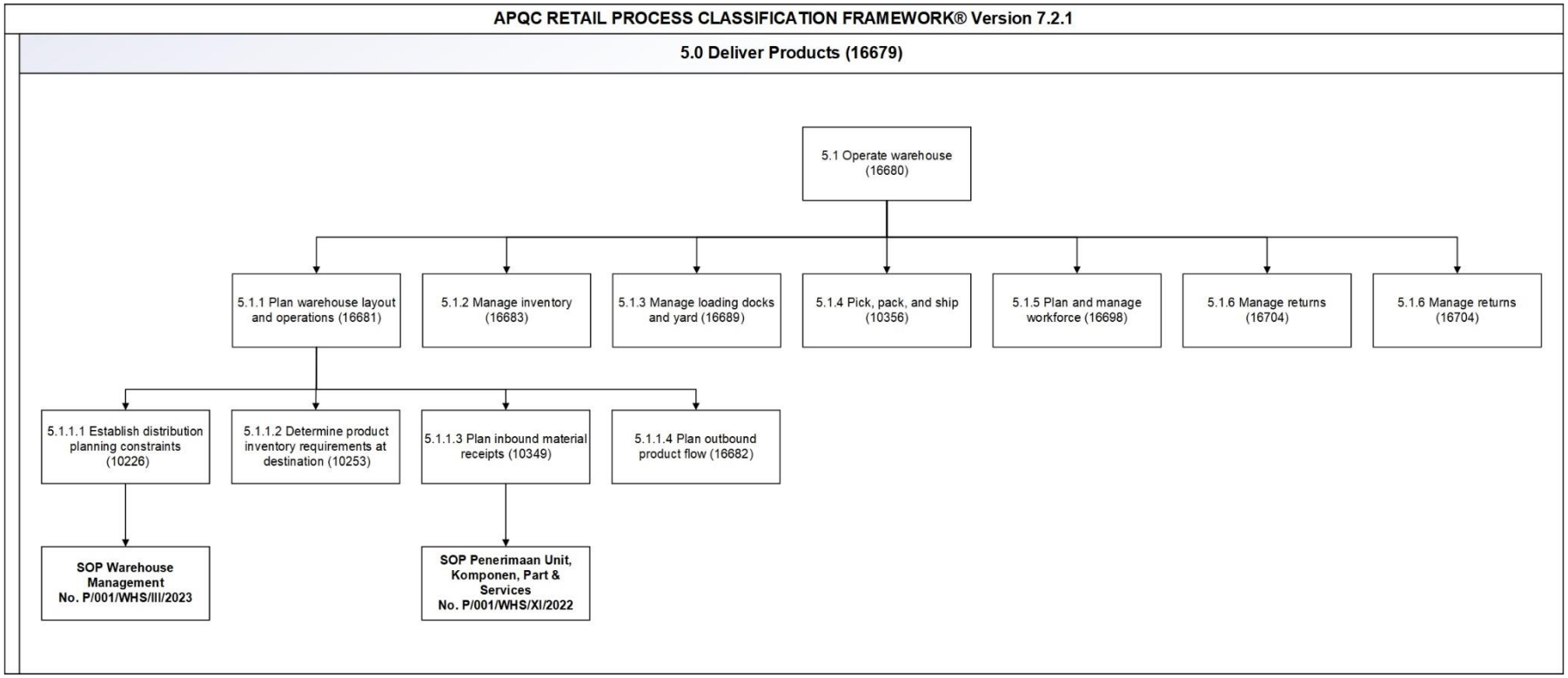

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
2.0 Develop and Manage Customer Experience (16477)
2.5 Manage customer relationship (16588)
2.5.1 Define customer relationship policies and procedures (16603)
2.5.2 Measure and evaluate customer satisfaction (16595)
2.5.3 Maintain customer master data (16597)
2.5.2.1 Measure customer satisfaction with customer requests/inquiries handling (10401)
2.5.2.2 Measure customer satisfaction with customer-complaint handling and resolution (10402)
2.5.2.3 Measure customer satisfaction with products and services (10403)
2.5.2.4 Measure customer satisfaction with ordering experience (16596)
SOP Pengukuran Kepuasan Pelanggan No. P/001/SBA/III/2023

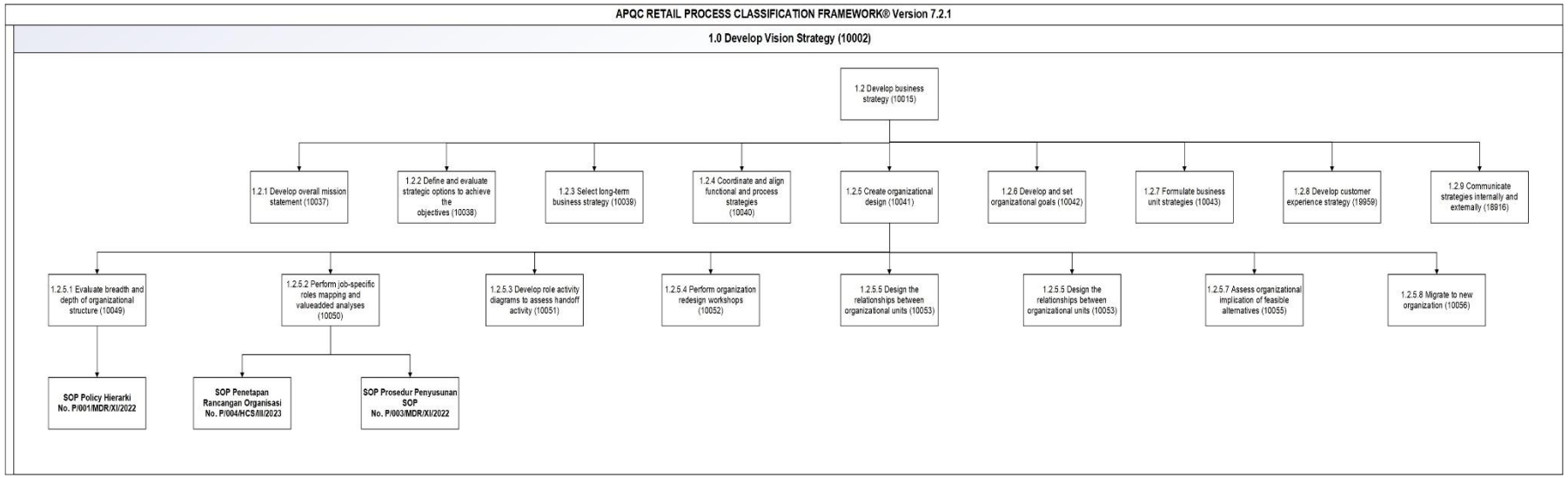

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)
10.2 Design and construct productive assets (19208)
10.2.1 Manage capital program for productive assets (19209)
10.2.2 Design and plan asset construction (20139)
10.2.3 Schedule and perform construction work (19229)
10.2.4 Manage asset construction (19224)
10.2.1.1 Define capital investment plan (19210)
10.2.1.2 Monitor capital program (19211)
10.2.1.3 Secure construction financing (19212)
SOP Perencanaan dan Investasi Fasilitas No. P/008/GSR/IV/2023

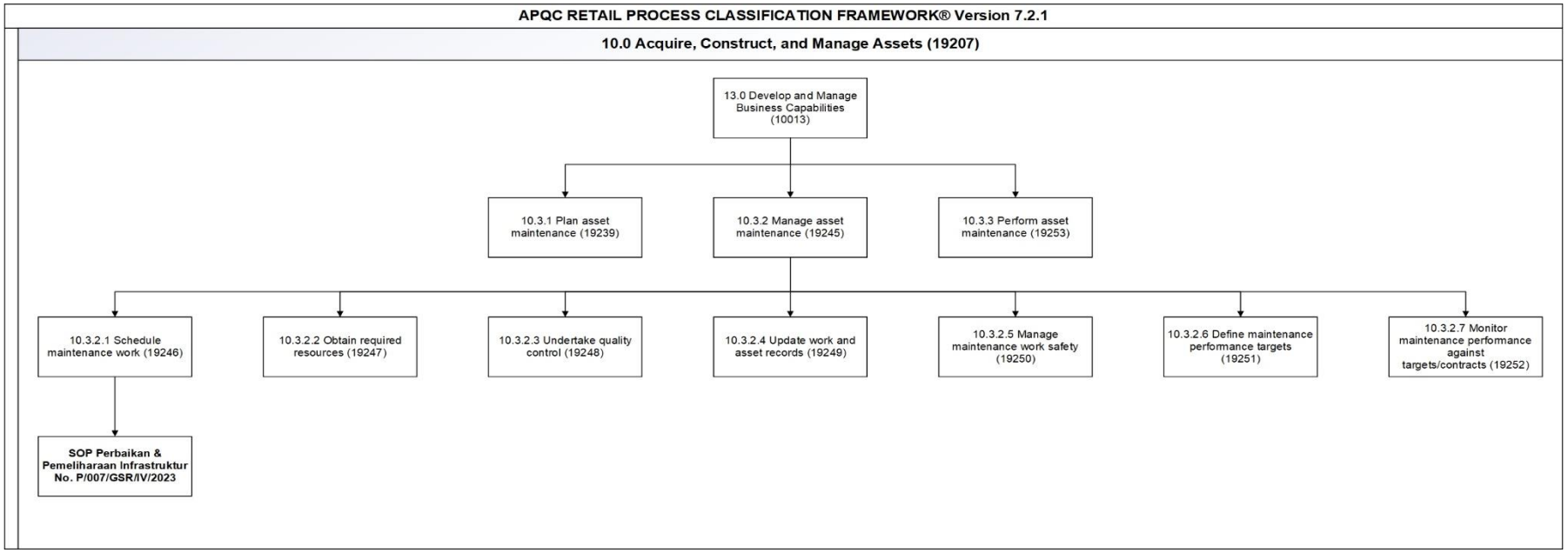

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
5.0 Deliver Products (16679)
5.2 Manage transportation and logistics (16705)
5.2.1 Define distribution plan (16706)
5.2.2 Plan transportation network (16712)
5.2.3 Plan and manage inbound product flow (16717)
5.2.4 Manage imports/ exports (16718)
5.2.5 Operate outbound transportation (16723)
5.2.1.1 Analyze sources and destinations of goods (16707)
5.2.1.2 Analyze average and peak goods flows and lead times (16708)
5.2.1.3 Identify and assess transportation and storage alternatives (16709)
5.2.1.4 Develop overall distribution plan (16710)
5.2.1.5 Assess performance and adjust plan (16711)
SOP Stock Transfer Order No. P/002/WHS/III/2023

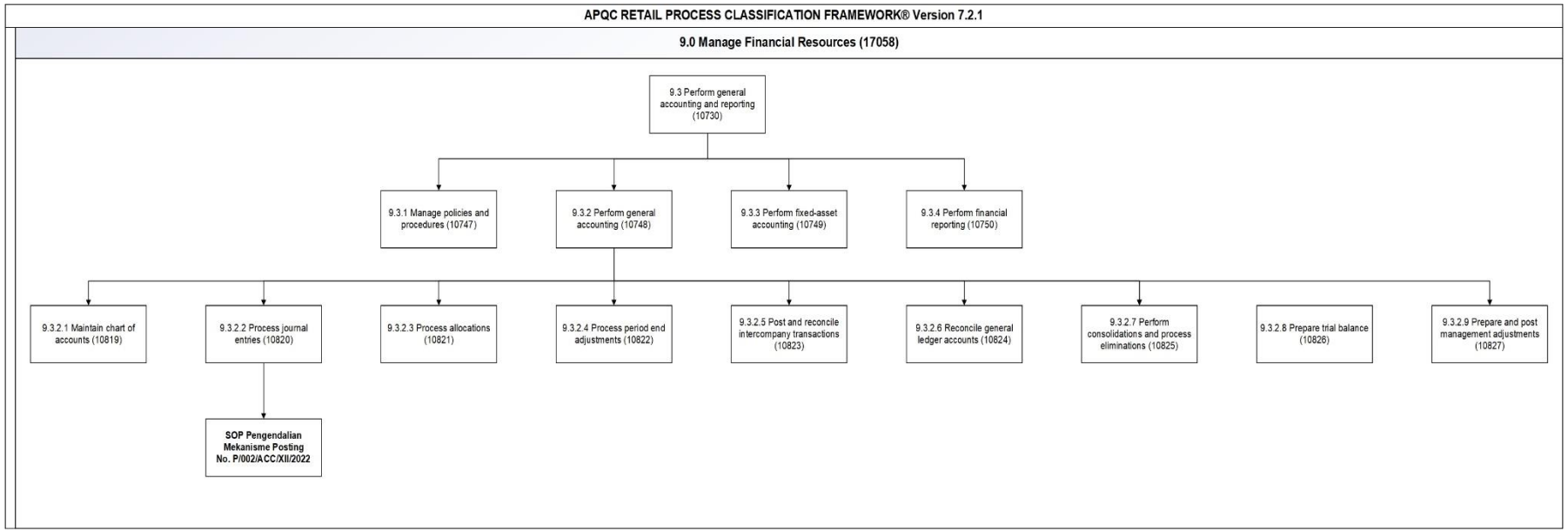

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
1.0 Develop Vision Strategy (10002)
1.1 Define the business concept and long-term vision (17040)
1.1.1 Assess the external environment (10017)
1.1.2 Survey market and determine customer needs and wants (10018)
1.1.3 Assess the internal environment (10019)
1.1.4 Establish strategic vision (10020)
1.1.5 Conduct organization restructuring opportunities (16792)
1.1.4.1 Define the strategic vision (19949)
1.1.4.2 Align stakeholders around strategic vision (10035)
1.1.4.3 Communicate strategic vision to stakeholders (10036)
SOP Strategic Management No. P/002/MDR/XI/2022

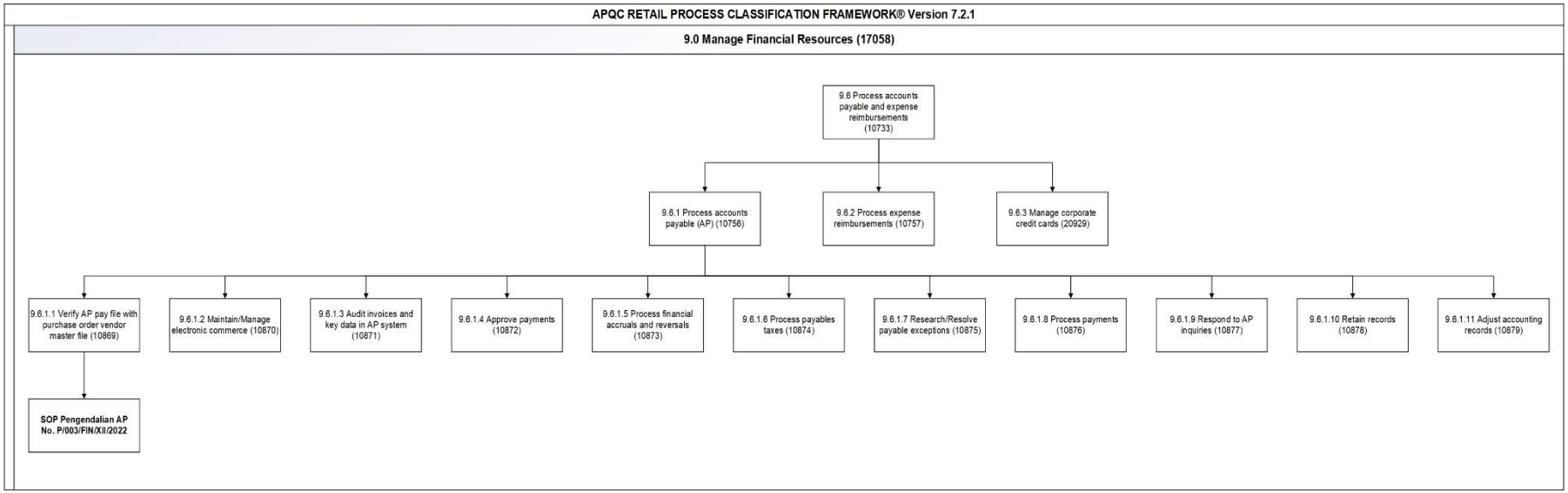

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
4.0 Merchandise Products and Services (16634)
4.3 Source products (16672)
4.3.1 Develop sourcing plans (10277)
4.3.2 Purchase product (10279)
4.3.3 Manage supplier performance (16741)
4.3.4 Select suppliers and develop/maintain contracts (10278)
4.3.5 Manage demand (16674)
4.3.6 Manage product master data (10062)
4.3.3.1 Monitor/Manage supplier information (10299)
4.3.3.2 Prepare/Analyze procurement and vendor performance (10300)
4.3.3.3 Monitor quality of product delivered (10302)
SOP Vendor Management (evaluasi) No. P/002/PIN/XII/2022

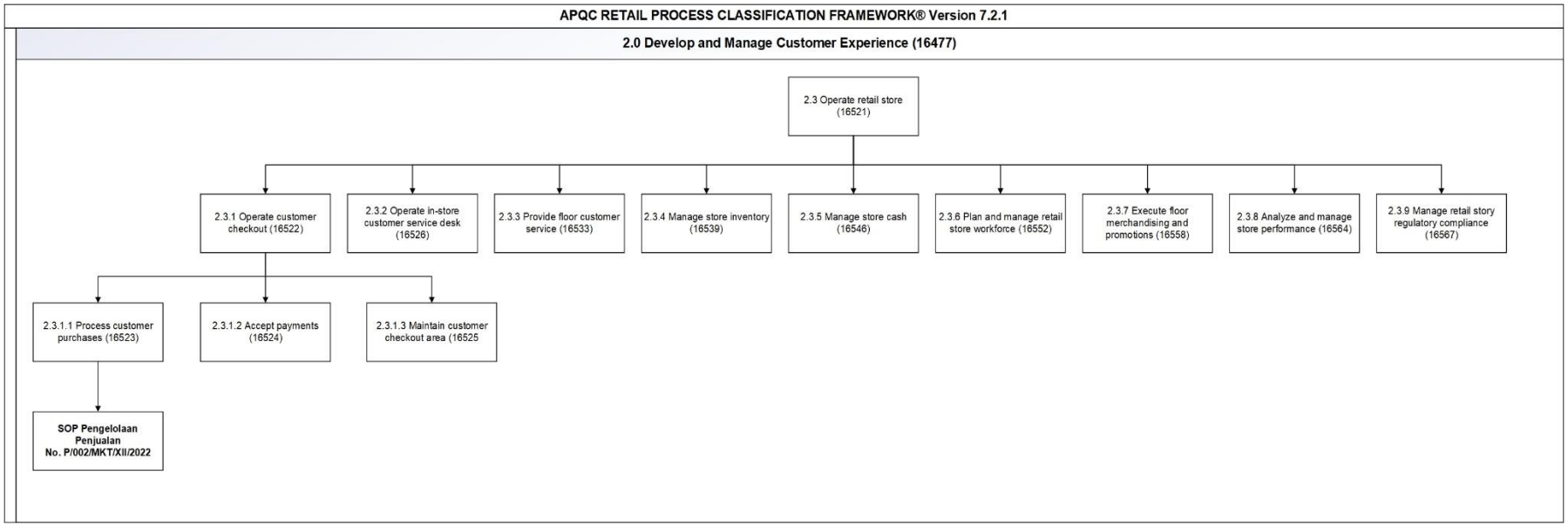

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
5.0 Deliver Products (16679)
5.1 Operate warehouse (16680)
5.1.1 Plan warehouse layout and operations (16681)
5.1.2 Manage inventory (16683)
5.1.3 Manage loading docks and yard (16689)
5.1.4 Pick, pack, and ship (10356)
5.1.5 Plan and manage workforce (16698)
5.1.6 Manage returns (16704)
5.1.6 Manage returns (16704)
5.1.1.1 Establish distribution planning constraints (10226)
5.1.1.2 Determine product inventory requirements at destination (10253)
5.1.1.3 Plan inbound material receipts (10349)
5.1.1.4 Plan outbound product flow (16682)
SOP Warehouse Management No. P/001/WHS/III/2023
SOP Penerimaan Unit, Komponen, Part & Services No. P/001/WHS/XI/2022

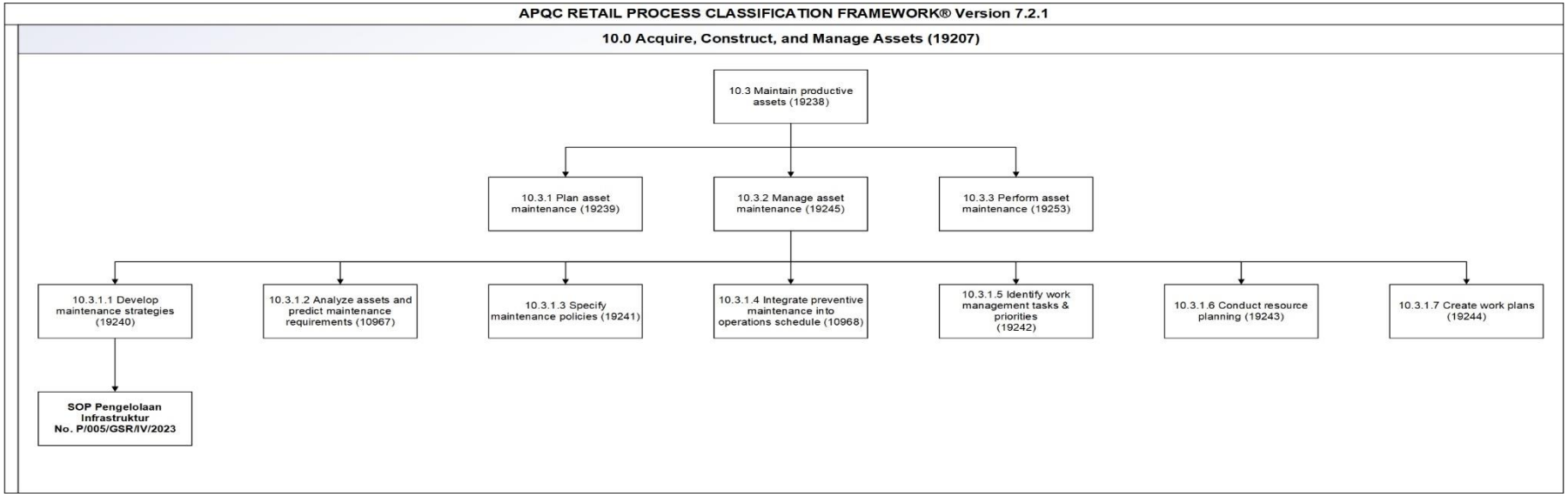

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
1.0 Develop Vision Strategy (10002)
1.2 Develop business strategy (10015)
1.2.1 Develop overall mission statement (10037)
1.2.2 Define and evaluate strategic options to achieve the objectives (10038)
1.2.3 Select long-term business strategy (10039)
1.2.4 Coordinate and align functional and process strategies (10040)
1.2.5 Create organizational design (10041)
1.2.6 Develop and set organizational goals (10042)
1.2.7 Formulate business unit strategies (10043)
1.2.8 Develop customer experience strategy (19959)
1.2.9 Communicate strategies internally and externally (18916)
1.2.5.1 Evaluate breadth and depth of organizational structure (10049)
1.2.5.2 Perform job-specific roles mapping and valueadded analyses (10050)
1.2.5.3 Develop role activity diagrams to assess handoff activity (10051)
1.2.5.4 Perform organization redesign workshops (10052)
1.2.5.5 Design the relationships between organizational units (10053)
1.2.5.5 Design the relationships between organizational units (10053)
1.2.5.7 Assess organizational implication of feasible alternatives (10055)
1.2.5.8 Migrate to new organization (10056)
SOP Policy Hierarki No. P/001/MDR/XI/2022
SOP Penetapan Rancangan Organisasi No. P/004/HCS/III/2023
SOP Prosedur Penyusunan SOP No. P/003/MDR/XI/2022

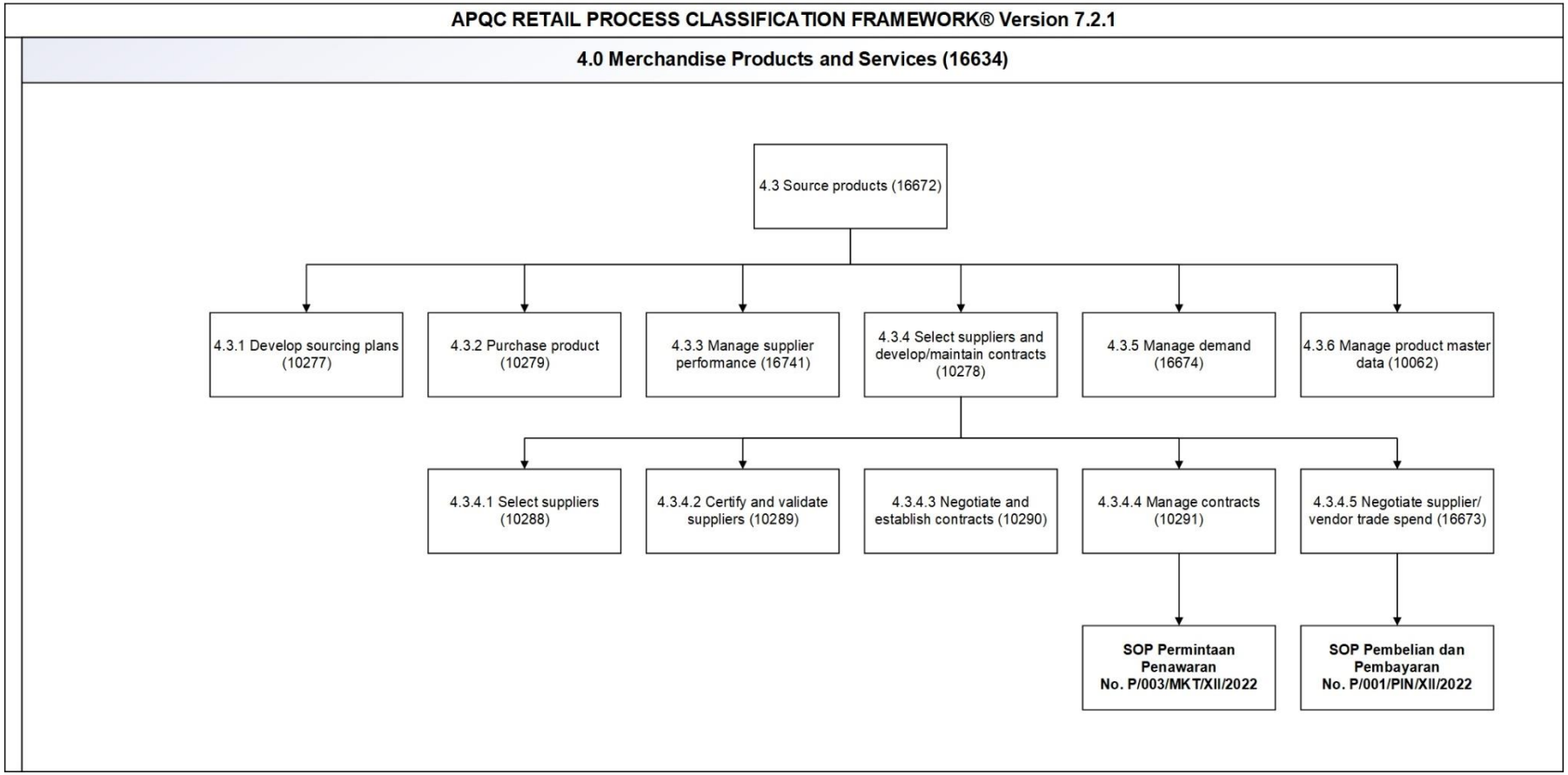

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)
13.0 Develop and Manage Business Capabilities (10013)
10.3.1 Plan asset maintenance (19239)
10.3.2 Manage asset maintenance (19245)
10.3.3 Perform asset maintenance (19253)
10.3.2.1 Schedule maintenance work (19246)
10.3.2.2 Obtain required resources (19247)
10.3.2.3 Undertake quality control (19248)
10.3.2.4 Update work and asset records (19249)
10.3.2.5 Manage maintenance work safety (19250)
10.3.2.6 Define maintenance performance targets (19251)
10.3.2.7 Monitor maintenance performance against targets/contracts (19252)
SOP Perbaikan & Pemeliharaan Infrastruktur No. P/007/GSR/IV/2023

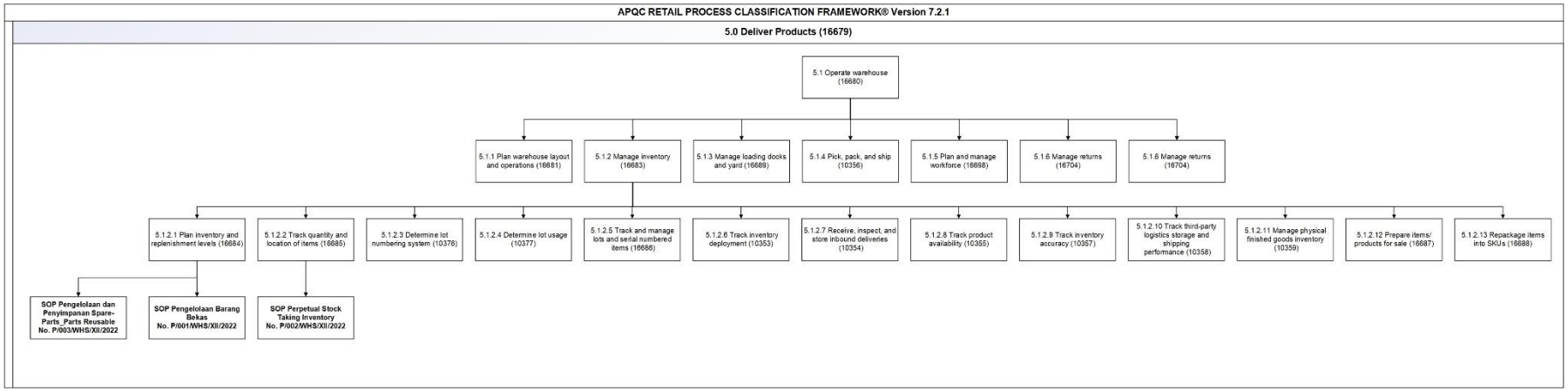

APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.3 Perform general accounting and reporting (10730)
9.3.1 Manage policies and procedures (10747)
9.3.2 Perform general accounting (10748)
9.3.3 Perform fixed-asset accounting (10749)
9.3.4 Perform financial reporting (10750)
9.3.2.1 Maintain chart of accounts (10819)
9.3.2.2 Process journal entries (10820)
9.3.2.3 Process allocations (10821)
9.3.2.4 Process period end adjustments (10822)
9.3.2.5 Post and reconcile intercompany transactions (10823)
9.3.2.6 Reconcile general ledger accounts (10824)
9.3.2.7 Perform consolidations and process eliminations (10825)
9.3.2.8 Prepare trial balance (10826)
9.3.2.9 Prepare and post management adjustments (10827)
SOP Pengendalian Mekanisme Posting No. P/002/ACC/XII/2022


APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
9.0 Manage Financial Resources (17058)
9.6 Process accounts payable and expense reimbursements (10733)
9.6.1 Process accounts payable (AP) (10756)
9.6.2 Process expense reimbursements (10757)
9.6.3 Manage corporate credit cards (20929)
9.6.1.1 Verify AP pay file with purchase order vendor master file (10869)
9.6.1.2 Maintain/Manage electronic commerce (10870)
9.6.1.3 Audit invoices and key data in AP system (10871)
9.6.1.4 Approve payments (10872)
9.6.1.5 Process financial accruals and reversals (10873)
9.6.1.6 Process payables taxes (10874)
9.6.1.7 Research/Resolve payable exceptions (10875)
9.6.1.8 Process payments (10876)
9.6.1.9 Respond to AP inquiries (10877)
9.6.1.10 Retain records (10878)
9.6.1.11 Adjust accounting records (10879)
SOP Pengendalian AP No. P/003/FIN/XII/2022


APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
2.0 Develop and Manage Customer Experience (16477)
2.3 Operate retail store (16521)
2.3.1 Operate customer checkout (16522)
2.3.2 Operate in-store customer service desk (16526)
2.3.3 Provide floor customer service (16533)
2.3.4 Manage store inventory (16539)
2.3.5 Manage store cash (16546)
2.3.6 Plan and manage retail store workforce (16552)
2.3.7 Execute floor merchandising and promotions (16558)
2.3.8 Analyze and manage store performance (16564)
2.3.9 Manage retail story regulatory compliance (16567)
2.3.1.1 Process customer purchases (16523)
2.3.1.2 Accept payments (16524)
2.3.1.3 Maintain customer checkout area (16525
SOP Pengelolaan Penjualan No. P/002/MKT/XII/2022


APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)
10.3 Maintain productive assets (19238)
10.3.1 Plan asset maintenance (19239)
10.3.2 Manage asset maintenance (19245)
10.3.3 Perform asset maintenance (19253)
10.3.1.1 Develop maintenance strategies (19240)
10.3.1.2 Analyze assets and predict maintenance requirements (10967)
10.3.1.3 Specify maintenance policies (19241)
10.3.1.4 Integrate preventive maintenance into operations schedule (10968)
10.3.1.5 Identify work management tasks & priorities (19242)
10.3.1.6 Conduct resource planning (19243)
10.3.1.7 Create work plans (19244)
SOP Pengelolaan Infrastruktur No. P/005/GSR/IV/2023


APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
4.0 Merchandise Products and Services (16634)
4.3 Source products (16672)
4.3.1 Develop sourcing plans (10277)
4.3.2 Purchase product (10279)
4.3.3 Manage supplier performance (16741)
4.3.4 Select suppliers and develop/maintain contracts (10278)
4.3.5 Manage demand (16674)
4.3.6 Manage product master data (10062)
4.3.4.1 Select suppliers (10288)
4.3.4.2 Certify and validate suppliers (10289)
4.3.4.3 Negotiate and establish contracts (10290)
4.3.4.4 Manage contracts (10291)
4.3.4.5 Negotiate supplier/ vendor trade spend (16673)
SOP Permintaan Penawaran No. P/003/MKT/XII/2022
SOP Pembelian dan Pembayaran No. P/001/PIN/XII/2022


APQC RETAIL PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK® Version 7.2.1
5.0 Deliver Products (16679)
5.1 Operate warehouse (16680)
5.1.1 Plan warehouse layout and operations (16681)
5.1.2 Manage inventory (16683)
5.1.3 Manage loading docks and yard (16689)
5.1.4 Pick, pack, and ship (10356)
5.1.5 Plan and manage workforce (16698)
5.1.6 Manage returns (16704)
5.1.6 Manage returns (16704)
5.1.2.1 Plan inventory and replenishment levels (16684)
5.1.2.2 Track quantity and location of items (16685)
5.1.2.3 Determine lot numbering system (10376)
5.1.2.4 Determine lot usage (10377)
5.1.2.5 Track and manage lots and serial numbered items (16686)
5.1.2.6 Track inventory deployment (10353)
5.1.2.7 Receive, inspect, and store inbound deliveries (10354)
5.1.2.8 Track product availability (10355)
5.1.2.9 Track inventory accuracy (10357)
5.1.2.10 Track third-party logistics storage and shipping performance (10358)
5.1.2.11 Manage physical finished goods inventory (10359)
5.1.2.12 Prepare items/ products for sale (16687)
5.1.2.13 Repackage items into SKUs (16688)
SOP Pengelolaan dan Penyimpanan Spare-Parts_Parts Reusable No. P/003/WHS/XII/2022
SOP Pengelolaan Barang Bekas No. P/001/WHS/XII/2022
SOP Perpetual Stock Taking Inventory No. P/002/WHS/XII/2022

Lampiran 3. Dokumen Standar APQC for Retail Industri Version 7.2.1

1.0 Develop Vision and Strategy (10002)

1.1 Define the business concept and long-term vision (17040)

- 1.1.1 Assess the external environment (10017)
  - 1.1.1.1 Identify competitors (19945)
  - 1.1.1.2 Analyze and evaluate competition (10021)
  - 1.1.1.3 Identify economic trends (10022)
  - 1.1.1.4 Identify political and regulatory issues (10023)
  - 1.1.1.5 Assess new technology innovations (10024)
  - 1.1.1.6 Analyze demographics (10025)
  - 1.1.1.7 Identify social and cultural changes (10026)
  - 1.1.1.8 Identify ecological concerns (10027)
  - 1.1.1.9 Identify intellectual property concerns (16790)
  - 1.1.1.10 Evaluate IP acquisition options (16791)
- 1.1.2 Survey market and determine customer needs and wants (10018)
  - 1.1.2.1 Conduct qualitative/quantitative research and assessments (10028)
  - 1.1.2.2 Capture customer needs and wants (19946)
  - 1.1.2.3 Assess customer needs and wants (19947)
- 1.1.3 Assess the internal environment (10019)
  - 1.1.3.1 Analyze organizational characteristics (10030)
  - 1.1.3.2 Analyze internal operations (19948)
  - 1.1.3.3 Create baselines for current processes (10031)
  - 1.1.3.4 Analyze systems and technology (10032)
  - 1.1.3.5 Analyze financial health (10033)
  - 1.1.3.6 Identify core competencies (10034)
- 1.1.4 Establish strategic vision (10020)
  - 1.1.4.1 Define the strategic vision (19949)
  - 1.1.4.2 Align stakeholders around strategic vision (10035)
  - 1.1.4.3 Communicate strategic vision to stakeholders (10036)
- 1.1.5 Conduct organization restructuring opportunities (16792)
  - 1.1.5.1 Identify restructuring opportunities (16793)
  - 1.1.5.2 Perform due-diligence (16794)
  - 1.1.5.3 Analyze deal options (16795)
    - 1.1.5.3.1 Evaluate acquisition options (16796)
    - 1.1.5.3.2 Evaluate merger options (16797)
    - 1.1.5.3.3 Evaluate de-merger options (16798)
    - 1.1.5.3.4 Evaluate divesture options (16799)

1.2 Develop business strategy (10015)

- 1.2.1 Develop overall mission statement (10037)
  - 1.2.1.1 Define current business (10044)
  - 1.2.1.2 Formulate mission (10045)
  - 1.2.1.3 Communicate mission (10046)
- 1.2.2 Define and evaluate strategic options to achieve the objectives (10038)
  - 1.2.2.1 Define strategic options (10047)
    - 1.2.2.1.1 Select partnerships and relationships to support the extended enterprise (18083)
  - 1.2.2.2 Assess and analyze impact of each option (10048)
    - 1.2.2.2.1 Identify implications for key operating model business elements that require change (13289)
    - 1.2.2.2.2 Identify implications for key technology aspects (13290)
  - 1.2.2.3 Develop B2B strategy (16800)
    - 1.2.2.3.1 Develop service as a product strategy (16801)
  - 1.2.2.4 Develop B2C strategy (16802)
  - 1.2.2.5 Develop partner/alliance strategy (16803)
  - 1.2.2.6 Develop merger/demerger/acquisition/exit strategy (16805)
  - 1.2.2.7 Develop innovation strategy (16806)
  - 1.2.2.8 Develop sustainability strategy (14189)
  - 1.2.2.9 Develop global support strategy (19950)
  - 1.2.2.10 Develop shared services strategy (19951)
  - 1.2.2.11 Develop lean/continuous improvement strategy (14197)
  - 1.2.2.12 Develop innovation strategy and framework (19952)
- 1.2.3 Select long-term business strategy (10039)
- 1.2.4 Coordinate and align functional and process strategies (10040)
- 1.2.5 Create organizational design (10041)
  - 1.2.5.1 Evaluate breadth and depth of organizational structure (10049)
  - 1.2.5.2 Perform job-specific roles mapping and value-added analyses (10050)
  - 1.2.5.3 Develop role activity diagrams to assess hand-off activity (10051)
  - 1.2.5.4 Perform organization redesign workshops (10052)
  - 1.2.5.5 Design the relationships between organizational units (10053)
  - 1.2.5.6 Develop role analysis and activity diagrams for key processes (10054)
  - 1.2.5.7 Assess organizational implication of feasible alternatives (10055)
  - 1.2.5.8 Migrate to new organization (10056)
- 1.2.6 Develop and set organizational goals (10042)
  - 1.2.6.1 Identify organizational goals (19953)
  - 1.2.6.2 Establish baseline metrics (19954)
  - 1.2.6.3 Monitor performance against goals (19955)
- 1.2.7 Formulate business unit strategies (10043)
  - 1.2.7.1 Analyze business unit strategies (19956)
  - 1.2.7.2 Identify core competency for each business unit (19957)
  - 1.2.7.3 Refine business unit strategies in support of company strategy (19958)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

- 1.2.8 Develop customer experience strategy (19959)
  - 1.2.8.1 Assess customer experience (19960)
    - 1.2.8.1.1 Identify and review customer touchpoints (19961)
    - 1.2.8.1.2 Assess customer experience across touchpoints (19962)
    - 1.2.8.1.3 Perform root cause analysis of problematic customer experiences (19963)
  - 1.2.8.2 Design customer experience (19964)
    - 1.2.8.2.1 Define and manage personas (16612)
    - 1.2.8.2.2 Create customer journey maps (19965)
    - 1.2.8.2.3 Define single view of the customer for the organization (19966)
    - 1.2.8.2.4 Define a vision for the customer experience (19967)
    - 1.2.8.2.5 Validate with customers (19968)
    - 1.2.8.2.6 Align experience with brand values and business strategies (19969)
    - 1.2.8.2.7 Develop content strategy (19970)
  - 1.2.8.3 Design customer experience support structure (19971)
    - 1.2.8.3.1 Identify required capabilities (19972)
    - 1.2.8.3.2 Identify impact on functional processes (19973)
  - 1.2.8.4 Develop customer experience roadmap to develop and implement defined capabilities (19974)
- 1.2.9 Communicate strategies internally and externally (18916)

1.3 Execute and measure strategic initiatives (10016)

- 1.3.1 Develop strategic initiatives (10057)
  - 1.3.1.1 Identify strategic priorities (19975)
  - 1.3.1.2 Develop strategic initiatives based on business/customer value (19976)
  - 1.3.1.3 Review with stakeholders (19977)
- 1.3.2 Evaluate strategic initiatives (10058)
  - 1.3.2.1 Determine business value for each strategic priority (19978)
  - 1.3.2.2 Determine the customer value for each strategic priority (19979)
- 1.3.3 Select strategic initiatives (10059)
  - 1.3.3.1 Prioritize strategic initiatives (19980)
  - 1.3.3.2 Communicate strategic initiatives to business units and stakeholders (19981)
- 1.3.4 Establish high-level measures (10060)
  - 1.3.4.1 Identify business value drivers (19982)
  - 1.3.4.2 Establish baselines for business value drivers (19983)
  - 1.3.4.3 Monitor performance against baselines (19984)
- 1.3.5 Execute strategic initiatives (19507)

1.4 Develop and maintain business models (20944)

- 1.4.1 Develop business models (20945)
  - 1.4.1.1 Assemble business model information (20946)
  - 1.4.1.2 Secure appropriate approvals (20947)
  - 1.4.1.3 Identify integration points with existing models (20948)
  - 1.4.1.4 Adopt the business model (20949)
- 1.4.2 Maintain business models (20950)
  - 1.4.2.1 Establish business model maintenance parameters (20951)
  - 1.4.2.2 Accept business model feedback parameters (20952)
  - 1.4.2.3 Prioritize and manage incoming feedback (20953)
  - 1.4.2.4 Update existing models (20954)
- 1.4.3 Establish business model governance (20955)

2.0 Develop and Manage Customer Experience (16477)

2.1 Operate direct channels (16478)

- 2.1.1 Develop and manage online experience (16479)
  - 2.1.1.1 Determine online assortment (16480)
  - 2.1.1.2 Develop online page layouts (16481)
  - 2.1.1.3 Develop site layout (16482)
- 2.1.2 Provide customer self-service (16483)
  - 2.1.2.1 Assess opportunities for self-service (16484)
  - 2.1.2.2 Develop self-service delivery solutions (16485)
  - 2.1.2.3 Assess and improve self-service delivery experience (16486)
- 2.1.3 Manage shopping cart (16487)
  - 2.1.3.1 Track shopping cart adds and deletes (16488)
  - 2.1.3.2 Develop business rules to increase conversions (16489)
  - 2.1.3.3 Monitor performance and adjust rules (16490)
  - 2.1.3.4 Accept online payments (16491)
- 2.1.4 Develop and manage catalog (16492)
  - 2.1.4.1 Determine catalog assortment (16493)
  - 2.1.4.2 Develop catalog format and covers (16494)
  - 2.1.4.3 Develop page layouts (16495)
  - 2.1.4.4 Manage printing and distribution (16496)
- 2.1.5 Analyze performance (page, etc.) (16497)
  - 2.1.5.1 Develop metrics for on-line and catalog performance (16498)
  - 2.1.5.2 Collect on-line and catalog performance data (16499)
  - 2.1.5.3 Analyze performance (16500)
  - 2.1.5.4 Develop plan for improvements (16501)
- 2.1.6 Manage customer product reviews (16502)
  - 2.1.6.1 Solicit customers to provide online reviews (16503)
  - 2.1.6.2 Review customer feedback (16504)
  - 2.1.6.3 Develop action plan to improve customer satisfaction (16505)

2.2 Develop and manage retail store channel (16506)

- 2.2.1 Build store format and site plan (16507)
  - 2.2.1.1 Develop store format requirements (16508)
  - 2.2.1.2 Develop site plan based on overall business strategy (16509)
- 2.2.2 Develop store layouts (16510)
  - 2.2.2.1 Create floor plans for each store (16511)
  - 2.2.2.2 Design seasonal layouts (planograms) (16512)
  - 2.2.2.3 Test store layouts in concept store (16513)
  - 2.2.2.4 Assess and adjust store layouts (16514)
- 2.2.3 Manage store collaboration (16515)
  - 2.2.3.1 Develop communications plan for store to HQ communication (16516)
  - 2.2.3.2 Act on store feedback (16517)
  - 2.2.3.3 Provide store performance information to the store (16518)
  - 2.2.3.4 Send merchandising execution to stores (16519)
  - 2.2.3.5 Develop training programs (16520)

2.3 Operate retail store (16521)

- 2.3.1 Operate customer checkout (16522)
  - 2.3.1.1 Process customer purchases (16523)
  - 2.3.1.2 Accept payments (16524)
  - 2.3.1.3 Maintain customer checkout area (16525)
- 2.3.2 Operate in-store customer service desk (16526)
  - 2.3.2.1 Accept returns (16527)
  - 2.3.2.2 Process special orders (16528)
  - 2.3.2.3 Process layaway purchases (16529)
  - 2.3.2.4 Handle special requests (16530)
  - 2.3.2.5 Handle complaints (16531)
  - 2.3.2.6 Manage store pick-up orders (16532)
- 2.3.3 Provide floor customer service (16533)
  - 2.3.3.1 Provide product expertise (16534)
  - 2.3.3.2 Assist in locating products (16535)
  - 2.3.3.3 Assist in handling products (16536)
  - 2.3.3.4 Enhance customer experience (16537)
  - 2.3.3.5 Provide specialty services (16538)
- 2.3.4 Manage store inventory (16539)
  - 2.3.4.1 Receive deliveries (16540)
  - 2.3.4.2 Restock shelves (16541)
  - 2.3.4.3 Monitor and remedy out of stocks (16542)
  - 2.3.4.4 Perform cycle counts (16543)
  - 2.3.4.5 Check cross-store inventory (16544)
  - 2.3.4.6 Respond to cross-store inventory requests (16545)
- 2.3.5 Manage store cash (16546)
  - 2.3.5.1 Develop and execute store cash management policy and procedures (16547)
  - 2.3.5.2 Sign out cash drawers (16548)
  - 2.3.5.3 Close and reconcile cash drawers (16549)
  - 2.3.5.4 Reconcile receipts (16550)
  - 2.3.5.5 Deposit cash (16551)
- 2.3.6 Plan and manage retail store workforce (16552)
  - 2.3.6.1 Estimate retail store workload (16553)
  - 2.3.6.2 Schedule retail store labor (16554)
  - 2.3.6.3 Assign tasks (16555)
  - 2.3.6.4 Approve retail store overtime (16556)
  - 2.3.6.5 Monitor and adjust labor levels (16557)
- 2.3.7 Execute floor merchandising and promotions (16558)
  - 2.3.7.1 Arrange floor displays and merchandise (16559)
  - 2.3.7.2 Maintain shelf tagging (16560)
  - 2.3.7.3 Maintain signage (16561)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

- 2.3.7.4 Manage floor fixtures (16562)
- 2.3.7.5 Execute floor promotional activities (16563)
- 2.3.8 Analyze and manage store performance (16564)
  - 2.3.8.1 Review and analyze key metrics and KPIs for store (16565)
  - 2.3.8.2 Develop and implement action plans to improve performance (16566)
- 2.3.9 Manage retail story regulatory compliance (16567)
  - 2.3.9.1 Develop compliance training program (16568)
  - 2.3.9.2 Monitor compliance with channel-specific regulatory requirements (16569)
  - 2.3.9.3 Report and rectify violations (16570)

2.4 Develop and manage omni channel (16571)

- 2.4.1 Define and manage channel strategy (10122)
  - 2.4.1.1 Evaluate channel attributes and partners (10126)
  - 2.4.1.2 Determine channel fit with target segments (10127)
  - 2.4.1.3 Select channels for target segments (10128)
- 2.4.2 Develop customer service strategy (10378)
  - 2.4.2.1 Develop customer service segmentation/ prioritization (e.g., tiers) (10381)
    - 2.4.2.1.1 Analyze existing customers (10384)
    - 2.4.2.1.2 Analyze feedback of customer needs (10385)
  - 2.4.2.2 Define customer service policies and procedures (10382)
  - 2.4.2.3 Establish service levels for customers (10383)
- 2.4.3 Analyze channel performance (16572)
  - 2.4.3.1 Establish channel-specific metrics and targets (16573)
  - 2.4.3.2 Monitor and report performance (16574)
  - 2.4.3.3 Monitor and report events influencing factors (weather, disasters, etc.) (16575)
- 2.4.4 Prevent loss (16576)
  - 2.4.4.1 Monitor suspicious activity (16577)
  - 2.4.4.2 Monitor return merchandise patterns (16578)
  - 2.4.4.3 Develop loss-prevention training program (16579)
  - 2.4.4.4 Assess and remedy potential dangerous conditions (16580)
- 2.4.5 Develop and manage operations policy and procedures (16581)
  - 2.4.5.1 Develop store operating procedures (16582)
    - 2.4.5.1.1 Develop procedures for returns (16583)
    - 2.4.5.1.2 Develop procedures for layaway (16584)
    - 2.4.5.1.3 Develop procedures for special orders (16585)
    - 2.4.5.1.4 Develop procedures for store pickup (16586)
  - 2.4.5.2 Develop operations policies and procedures training program (16587)
- 2.4.6 Manage omni-channel experience (relationship) (16589)
  - 2.4.6.1 Define omni-channel strategy (16590)
  - 2.4.6.2 Define omni-channel requirements (16591)
  - 2.4.6.3 Develop omni-channel policies and procedures (16592)
  - 2.4.6.4 Manage omni-channel customer information (16593)
  - 2.4.6.5 Orchestrate seamless omni-channel experience (16594)

2.5 Manage customer relationship (16588)

- 2.5.1 Define customer relationship policies and procedures (16603)
  - 2.5.1.1 Develop call center operating procedures (16604)
    - 2.5.1.1.1 Develop operating procedures for orders (16605)
    - 2.5.1.1.2 Develop operating procedures for returns (16606)
    - 2.5.1.1.3 Develop operating procedures for complaints (16607)
  - 2.5.1.2 Develop customer scripts for policies (16608)
  - 2.5.1.3 Develop training for call center associates (16609)
- 2.5.2 Measure and evaluate customer satisfaction (16595)
  - 2.5.2.1 Measure customer satisfaction with customer requests/inquiries handling (10401)
    - 2.5.2.1.1 Gather and solicit post-sale customer feedback on products and services requests/inquiries handling (10404)
    - 2.5.2.1.2 Solicit post-sale customer feedback on ad effectiveness requests/ inquiries handling (10405)
    - 2.5.2.1.3 Analyze product and service satisfaction data and identify improvement opportunities requests/ inquiries handling (10406)
    - 2.5.2.1.4 Provide customer feedback to product management on products and services requests/inquiries handling (10407)
  - 2.5.2.2 Measure customer satisfaction with customer-complaint handling and resolution (10402)
    - 2.5.2.2.1 Solicit customer feedback on complaint handling and resolution (11236)
    - 2.5.2.2.2 Analyze customer complaint data and identify improvement opportunities (11237)
  - 2.5.2.3 Measure customer satisfaction with products and services (10403)
    - 2.5.2.3.1 Gather and solicit post-sale customer feedback on products and services (11238)
    - 2.5.2.3.2 Solicit post-sale customer feedback on ad effectiveness (11239)

2.5.2.3.3 Analyze product and service satisfaction data and identify improvement opportunities (11240)
2.5.2.3.4 Provide customer feedback to product management on products and services (11241)
2.5.2.4 Measure customer satisfaction with ordering experience (16596)
2.5.3 Maintain customer master data (16597)
2.5.3.1 Collect and merge internal and third-party customer information (16598)
2.5.3.2 De-duplicate customer data (16599)
2.5.3.3 Create and manage households (16600)
2.5.3.4 Maintain demographic and purchase history information (16602)

3.0 Market Products and Services (16610)

3.1 Perform customer and market analysis (16611)

3.1.1 Perform customer and market intelligence analysis (10106)
3.1.1.1 Conduct customer and market research (10108)
3.1.1.2 Identify market segments (10109)
3.1.1.3 Analyze market and industry trends (10110)
3.1.1.4 Analyze competing organizations, competitive/substitute products/services (10111)
3.1.1.5 Evaluate existing products/services (10112)
3.1.1.6 Assess internal and external business environment (10113)
3.1.2 Evaluate and prioritize market opportunities (10107)
3.1.2.1 Quantify market opportunities (10116)
3.1.2.2 Determine target segments (10117)
3.1.2.3 Prioritize opportunities consistent with capabilities and overall business strategy (10118)
3.1.2.4 Validate opportunities (10119)
3.1.3 Track and respond to shopper insight (16613)
3.1.3.1 Track customer site activity (16614)
3.1.3.2 Track customer purchase patterns (16615)
3.1.3.3 Develop business rules to provide personalized offers (16616)
3.1.3.4 Monitor effectiveness and adjust offers (16617)

3.2 Market to customers (16618)

3.2.1 Promote and manage brands (16619)
3.2.1.1 Define unique brand positioning (16620)
3.2.1.2 Align market strategy (product assortment, pricing, merchandising, etc.) to align to positioning (16621)
3.2.1.3 Determine strategic investment plan (% breakout of build awareness vs customer acquisition and retention, etc.) (16622)
3.2.1.4 Manage brand licensing and usage (16623)
3.2.1.5 Measure and reassess activities against strategy, plan, and investment (16624)
3.2.2 Develop and manage promotional activities (10152)
3.2.2.1 Define promotional concepts (10167)
3.2.2.2 Plan and test promotional activities (10168)
3.2.2.3 Execute promotional activities (10169)
3.2.2.4 Evaluate promotional performance metrics (10170)
3.2.2.5 Refine promotional performance metrics (10171)
3.2.2.6 Incorporate learning into future/planned promotions (10172)
3.2.3 Manage social media (16625)
3.2.3.1 Develop social media strategy (16626)
3.2.3.2 Define social media performance metrics (16742)
3.2.3.3 Monitor and respond to social media activity (16627)
3.2.3.4 Execute social media campaigns (16628)
3.2.3.5 Evaluate social media performance metrics (16743)
3.2.4 Develop and manage media campaigns (10150)
3.2.4.1 Define media objectives (10158)
3.2.4.2 Develop marketing messages (10159)
3.2.4.3 Define target audience (10160)
3.2.4.4 Engage media provider (10161)
3.2.4.5 Develop and execute advertising (10162)
3.2.4.6 Develop and execute other marketing campaigns/programs (11253)
3.2.4.7 Assess brand/product marketing plan performance (11254)
3.2.5 Manage product marketing content (16629)
3.2.5.1 Manage product images (16630)
3.2.5.2 Manage product copy (16631)
3.2.6 Develop and manage customer loyalty programs (16632)
3.2.6.1 Determine customer loyalty/lifetime value (10173)
3.2.6.2 Analyze customer revenue trend (10174)
3.2.6.3 Analyze customer attrition and retention rates (10175)
3.2.6.4 Analyze customer metrics (10176)
3.2.6.5 Revise customer strategies, objectives, and plans based on metrics (10177)
3.2.6.6 Define and manage customer loyalty program benefits and events (16633)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

4.0 Merchandise Products and Services (16634)

4.1 Develop product plan (16635)

- 4.1.1 Develop category plan (16636)
  - 4.1.1.1 Analyze category/product positioning and performance (11470)
  - 4.1.1.2 Forecast category demand by market/channel (16637)
  - 4.1.1.3 Assign revenue and margin targets to each category (16638)
- 4.1.2 Define assortment plan (16639)
  - 4.1.2.1 Define cross-sell/up-sell substitutes (16640)
  - 4.1.2.2 Evaluate performance of existing products/ services against market opportunities (10063)
  - 4.1.2.3 Define product/service requirements (10064)
    - 4.1.2.3.1 Identify potential improvements to existing products and services (10068)
    - 4.1.2.3.2 Identify potential new products and services (10069)
  - 4.1.2.4 Develop product plan to meet category goals (16641)
  - 4.1.2.5 Develop item assortment plan (16642)
  - 4.1.2.6 Develop and manage packaging strategy (10154)
    - 4.1.2.6.1 Plan packaging strategy(10178)
    - 4.1.2.6.2 Test packaging options (10179)
    - 4.1.2.6.3 Execute packaging strategy (10180)
    - 4.1.2.6.4 Refine packaging (10181)
- 4.1.3 Develop and manage sales and pricing plan (10129)
  - 4.1.3.1 Gather current and historic order information (10134)
  - 4.1.3.2 Analyze sales trends and patterns (10135)
  - 4.1.3.3 Generate sales forecast (10136)
  - 4.1.3.4 Analyze historical and planned promotions and events (10137)
  - 4.1.3.5 Generate open-to-buy orders (16644)
- 4.1.4 Develop allocation plan (16645)
  - 4.1.4.1 Assess channel and store demand for products and services (16646)
  - 4.1.4.2 Forecast channel and store demand for products and services (16747)
  - 4.1.4.3 Develop inventory allocation plan (16647)
  - 4.1.4.4 Monitor and adjust inventory levels to meet demand (16648)
- 4.1.5 Manage product lifecycle (16649)
  - 4.1.5.1 Introduce new products/services (10077)
  - 4.1.5.2 Execute pricing plan (10164)
  - 4.1.5.3 Monitor sales and margin performance (16650)
  - 4.1.5.4 Retire outdated products/services (10078)

4.2 Manage product development lifecycle (16651)

- 4.2.1 Develop manufacturing outsourcing strategy (16652)
  - 4.2.1.1 Assess manufacturer capabilities vs requirements (16653)
  - 4.2.1.2 Assess availability of materials (16654)
  - 4.2.1.3 Set market penetration targets (16655)
  - 4.2.1.4 Prepare business case (16656)
- 4.2.2 Design products (16657)
  - 4.2.2.1 Develop product/service design specifications (10085)
  - 4.2.2.2 Document design specifications (10086)
  - 4.2.2.3 Conduct mandatory and elective external reviews (legal, regulatory, standards, internal) (10087)
  - 4.2.2.4 Build prototypes (10088)
- 4.2.3 Procure materials (16658)
  - 4.2.3.1 Assess material requirements across product lines (16659)
  - 4.2.3.2 Contract with material suppliers (16660)
  - 4.2.3.3 Issue material purchase orders (16661)
- 4.2.4 Manage contract with manufacturers (16662)
  - 4.2.4.1 Collaborate on design with suppliers and contract manufacturers (10092)
  - 4.2.4.2 Establish manufacturer metrics (16663)
  - 4.2.4.3 Contract with manufacturers (16664)
- 4.2.5 Manage production (16665)
  - 4.2.5.1 Integrate with demand management (16666)
  - 4.2.5.2 Manage logistics (16667)
  - 4.2.5.3 Monitor production vs metrics (16668)
  - 4.2.5.4 Provide feedback to manufacturer and adjust contract (16669)
  - 4.2.5.5 Monitor quality of product and adjust process (16670)
  - 4.2.5.6 Provide end-to-end supply chain visibility (16671)

4.3 Source products (16672)

- 4.3.1 Develop sourcing plans (10277)
  - 4.3.1.1 Develop procurement plan (10281)
  - 4.3.1.2 Clarify purchasing requirements (10282)
  - 4.3.1.3 Develop inventory strategy (10283)
  - 4.3.1.4 Match needs to supply capabilities (10284)
  - 4.3.1.5 Analyze company spend profile (10285)
  - 4.3.1.6 Seek opportunities to improve efficiency and value (10286)
  - 4.3.1.7 Collaborate with suppliers to identify sourcing opportunities (10287)
  - 4.3.1.8 Negotiate trade agreements with vendors (16643)
- 4.3.2 Purchase product (10279)
  - 4.3.2.1 Process/Review requisitions (10292)

- 4.3.2.2 Approve requisitions (10293)
- 4.3.2.3 Solicit/Track vendor quotes (10294)
- 4.3.2.4 Create/Distribute purchase orders (10295)
- 4.3.2.5 Expedite orders and satisfy inquiries (10296)
- 4.3.2.6 Record receipt of goods (10297)
- 4.3.2.7 Research/Resolve exceptions (10298)

4.3.3 Manage supplier performance (16741)

- 4.3.3.1 Monitor/Manage supplier information (10299)
- 4.3.3.2 Prepare/Analyze procurement and vendor performance (10300)
- 4.3.3.3 Monitor quality of product delivered (10302)

4.3.4 Select suppliers and develop/maintain contracts (10278)

- 4.3.4.1 Select suppliers (10288)
- 4.3.4.2 Certify and validate suppliers (10289)
- 4.3.4.3 Negotiate and establish contracts (10290)
- 4.3.4.4 Manage contracts (10291)
- 4.3.4.5 Negotiate supplier/vendor trade spend (16673)

4.3.5 Manage demand (16674)

- 4.3.5.1 Develop baseline demand forecasts (10235)
- 4.3.5.2 Collaborate demand with customers (10236)
- 4.3.5.3 Evaluate and revise demand forecasting approach (10240)
- 4.3.5.4 Measure demand forecast accuracy (10241)
- 4.3.5.5 Develop replenishment orders (16675)

4.3.6 Manage product master data (10062)

- 4.3.6.1 Create new item (16676)
- 4.3.6.2 Create item attributes (16677)
- 4.3.6.3 Maintain product attributes (16678)

5.0 Deliver Products (16679)

5.1 Operate warehouse (16680)

- 5.1.1 Plan warehouse layout and operations (16681)
  - 5.1.1.1 Establish distribution planning constraints (10226)
    - 5.1.1.1.1 Establish distribution center layout constraints (10267)
    - 5.1.1.1.2 Establish inventory management constraints (10268)
    - 5.1.1.1.3 Establish transportation management constraints (10269)
  - 5.1.1.2 Determine product inventory requirements at destination (10253)
  - 5.1.1.3 Plan inbound material receipts (10349)
  - 5.1.1.4 Plan outbound product flow (16682)
- 5.1.2 Manage inventory (16683)
  - 5.1.2.1 Plan inventory and replenishment levels (16684)
  - 5.1.2.2 Track quantity and location of items (16685)
  - 5.1.2.3 Determine lot numbering system (10376)
  - 5.1.2.4 Determine lot usage (10377)
  - 5.1.2.5 Track and manage lots and serial numbered items (16686)
  - 5.1.2.6 Track inventory deployment (10353)
  - 5.1.2.7 Receive, inspect, and store inbound deliveries (10354)
  - 5.1.2.8 Track product availability (10355)
  - 5.1.2.9 Track inventory accuracy (10357)
  - 5.1.2.10 Track third-party logistics storage and shipping performance (10358)
  - 5.1.2.11 Manage physical finished goods inventory (10359)
  - 5.1.2.12 Prepare items/products for sale (16687)
  - 5.1.2.13 Repackage items into SKUs (16688)
- 5.1.3 Manage loading docks and yard (16689)
  - 5.1.3.1 Analyze and forecast yard/dock traffic (16690)
  - 5.1.3.2 Execute yard and dock schedules (16691)
  - 5.1.3.3 Adjust schedules (16692)
- 5.1.4 Pick, pack, and ship (10356)
  - 5.1.4.1 Analyze product velocities (16693)
  - 5.1.4.2 Develop pick plan/patterns (16694)
  - 5.1.4.3 Generate pick lists and pick (16695)
  - 5.1.4.4 Pack orders and apply shipping labels (16696)
  - 5.1.4.5 Load trucks (16697)
- 5.1.5 Plan and manage workforce (16698)
  - 5.1.5.1 Estimate workload (16699)
  - 5.1.5.2 Schedule labor (16700)
  - 5.1.5.3 Approve overtime (16701)
  - 5.1.5.4 Assign and manage tasks (16702)
  - 5.1.5.5 Monitor and adjust labor level (16703)
- 5.1.6 Manage returns (16704)
  - 5.1.6.1 Authorize and process returns (10364)
  - 5.1.6.2 Perform reverse logistics (10365)
  - 5.1.6.3 Perform salvage activities (10366)
  - 5.1.6.4 Manage and process warranty claims (10367)
  - 5.1.6.5 Manage repair/refurbishment and return to customer/stock (14195)
- 5.1.7 Transfer product cross-dock (16744)

5.2 Manage transportation and logistics (16705)

- 5.2.1 Define distribution plan (16706)
  - 5.2.1.1 Analyze sources and destinations of goods (16707)
  - 5.2.1.2 Analyze average and peak goods flows and lead times (16708)
  - 5.2.1.3 Identify and assess transportation and storage alternatives (16709)
  - 5.2.1.4 Develop overall distribution plan (16710)
  - 5.2.1.5 Assess performance and adjust plan (16711)
- 5.2.2 Plan transportation network (16712)
  - 5.2.2.1 Assess current transportation network performance (16713)
  - 5.2.2.2 Select transportation suppliers (16714)
  - 5.2.2.3 Negotiate contracts with transportation suppliers (16715)
  - 5.2.2.4 Optimize transportation schedules and costs (10347)
  - 5.2.2.5 Define key performance measures (10348)
  - 5.2.2.6 Define routing policies (16716)
- 5.2.3 Plan and manage inbound product flow (16717)
  - 5.2.3.1 Manage inbound product flow (10350)
  - 5.2.3.2 Monitor inbound delivery performance (10351)
  - 5.2.3.3 Manage flow of returned products (10352)
- 5.2.4 Manage imports/exports (16718)
  - 5.2.4.1 Understand import/export laws and regulations (16719)
  - 5.2.4.2 Establish import/export policies and procedures (16720)
  - 5.2.4.3 Monitor import/export activities for compliance (16721)
  - 5.2.4.4 Report and resolve violations (16722)
- 5.2.5 Operate outbound transportation (16723)
  - 5.2.5.1 Plan, transport, and deliver outbound product (10360)
  - 5.2.5.2 Manage transportation fleet (10362)
  - 5.2.5.3 Process and audit carrier invoices and documents (10363)
  - 5.2.5.4 Plan carriers and routes (16724)
  - 5.2.5.5 Contract transportation suppliers (16725)

5.2.5.6 Optimize backhaul opportunities (16746)
5.2.6 Track carrier performance (10361)

5.3 Manage enterprise inventory (16726)

5.3.1 Replenish retail stores (16727)
5.3.1.1 Monitor retail store inventory levels (16728)
5.3.1.2 Generate replenishment orders (16729)
5.3.1.3 Execute replenishment orders from warehouse (16730)
5.3.2 Balance enterprise inventory (16731)
5.3.2.1 Allocate inventory to stores (16732)
5.3.2.2 Monitor and adjust inventory levels (16733)
5.3.2.3 Balance inventory to maximize sales (16734)
5.3.2.4 Manage ship from store and store pickup inventory levels (16735)
5.3.2.5 Manage pullbacks from stores (16736)
5.3.3 Replenish fulfillment centers (16737)
5.3.3.1 Monitor enterprise inventory levels (16738)
5.3.3.2 Generate purchase orders (16739)
5.3.3.3 Receive and distribute replenishment orders from suppliers (16740)

5.4 Manage direct-to-store-delivery (16745)

6.0 Deliver Services (20025)

6.1 Establish service delivery governance and strategies (20026)

6.1.1 Establish service delivery governance (20027)
6.1.1.1 Set up and maintain service delivery governance and management system (20028)
6.1.1.2 Manage service delivery performance (20029)
6.1.1.3 Manage service delivery development and direction (20030)
6.1.1.4 Solicit feedback from customer on service delivery satisfaction (20031)
6.1.2 Develop service delivery strategies (20032)
6.1.2.1 Define service delivery goals (20033)
6.1.2.2 Define labor policies (20034)
6.1.2.3 Evaluate resource availability (20035)
6.1.2.4 Define service delivery network and supply constraints (20036)
6.1.2.5 Define service delivery process (20037)
6.1.2.6 Review and validate service delivery procedures (20038)
6.1.2.7 Define service delivery workplace layout and infrastructure (20039)

6.2 Manage service delivery resources (20040)

6.2.1 Manage service delivery resource demand (20041)
6.2.1.1 Monitor pipeline (20042)
6.2.1.2 Develop baseline forecasts (20043)
6.2.1.3 Collaborate with customers (20044)
6.2.1.4 Develop consensus forecast (20045)
6.2.1.5 Determine availability of skills to deliver on current and forecast customer orders (20046)
6.2.1.6 Monitor activity against forecast and revise forecast (20047)
6.2.1.7 Evaluate and revise forecasting approach (20048)
6.2.1.8 Measure forecast accuracy (20049)
6.2.2 Create and manage resource plan (20050)
6.2.2.1 Define and manage skills taxonomy (20051)
6.2.2.2 Create resource plan (20052)
6.2.2.3 Match resource demand with capacity, skills, and capabilities (20053)
6.2.2.4 Collaborate with suppliers and partners to supplement skills and capabilities (20054)
6.2.2.5 Identify critical resources and supplier capacity (20055)
6.2.2.6 Monitor and manage resource capacity and availability (20056)
6.2.3 Enable service delivery resources (12127)
6.2.3.1 Develop service delivery training plan (12128)
6.2.3.2 Develop training materials (12129)
6.2.3.3 Manage training schedule (12131)
6.2.3.4 Deliver operations training (12132)
6.2.3.5 Deliver technical training (12133)
6.2.3.6 Perform skill and capability testing (20057)
6.2.3.7 Evaluate training effectiveness (12135)

6.3 Deliver service to customer (20058)

6.3.1 Initiate service delivery (20059)
6.3.1.1 Review contract and agreed terms (20060)
6.3.1.2 Understand customer requirements and define refine approach (20061)
6.3.1.3 Modify/revise and approve project plan (20062)
6.3.1.4 Review customer business objectives (20063)
6.3.1.5 Confirm environmental readiness (20064)
6.3.1.6 Identify, select, and assign resources (20065)
6.3.1.6.1 Establish people objectives (20066)
6.3.1.6.2 Establish engagement rules (20067)
6.3.1.7 Plan for service delivery (20068)
6.3.2 Execute service delivery (20069)
6.3.2.1 Analyze environment and customer needs (20070)
6.3.2.2 Define solution (20071)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

- 6.3.2.3 Validate solution (20072)
- 6.3.2.4 Identify changes (20073)
- 6.3.2.5 Obtain approval to proceed (20074)
- 6.3.2.6 Make build/buy solution (20075)
- 6.3.2.7 Deploy solution (20076)
- 6.3.3 Complete service delivery (20077)
  - 6.3.3.1 Conduct service delivery/project review and evaluate success (20078)
  - 6.3.3.2 Complete/finalize financial management activities (20079)
  - 6.3.3.3 Confirm delivery according to contract terms (20080)
  - 6.3.3.4 Release resources (20081)
  - 6.3.3.5 Manage service delivery completion (20082)
  - 6.3.3.6 Harvest knowledge (20083)
  - 6.3.3.7 Archive records and update systems (20084)

7.0 Develop and Manage Human Capital (10007)

7.1 Develop and manage human resources planning, policies, and strategies (17043)

- 7.1.1 Develop human resources strategy (20958)
  - 7.1.1.1 Identify strategic HR needs (10418)
  - 7.1.1.2 Define HR and business function roles and accountability (10419)
  - 7.1.1.3 Determine HR costs (10420)
  - 7.1.1.4 Establish HR measures (10421)
  - 7.1.1.5 Communicate HR strategies (10422)
  - 7.1.1.6 Develop strategy for HR systems/technologies/ tools (10432)
  - 7.1.1.7 Manage employer branding (20606)
- 7.1.2 Develop and implement workforce strategy and policies (17045)
  - 7.1.2.1 Gather skill requirements according to corporate strategy and market environment (10423)
  - 7.1.2.2 Plan employee resourcing requirements per business unit/organization (10424)
  - 7.1.2.3 Develop compensation plan (10425)
    - 7.1.2.3.1 Establish incentive plan (10210)
  - 7.1.2.4 Develop succession plan (10426)
  - 7.1.2.5 Develop high performers/leadership programs (16938)
  - 7.1.2.6 Develop employee diversity plan (10427)
  - 7.1.2.7 Develop training program (11622)
  - 7.1.2.8 Develop recruitment program (11623)
  - 7.1.2.9 Develop other HR programs (10428)
  - 7.1.2.10 Develop HR policies (10429)
  - 7.1.2.11 Administer HR policies (10430)
  - 7.1.2.12 Plan employee benefits (10431)
  - 7.1.2.13 Develop workforce strategy models (10433)
  - 7.1.2.14 Implement workforce strategy models (20122)
- 7.1.3 Monitor and update plans (10417)
  - 7.1.3.1 Measure realization of objectives (10434)
  - 7.1.3.2 Measure contribution to business strategy (10435)
  - 7.1.3.3 Communicate plans and provide updates to stakeholders (10436)
  - 7.1.3.4 Review and revise HR plans (10438)
- 7.1.4 Develop competency management models (17046)

7.2 Recruit, source, and select employees (10410)

- 7.2.1 Manage employee requisitions (10439)
  - 7.2.1.1 Align staffing plan to work force plan and business unit strategies/resource needs (10445)
  - 7.2.1.2 Develop and open job requisitions (10446)
  - 7.2.1.3 Develop job descriptions (10447)
  - 7.2.1.4 Post requisitions (10448)
  - 7.2.1.5 Manage internal/external job posting Web sites (10449)
  - 7.2.1.6 Modify requisitions (10450)
  - 7.2.1.7 Notify hiring manager (10451)
  - 7.2.1.8 Manage requisition dates (10452)
- 7.2.2 Recruit/Source candidates (10440)
  - 7.2.2.1 Determine recruitment methods and channels (10453)
  - 7.2.2.2 Perform recruiting activities/events (10454)
  - 7.2.2.3 Manage recruitment vendors (10455)
  - 7.2.2.4 Manage employee referral programs (17047)
  - 7.2.2.5 Manage recruitment channels (17048)
- 7.2.3 Screen and select candidates (20123)
  - 7.2.3.1 Identify and deploy candidate selection tools (10456)
  - 7.2.3.2 Interview candidates (10457)
  - 7.2.3.3 Test candidates (10458)
  - 7.2.3.4 Select and reject candidates (10459)
- 7.2.4 Manage new hire/re-hire (10443)
  - 7.2.4.1 Draw up and make offer (10463)
  - 7.2.4.2 Negotiate offer (10464)
  - 7.2.4.3 Hire candidate (10465)
- 7.2.5 Manage applicant information (10444)
  - 7.2.5.1 Obtain candidate background information (10460)
  - 7.2.5.2 Create applicant record (10466)
  - 7.2.5.3 Manage/track applicant data (10467)
    - 7.2.5.3.1 Complete position classification and level of experience (20124)
  - 7.2.5.4 Archive and retain records of non-hires (10468)

7.3 Manage employee on-boarding, development, and training (20599)

- 7.3.1 Manage employee orientation and deployment (10469)
  - 7.3.1.1 Create/maintain employee on-boarding program (10474)
    - 7.3.1.1.1 Develop employee induction program (10477)
    - 7.3.1.1.2 Maintain/Update employee induction program (10478)
  - 7.3.1.2 Evaluate the effectiveness of the employee on-boarding program (11243)
  - 7.3.1.3 Execute on-boarding program (17050)
- 7.3.2 Manage employee performance (10470)
  - 7.3.2.1 Define employee performance objectives (10479)
  - 7.3.2.2 Review, appraise, and manage employee performance (10480)
  - 7.3.2.3 Evaluate and review performance program (10481)
- 7.3.3 Manage employee development (10472)
  - 7.3.3.1 Define employee development guidelines (10487)
  - 7.3.3.2 Develop employee career plans and career paths (10488)
  - 7.3.3.3 Manage employee skill and competency development (17051)
- 7.3.4 Develop and train employees (10473)
  - 7.3.4.1 Align employee with organization development needs (10490)
  - 7.3.4.2 Define employee competencies (16940)
  - 7.3.4.3 Align learning programs with competencies (10491)
  - 7.3.4.4 Establish training needs by analysis of required and available skills (10492)
  - 7.3.4.5 Develop, conduct, and manage employee and/or management training programs (10493)
  - 7.3.4.6 Manage examinations and certifications (20125)
    - 7.3.4.6.1 Liaise with external certification authorities (20126)
    - 7.3.4.6.2 Administer certification tests (20127)
    - 7.3.4.6.3 Appraise experience qualifications (20128)
    - 7.3.4.6.4 Administer certificate issue and maintenance (20129)

7.4 Manage employee relations (17052)

- 7.4.1 Manage labor relations (10483)
- 7.4.2 Manage collective bargaining process (10484)
- 7.4.3 Manage labor management partnerships (10485)
- 7.4.4 Manage employee grievances (10531)

7.5 Reward and retain employees (10412)

- 7.5.1 Develop and manage reward, recognition, and motivation programs (10494)
  - 7.5.1.1 Develop salary/compensation structure and plan (10498)
  - 7.5.1.2 Develop benefits and reward plan (10499)
  - 7.5.1.3 Perform competitive analysis of benefit and rewards (10500)
  - 7.5.1.4 Identify compensation requirements based on financial, benefits, and HR policies (10501)
  - 7.5.1.5 Administer compensation and rewards to employees (10502)
  - 7.5.1.6 Reward and motivate employees (10503)
- 7.5.2 Manage and administer benefits (10495)
  - 7.5.2.1 Deliver employee benefits program (10504)
  - 7.5.2.2 Administer benefit enrollment (10505)
  - 7.5.2.3 Process claims (10506)
  - 7.5.2.4 Perform benefit reconciliation (10507)
- 7.5.3 Manage employee assistance and retention (10496)
  - 7.5.3.1 Deliver programs to support work/life balance for employees (10508)
  - 7.5.3.2 Develop family support systems (10509)
  - 7.5.3.3 Review retention and motivation indicators (10510)
  - 7.5.3.4 Review compensation plan (10511)
- 7.5.4 Administer payroll (10497)

7.6 Redeploy and retire employees (10413)

- 7.6.1 Manage promotion and demotion process (10512)
- 7.6.2 Manage separation (10513)
- 7.6.3 Manage retirement (10514)
- 7.6.4 Manage leave of absence (10515)
- 7.6.5 Develop and implement employee outplacement (10516)
- 7.6.6 Manage workforce scheduling (20132)
  - 7.6.6.1 Receive required resources/skills and capabilities (20133)
  - 7.6.6.2 Manage resource deployment (10517)
- 7.6.7 Relocate employees and manage assignments (17055)
  - 7.6.7.1 Manage expatriates (10520)

7.7 Manage employee information and analytics (17056)

- 7.7.1 Manage reporting processes (10522)
- 7.7.2 Manage employee inquiry process (10523)
- 7.7.3 Manage and maintain employee data (10524)
- 7.7.4 Manage human resource information systems HRIS (10525)
- 7.7.5 Develop and manage employee metrics (10526)
- 7.7.6 Develop and manage time and attendance systems (10527)
- 7.7.7 Manage/Collect employee suggestions and perform employee research (10530)

7.8 Manage employee communication (17057)

- 7.8.1 Develop employee communication plan (10529)
- 7.8.2 Conduct employee engagement surveys (16944)

7.9 Deliver employee communications (10532)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

8.0 Manage Information Technology (IT) (20607)

8.1 Develop and manage IT customer relationships (20608)

- 8.1.1 Understand IT customer needs (20609)
  - 8.1.1.1 Understand IT customer communities (20610)
  - 8.1.1.2 Assess IT customer operational capabilities (20611)
- 8.1.2 Identify IT customer transformation needs (20612)
  - 8.1.2.1 Understand business requirements for IT capabilities (20613)
  - 8.1.2.2 Understand IT landscape(20614)
  - 8.1.2.3 Develop IT visioning (20615)
  - 8.1.2.4 Outline IT service expectations (20616)
- 8.1.3 Plan and communicate IT services (20617)
  - 8.1.3.1 Manage IT customer expectations (20618)
  - 8.1.3.2 Define future IT services (20619)
  - 8.1.3.3 Determine IT performance indicators (20620)
  - 8.1.3.4 Create IT marketing messages (20621)
  - 8.1.3.5 Create IT service marketing plan (20622)
- 8.1.4 Provide IT transformation guidance (20623)
  - 8.1.4.1 Develop IT transformation plans (20624)
  - 8.1.4.2 Collect IT customer requirements (20625)
  - 8.1.4.3 Analyze IT customer requirements (20937)
  - 8.1.4.4 Identify and prioritize IT opportunities (20626)
  - 8.1.4.5 Facilitate solution design activities (20627)
  - 8.1.4.6 Prioritize IT outcomes (20628)
  - 8.1.4.7 Develop business cases (20629)
  - 8.1.4.8 Support business case (20630)
  - 8.1.4.9 Develop transformation roadmap (20631)
- 8.1.5 Develop and manage IT service levels (20632)
  - 8.1.5.1 Understand IT service requirements (20633)
  - 8.1.5.2 Forecast IT service demand (20634)
  - 8.1.5.3 Maintain IT services catalog (20635)
  - 8.1.5.4 Define service level agreement (20636)
  - 8.1.5.5 Maintain IT customer contracts (20637)
  - 8.1.5.6 Negotiate and establish service level agreements (20638)
  - 8.1.5.7 Develop and maintain improvement processes (20640)
- 8.1.6 Manage IT customer relationships (20641)
  - 8.1.6.1 Establish relationship management mechanisms (20642)
  - 8.1.6.2 Understand IT customer strategy (20643)
  - 8.1.6.3 Understand IT customer environment (20644)
  - 8.1.6.4 Communicate IT capabilities (20645)
  - 8.1.6.5 Manage IT requirements (20646)
- 8.1.7 Analyze service performance (20648)
  - 8.1.7.1 Assess SLA compliance (20649)
  - 8.1.7.2 Triage SLA compliance issues (20650)
  - 8.1.7.3 Collect feedback about IT products and services (20647)
  - 8.1.7.4 Synthesize and distribute IT performance information (20938)

8.2 Develop and manage IT business strategy (20652)

- 8.2.1 Define business technology and governance strategy (20653)
  - 8.2.1.1 Build and maintain IT strategic intelligence (20654)
  - 8.2.1.2 Monitor and map current and emerging technologies (20655)
  - 8.2.1.3 Define and communicate digital transformation strategy (20656)
  - 8.2.1.4 Develop IT strategic alignment (20657)
  - 8.2.1.5 Articulate IT alignment principles (20658)
  - 8.2.1.6 Maintain IT strategic alignment (20659)
- 8.2.2 Manage IT portfolio strategy (20660)
  - 8.2.2.1 Establish and validate IT value criteria (20661)
  - 8.2.2.2 Determine IT portfolio investment balance (20662)
  - 8.2.2.3 Evaluate proposed IT investment projects (20663)
  - 8.2.2.4 Prioritize IT projects (20664)
  - 8.2.2.5 Align IT resources to strategic priorities (20665)
  - 8.2.2.6 Align IT portfolio to business objectives (20667)
- 8.2.3 Define and maintain enterprise architecture (20668)
  - 8.2.3.1 Create and publish enterprise architecture principles (20670)
  - 8.2.3.2 Establish and operate enterprise architecture governance (20671)
  - 8.2.3.3 Research technologies to innovate IT services and solutions (20672)
  - 8.2.3.4 Provide input to definition and prioritization of IT projects (20673)
- 8.2.4 Define IT service management strategy (20674)
  - 8.2.4.1 Establish IT service management strategy and goals (20675)
  - 8.2.4.2 Identify IT service operating and process requirements (20676)
  - 8.2.4.3 Define IT service catalog (20677)
  - 8.2.4.4 Establish IT service management framework (20678)
  - 8.2.4.5 Define and implement IT service management (20679)
  - 8.2.4.6 Define and deploy support service management process tools and methods (20680)
  - 8.2.4.7 Monitor and report IT performance (20681)
- 8.2.5 Control IT management system (20682)
  - 8.2.5.1 Determine IT performance measures (20683)

8.2.5.2 Define IT control points and assurance procedures governance model (20684)
8.2.5.3 Monitor and analyze overall IT performance (20685)
8.2.5.4 Monitor and analyze IT financial performance (20686)
8.2.5.5 Monitor and analyze IT value and benefits (20687)
8.2.5.6 Optimize IT resource allocation (20688)
8.2.5.7 Manage IT projects and services interdependencies (20689)
8.2.5.8 Report IT service and project performance (20690)
8.2.5.9 Select, deploy, and operate IT performance analytics tools (20692)

8.2.6 Manage IT value portfolio (20693)
8.2.6.1 Assess performance against IT service and project value criteria (20694)
8.2.6.2 Quantify value of IT service and project portfolio investments (20695)
8.2.6.3 Communicate business technology value contribution (20696)
8.2.6.4 Determine and implement IT portfolio adjustments (20697)

8.2.7 Define and manage technology innovation (20699)
8.2.7.1 Establish selection criteria for research initiatives (20700)
8.2.7.2 Analyze emerging technology concepts (20701)
8.2.7.3 Identify technology concepts and capabilities (20702)
8.2.7.4 Execute IT research projects (20703)
8.2.7.5 Evaluate IT research project outcomes (20939)
8.2.7.6 Identify and promote viable concepts (20704)
8.2.7.7 Develop and plan IT investment projects (20705)

8.3 Develop and manage IT resilience and risk (20706)

8.3.1 Develop IT compliance, risk, and security strategy (20707)
8.3.1.1 Determine and evaluate IT regulatory and audit requirements (20708)
8.3.1.2 Understand business unit risk tolerance (20940)
8.3.1.3 Establish IT risk tolerance (20709)
8.3.1.4 Establish risk ownership (20710)
8.3.1.5 Establish and maintain risk management roles (20711)
8.3.1.6 Establish compliance objectives (20712)
8.3.1.7 Identify systems to support compliance (20941)
8.3.1.8 Identify and evaluate IT risk (20713)
8.3.1.9 Evaluate IT-related risks resiliency (20714)
8.3.1.10 Create IT risk mitigation strategies and approaches (20715)

8.3.2 Develop IT resilience strategy (20716)
8.3.2.1 Determine IT delivery resiliency (20717)
8.3.2.2 Determine critical IT risks (20718)
8.3.2.3 Prioritize IT risks (20719)
8.3.2.4 Establish mitigation approaches for IT risks (20720)

8.3.3 Control IT risk, compliance, and security (20721)
8.3.3.1 Evaluate enterprise regulatory and compliance obligations (20722)
8.3.3.2 Analyze IT security threat impact (20723)
8.3.3.3 Create and maintain IT compliance requirements (20724)
8.3.3.4 Create and maintain IT security policies, standards, and procedures (20942)
8.3.3.5 Develop and deploy risk management training (20725)
8.3.3.6 Establish risk reporting capabilities and responsibilities (20726)
8.3.3.7 Establish communication standards (20727)
8.3.3.8 Conduct IT risk and threat assessments (20728)
8.3.3.9 Monitor and manage IT activity risk (20729)
8.3.3.10 Identify, supervise and monitor IT risk mitigation measures (20730)

8.3.4 Plan and manage IT continuity (20731)
8.3.4.1 Evaluate IT continuity (20732)
8.3.4.2 Identify IT continuity gaps (20733)
8.3.4.3 Manage IT business continuity (20734)

8.3.5 Develop and manage IT security, privacy, and data protection (20735)
8.3.5.1 Assess IT regulatory and confidentiality requirements and policies (20736)
8.3.5.2 Create IT security, privacy, and data protection risk governance (20737)
8.3.5.3 Define IT data security and privacy policies, standards, and procedures (20738)
8.3.5.4 Review and monitor physical and logical IT data security measures (20739)
8.3.5.5 Review and monitor application security controls (20740)
8.3.5.6 Review and monitor IT physical environment security controls (20741)
8.3.5.7 Monitor/analyze network intrusion detection data and resolve threats (20742)

8.3.6 Conduct and analyze IT compliance assessments (20743)
8.3.6.1 Conduct projects to enhance IT compliance and remediate risk (20744)
8.3.6.2 Conduct IT compliance control auditing of internal and external services (20745)
8.3.6.3 Perform IT compliance reporting (20746)
8.3.6.4 Identify and escalate IT compliance issues and remediation requirements (20747)
8.3.6.5 Support external audits and reports (20748)

8.3.7 Develop and execute IT resilience and continuity operations (20749)
8.3.7.1 Conduct IT resilience improvement projects (20750)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

- 8.3.7.2 Develop, document, and maintain IT business continuity planning (20751)
- 8.3.7.3 Implement and enforce change control procedures (20752)
- 8.3.7.4 Execute recurring IT service provider business continuity (20753)
- 8.3.7.5 Provide IT resilience training (20754)
- 8.3.7.6 Execute recurring IT business operations continuity (20755)

8.3.8 Manage IT user identity and authorization (20756)

- 8.3.8.1 Support integration of identity and authorization policies (20757)
- 8.3.8.2 Manage IT user directory (20758)
- 8.3.8.3 Manage IT user authorization (20759)
- 8.3.8.4 Manage IT user authentication mechanisms (20760)
- 8.3.8.5 Audit IT user identity and authorization systems (20761)
- 8.3.8.6 Respond to IT information security and network breaches (20762)
- 8.3.8.7 Conduct penetration testing (20763)
- 8.3.8.8 Audit integration of user identity and authorization systems (20764)

8.4 Manage information (20765)

8.4.1 Define business information and analytics strategy (20766)

- 8.4.1.1 Establish data, information, and analytic objectives (20767)
- 8.4.1.2 Establish data, information, and analytic governance (20768)
- 8.4.1.3 Access IT data/analytic capabilities (20769)

8.4.2 Define and maintain business information architecture (20770)

- 8.4.2.1 Determine enterprise business information requirements (20771)
- 8.4.2.2 Define enterprise data models (20772)
- 8.4.2.3 Identify and understand external data sources (20773)
- 8.4.2.4 Establish data ownership and stewardship responsibilities (20774)
- 8.4.2.5 Maintain and evolve enterprise data and information architecture (20775)

8.4.3 Define and execute business information lifecycle planning and control (20776)

- 8.4.3.1 Define and maintain enterprise information policies, standards, and procedures (20777)
- 8.4.3.2 Implement and execute data administration responsibilities (20778)

8.4.4 Manage business information content (20779)

- 8.4.4.1 Monitor and control business information (20780)
- 8.4.4.2 Maintain business information feeds and repositories (20781)
- 8.4.4.3 Perform internal usage audits (20782)
- 8.4.4.4 Implement and administer business information access (20783)

8.5 Develop and manage services/solutions (20784)

8.5.1 Develop service/solution and integration strategy (20785)

- 8.5.1.1 Determine IT service/solution development (20786)
- 8.5.1.2 Define IT service/solution development processes/standards (20787)
- 8.5.1.3 Identify, deploy, and support development methodologies and tools (20788)
- 8.5.1.4 Establish service component criteria (20789)
- 8.5.1.5 Understand and select reusable service components (20790)
- 8.5.1.6 Maintain service component portfolio (20791)
- 8.5.1.7 Establish development standards exception governance (20792)

8.5.2 Manage service/solution lifecycle planning (20793)

- 8.5.2.1 Monitor and track emerging technology capabilities (20794)
- 8.5.2.2 Identify IT services/solutions (20795)
- 8.5.2.3 Determine IT service/solution approach (20796)
- 8.5.2.4 Define IT solution lifecycle (20797)
- 8.5.2.5 Develop IT service/solution "sunset" plans (20798)

8.5.3 Develop and manage service/solution architecture (20799)

- 8.5.3.1 Assess IT application and infrastructure architecture constraints (20800)
- 8.5.3.2 Assess business constraints on IT service/solution (20801)
- 8.5.3.3 Determine IT component integration requirements (20802)
- 8.5.3.4 Identify opportunities for IT component reuse (20803)
- 8.5.3.5 Promote adoption of existing service/solution architecture (20804)
- 8.5.3.6 Develop and maintain service/solution architectures (20805)
- 8.5.3.7 Assess IT service/solution architecture conformance (20806)
- 8.5.3.8 Manage architectural exceptions (20807)

8.5.4 Execute IT service/solution creation and testing (20808)

- 8.5.4.1 Execute IT service/solution development lifecycle (20809)
  - 8.5.4.1.1 Assess and validate IT service/solution requirements (20810)
  - 8.5.4.1.2 Create service/solution design (20811)
  - 8.5.4.1.3 Build and test IT service/solution components (20812)
  - 8.5.4.1.4 Integrate IT components and services (20813)

8.5.4.1.5 Execute IT service/solution validation (20814)
8.5.4.1.6 Bundle service/solution deployment packaging (20815)
8.5.4.1.7 Manage service/solution process exceptions (20816)
8.5.5 Perform service/solution maintenance and testing (20817)
8.5.5.1 Execute IT service/solution maintenance lifecycle (20818)
8.5.5.1.1 Assess IT remediation (20819)
8.5.5.1.2 Modify service/solution design (20820)
8.5.5.1.3 Perform IT service/solution remediation (20821)
8.5.5.1.4 Manage service/solution operations (20822)
8.5.5.1.5 Prepare fixed/enhanced service/solution packaging (20823)

8.6 Deploy services/solutions (20824)

8.6.1 Develop and manage service/solution deployment strategy (20825)
8.6.1.1 Assess IT deployment business impact (20826)
8.6.1.2 Establish IT deployment policies (20827)
8.6.1.3 Define and create deployment procedure workflow (20828)
8.6.1.4 Define IT change/release standards (20829)
8.6.1.5 Assign deployment approval responsibilities (20830)
8.6.1.6 Analyze deployments outcomes (20831)
8.6.2 Plan service and solution implementation (20832)
8.6.2.1 Assess IT deployment risk (20833)
8.6.2.2 Define implementation schedule and roll-out sequence (20834)
8.6.2.3 Determine implementation requirements (20835)
8.6.2.4 Plan and align user testing and resources (20836)
8.6.2.5 Develop IT training (20837)
8.6.2.6 Create implementation communications (20838)
8.6.2.7 Manage IT roll-back procedures (20839)
8.6.3 Manage change deployment control (20840)
8.6.3.1 Asses IT change/release impact (20841)
8.6.3.2 Confirm change/release compliance (20842)
8.6.3.3 Assess IT change/release risk (20843)
8.6.3.4 Consolidate IT change (20844)
8.6.3.5 Create and communicate deployment schedule (20845)
8.6.3.6 Approve change/release deployment (20846)
8.6.3.7 Document IT change/release outcome (20847)
8.6.4 Implement technology solutions (20848)
8.6.4.1 Confirm hardware/software operational status (20849)
8.6.4.2 Confirm operational availability (20850)
8.6.4.3 Execute internal IT implementation plan (20851)
8.6.4.4 Confirm implementation completion (20852)
8.6.4.5 Implement software change/release (20853)
8.6.4.6 Perform post-installation testing (20854)
8.6.4.7 Distribute software components network-wide (20855)
8.6.4.8 Verify change/release implementation success (20856)
8.6.4.9 Execute roll-back plan (20857)
8.6.5 Perform service and solution rollout (20858)
8.6.5.1 Conduct IT training (20859)
8.6.5.2 Prepare and distribute service/solution communications (20860)
8.6.5.3 Support organizational changes (20861)
8.6.5.4 Execute rollout plans (20862)
8.6.5.5 Provide rollout support (20863)
8.6.5.6 Manage rollout support capabilities (20864)
8.6.5.7 Monitor and record rollout issues (20865)

8.7 Create and manage support services/solutions (20866)

8.7.1 Define and establish service delivery strategy (20867)
8.7.1.1 Assess business objectives and IT service delivery (20868)
8.7.1.2 Define IT service delivery portfolio (20869)
8.7.1.3 Create and maintain IT service delivery model (20870)
8.7.1.4 Determine IT service delivery locations and activities (20871)
8.7.1.5 Define IT service delivery sourcing strategy (20872)
8.7.2 Define and develop service support strategy (20873)
8.7.2.1 Assess business objectives and IT service support delivery (20874)
8.7.2.2 Define IT service support portfolio (20875)
8.7.2.3 Create and maintain IT support model (20876)
8.7.2.4 Develop IT support service sourcing strategy (20877)
8.7.2.5 Establish support service framework (20878)
8.7.2.6 Provide service support tools and technology (20879)
8.7.3 Plan and manage service delivery control (20880)
8.7.3.1 Plan operational activities for IT service delivery (20881)
8.7.3.1.1 Schedule service delivery resources (20882)
8.7.3.1.2 Maintain/optimize batch job schedule (20883)
8.7.3.1.3 Schedule change/release windows (20884)
8.7.3.1.4 Schedule/optimize backup and archive activities (20885)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

8.7.3.1.5 Balance operational workloads across available infrastructure components (20886)

8.7.3.1.6 Determine specific problem support procedures (20887)

8.7.4 Develop and manage infrastructure resource planning (20888)

8.7.4.1 Develop IT service delivery strategy (20889)

8.7.4.2 Assess IT infrastructure business objectives (20890)

8.7.4.3 Determine ongoing IT infrastructure capabilities (20891)

8.7.4.4 Plan IT infrastructure change (20892)

8.7.4.5 Plan and budget IT license usage volumes (20893)

8.7.5 Define service support planning (20895)

8.7.5.1 Understand IT support demand patterns (20896)

8.7.5.2 Determine required support resource levels, responsibilities, and capabilities (20897)

8.7.5.3 Maintain service support knowledge repository (20898)

8.7.5.4 Maintain service support learning (20943)

8.7.5.5 Communicate service support needs (20899)

8.7.5.6 Define IT escalation mechanisms (20900)

8.7.5.7 Manage IT service support resources (20901)

8.7.5.8 Coordinate with external support providers (20902)

8.7.5.9 Triage IT service delivery incidents (20903)

8.7.5.10 Monitor IT service support performance (20904)

8.7.6 Develop and manage service delivery operations (20905)

8.7.6.1 Operate and monitor online systems (20906)

8.7.6.2 Run and monitor batch job schedule (20907)

8.7.6.3 Manage service delivery workloads (20908)

8.7.6.4 Manage infrastructure performance and capacity (20909)

8.7.6.5 Respond to unplanned operational issues (20910)

8.7.6.6 Produce and distribute output media (20911)

8.7.6.7 Monitor IT infrastructure security (20912)

8.7.6.8 Manage IT infrastructure/data recovery (20913)

8.7.7 Manage infrastructure resource administration (20914)

8.7.7.1 Manage infrastructure configuration (20915)

8.7.7.2 Perform infrastructure component maintenance (20916)

8.7.7.3 Install/configure/upgrade infrastructure components (20917)

8.7.7.4 Maintain IT asset records (20918)

8.7.7.5 Administer IT licenses/user agreements (20919)

8.7.7.6 Provide IT infrastructure service and capabilities (20920)

8.7.8 Operate IT user support (20921)

8.7.8.1 Triage IT issues/requests (20922)

8.7.8.2 Provide IT resolution capabilities (20923)

8.7.8.3 Manage IT user requests (20925)

8.7.8.4 Escalate IT requests (20926)

8.7.8.5 Resolve IT issues/requests (20927)

8.7.8.6 Execute IT continuity and recovery action (20928)

9.0 Manage Financial Resources (17058)

9.1 Perform planning and management accounting (10728)

- 9.1.1 Perform planning/budgeting/forecasting (10738)
  - 9.1.1.1 Develop and maintain budget policies and procedures (10771)
  - 9.1.1.2 Prepare periodic budgets and plans (10772)
  - 9.1.1.3 Operationalize and implement plans to achieve budget (20135)
  - 9.1.1.4 Prepare periodic financial forecasts (10773)
  - 9.1.1.5 Perform variance analysis against forecasts and budgets (20136)
- 9.1.2 Perform cost accounting and control (10739)
  - 9.1.2.1 Perform inventory accounting (10774)
  - 9.1.2.2 Perform profit center accounting (14057)
  - 9.1.2.3 Perform cost of sales analysis (10775)
  - 9.1.2.4 Perform product costing (10776)
  - 9.1.2.5 Perform variance analysis (10777)
  - 9.1.2.6 Report on profitability (11175)
- 9.1.3 Perform cost management (10740)
  - 9.1.3.1 Determine key cost drivers (10778)
  - 9.1.3.2 Measure cost drivers (10779)
  - 9.1.3.3 Determine critical activities (10780)
  - 9.1.3.4 Manage asset resource deployment and utilization (10781)
- 9.1.4 Evaluate and manage financial performance (10741)
  - 9.1.4.1 Assess customer and product profitability (10782)
  - 9.1.4.2 Evaluate new products (10783)
  - 9.1.4.3 Perform life cycle costing (10784)
  - 9.1.4.4 Optimize customer and product mix (10785)
  - 9.1.4.5 Track performance of new-customer and product strategies (10786)
  - 9.1.4.6 Prepare activity-based performance measures (10787)
  - 9.1.4.7 Manage continuous cost improvement (10788)

9.2 Perform revenue accounting (10729)

- 9.2.1 Process customer credit (10742)
  - 9.2.1.1 Establish credit policies (10789)
  - 9.2.1.2 Analyze/Approve new account applications (10790)
  - 9.2.1.3 Analyze credit scoring history (14187)
  - 9.2.1.4 Forecast credit scoring requirement (14188)
  - 9.2.1.5 Review existing accounts (10791)
  - 9.2.1.6 Produce credit/collection reports (10792)
  - 9.2.1.7 Reinstate or suspend accounts based on credit policies (10793)
- 9.2.2 Invoice customer (10743)
  - 9.2.2.1 Maintain customer/product master files (10794)
  - 9.2.2.2 Generate customer billing data (10795)
  - 9.2.2.3 Transmit billing data to customers (10796)
  - 9.2.2.4 Post receivable entries (10797)
  - 9.2.2.5 Resolve customer billing inquiries (10798)
- 9.2.3 Process accounts receivable (AR) (10744)
  - 9.2.3.1 Establish AR policies (10799)
  - 9.2.3.2 Receive/Deposit customer payments (10800)
  - 9.2.3.3 Apply cash remittances (10801)
  - 9.2.3.4 Prepare AR reports (10802)
  - 9.2.3.5 Post AR activity to the general ledger (10803)
- 9.2.4 Manage and process collections (10745)
  - 9.2.4.1 Establish policies for delinquent accounts (10804)
  - 9.2.4.2 Analyze delinquent account balances (10805)
  - 9.2.4.3 Correspond/Negotiate with delinquent accounts (10806)
  - 9.2.4.4 Discuss account resolution with internal parties (10807)
  - 9.2.4.5 Process adjustments/write off balances (10808)
  - 9.2.4.6 Perform recovery workout (14007)
  - 9.2.4.7 Manage default accounts (14008)
- 9.2.5 Manage and process adjustments/deductions (10746)
  - 9.2.5.1 Establish policies/procedures for adjustments (10809)
  - 9.2.5.2 Analyze adjustments (10810)
  - 9.2.5.3 Correspond/Negotiate with customer (10811)
  - 9.2.5.4 Discuss resolution with internal parties (10812)
  - 9.2.5.5 Prepare chargeback invoices (10813)
  - 9.2.5.6 Process related entries (10814)

9.3 Perform general accounting and reporting (10730)

- 9.3.1 Manage policies and procedures (10747)
  - 9.3.1.1 Negotiate service-level agreements (10815)
  - 9.3.1.2 Establish accounting policies (10816)
  - 9.3.1.3 Publish accounting policies (20604)
  - 9.3.1.4 Set and enforce approval limits (10817)
  - 9.3.1.5 Establish common financial systems (10818)
- 9.3.2 Perform general accounting (10748)
  - 9.3.2.1 Maintain chart of accounts (10819)
  - 9.3.2.2 Process journal entries (10820)
  - 9.3.2.3 Process allocations (10821)
  - 9.3.2.4 Process period end adjustments (10822)
  - 9.3.2.5 Post and reconcile intercompany transactions (10823)
  - 9.3.2.6 Reconcile general ledger accounts (10824)
  - 9.3.2.7 Perform consolidations and process eliminations (10825)
  - 9.3.2.8 Prepare trial balance (10826)
  - 9.3.2.9 Prepare and post management adjustments (10827)
- 9.3.3 Perform fixed-asset accounting (10749)
  - 9.3.3.1 Establish fixed-asset policies and procedures (10828)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

9.3.3.2 Maintain fixed-asset master data files (10829)
9.3.3.3 Process and record fixed-asset additions and retires (10830)
9.3.3.4 Process and record fixed-asset adjustments, enhancements, revaluations, and transfers (10831)
9.3.3.5 Process and record fixed-asset maintenance and repair expenses (10832)
9.3.3.6 Calculate and record depreciation expense (10833)
9.3.3.7 Reconcile fixed-asset ledger (10834)
9.3.3.8 Track fixed-assets including physical inventory (10835)
9.3.3.9 Provide fixed-asset data to support tax, statutory, and regulatory reporting (10836)

9.3.4 Perform financial reporting (10750)
9.3.4.1 Prepare business unit financial statements (10837)
9.3.4.2 Prepare consolidated financial statements (10838)
9.3.4.3 Perform business unit reporting/review management reports (10839)
9.3.4.4 Perform consolidated reporting/review of cost management reports (10840)
9.3.4.5 Prepare statements for board review (10841)
9.3.4.6 Produce quarterly/annual filings and shareholder reports (10842)
9.3.4.7 Produce regulatory reports (10843)
9.3.4.8 Perform legal and management consolidation (14074)

9.4 Manage fixed-asset project accounting (10731)

9.4.1 Perform capital planning and project approval (10751)
9.4.1.1 Develop capital investment policies and procedures (10844)
9.4.1.2 Develop and approve capital expenditure plans and budgets (10845)
9.4.1.3 Review and approve capital projects and fixed-asset acquisitions (10846)
9.4.1.4 Conduct financial justification for project approval (10847)

9.4.2 Perform capital project accounting (10752)
9.4.2.1 Create project account codes (10848)
9.4.2.2 Record project-related transactions (10849)
9.4.2.3 Monitor and track capital projects and budget spending (10850)
9.4.2.4 Close/capitalize projects (10851)
9.4.2.5 Measure financial returns on completed capital projects (10852)

9.5 Process payroll (10732)

9.5.1 Report time (10753)
9.5.1.1 Establish policies and procedures (10853)
9.5.1.2 Collect and record employee time worked (10854)
9.5.1.3 Analyze and report paid and unpaid leave (10855)
9.5.1.4 Monitor regular, overtime, and other hours (10856)
9.5.1.5 Analyze and report employee utilization (10857)

9.5.2 Manage pay (10754)
9.5.2.1 Enter employee time worked into payroll system (10858)
9.5.2.2 Maintain and administer employee earnings information (10859)
9.5.2.3 Maintain and administer applicable deductions (10860)
9.5.2.4 Monitor changes in tax status of employees (10861)
9.5.2.5 Process and distribute payments (10862)
9.5.2.6 Process and distribute manual checks (10863)
9.5.2.7 Process period-end adjustments (10864)
9.5.2.8 Respond to employee payroll inquiries (10865)

9.5.3 Manage and process payroll taxes (10755)
9.5.3.1 Develop tax plan (14075)
9.5.3.2 Manage tax plan (14076)
9.5.3.3 Calculate and pay applicable payroll taxes (10866)
9.5.3.4 Produce and distribute employee annual tax statements (10867)
9.5.3.5 File regulatory payroll tax forms (10868)

9.6 Process accounts payable and expense reimbursements (10733)

9.6.1 Process accounts payable (AP) (10756)
9.6.1.1 Verify AP pay file with purchase order vendor master file (10869)
9.6.1.2 Maintain/Manage electronic commerce (10870)
9.6.1.3 Audit invoices and key data in AP system (10871)
9.6.1.4 Approve payments (10872)
9.6.1.5 Process financial accruals and reversals (10873)
9.6.1.6 Process payables taxes (10874)
9.6.1.7 Research/Resolve payable exceptions (10875)
9.6.1.8 Process payments (10876)
9.6.1.9 Respond to AP inquiries (10877)
9.6.1.10 Retain records (10878)
9.6.1.11 Adjust accounting records (10879)

9.6.2 Process expense reimbursements (10757)
9.6.2.1 Establish and communicate expense reimbursement policies and approval limits (10880)
9.6.2.2 Capture and report relevant tax data (10881)
9.6.2.3 Approve reimbursements and advances (10882)
9.6.2.4 Process reimbursements and advances (10883)
9.6.2.5 Manage personnel accounts (10884)

9.6.3 Manage corporate credit cards (20929)
9.6.3.1 Establish corporate credit card policies and approval limits (20930)
9.6.3.2 Establish corporate credit card policies and (20931)

- 9.6.3.3 Order corporate credit cards (20932)
- 9.6.3.4 Manage corporate credit card accounts (20933)
- 9.6.3.5 Approve/Change credit limits (20934)
- 9.6.3.6 Cancel/Deactivate credit card (20935)

9.7 Manage treasury operations (10734)

- 9.7.1 Manage treasury policies and procedures (10758)
  - 9.7.1.1 Establish scope and governance of treasury operations (10885)
  - 9.7.1.2 Establish and publish treasury policies (10886)
  - 9.7.1.3 Develop treasury procedures (10887)
  - 9.7.1.4 Monitor treasury procedures (10888)
  - 9.7.1.5 Audit treasury procedures (10889)
  - 9.7.1.6 Revise treasury procedures (10890)
  - 9.7.1.7 Develop and confirm internal controls for treasury (10891)
  - 9.7.1.8 Define system security requirements (10892)
- 9.7.2 Manage cash (10759)
  - 9.7.2.1 Manage and reconcile cash positions (10893)
  - 9.7.2.2 Manage cash equivalents (10894)
  - 9.7.2.3 Process and oversee electronic fund transfers (EFTs) (10895)
  - 9.7.2.4 Develop cash flow forecasts (10896)
  - 9.7.2.5 Manage cash flows (10897)
  - 9.7.2.6 Produce cash management accounting transactions and reports (10898)
  - 9.7.2.7 Manage and oversee banking relationships (10899)
  - 9.7.2.8 Analyze, negotiate, resolve, and confirm bank fees (10900)
- 9.7.3 Manage in-house bank accounts (10760)
  - 9.7.3.1 Manage in-house bank accounts for subsidiaries (10901)
  - 9.7.3.2 Manage and facilitate inter-company borrowing transactions (10902)
  - 9.7.3.3 Manage centralized outgoing payments on behalf of subsidiaries (10903)
  - 9.7.3.4 Manage central incoming payments on behalf of subsidiaries (10904)
  - 9.7.3.5 Manage internal payments and netting transactions (10905)
  - 9.7.3.6 Calculate interest and fees for in-house bank accounts (10906)
  - 9.7.3.7 Provide account statements for in-house bank accounts (10907)
- 9.7.4 Manage debt and investment (10761)
  - 9.7.4.1 Establish investment policy (14079)
  - 9.7.4.2 Manage financial intermediary relationships (10908)
  - 9.7.4.3 Manage liquidity (10909)
  - 9.7.4.4 Manage issuer exposure (10910)
  - 9.7.4.5 Process and oversee debt and investment transactions (10911)
  - 9.7.4.6 Process and oversee foreign currency transactions (10912)
  - 9.7.4.7 Produce debt and investment accounting transaction reports (10913)
  - 9.7.4.8 Process and oversee interest rate transactions (14210)
- 9.7.5 Monitor and execute risk and hedging transactions (11208)
  - 9.7.5.1 Develop risk management/hedging strategy (12974)
  - 9.7.5.2 Manage interest rate risk (11209)
    - 9.7.5.2.1 Manage interest rate market data (19575)
    - 9.7.5.2.2 Determine interest rate exposure for all markets (19576)
    - 9.7.5.2.3 Determine interest rate hedge requirements in accordance with risk policy (19577)
    - 9.7.5.2.4 Execute interest rate trades (19578)
  - 9.7.5.3 Manage foreign exchange risk (11210)
    - 9.7.5.3.1 Manage foreign exchange market data (19579)
    - 9.7.5.3.2 Determine foreign exchange exposure for all currencies (19580)
    - 9.7.5.3.3 Determine foreign exchange hedge requirements in accordance with risk policy (19581)
    - 9.7.5.3.4 Execute foreign exchange trades (19582)
    - 9.7.5.3.5 Manage foreign exchange balance sheet risk (19583)
  - 9.7.5.4 Manage exposure risk (11211)
    - 9.7.5.4.1 Determine current customer exposures and limit exceptions (19584)
    - 9.7.5.4.2 Resolve customer exposure limit violations (19585)
    - 9.7.5.4.3 Manage customer collateral (19586)
    - 9.7.5.4.4 Perform annual customer credit reviews (19587)
  - 9.7.5.5 Execute hedging transactions (20137)
    - 9.7.5.5.1 Measure physical positions (19588)
    - 9.7.5.5.2 Establish hedges (19589)
    - 9.7.5.5.3 Unwind hedges (19590)
    - 9.7.5.5.4 Evaluate and refine hedging positions (11213)
    - 9.7.5.5.5 Monitor credit (11215)
  - 9.7.5.6 Produce hedge accounting transactions and reports (11214)
- 9.7.6 Manage financial fraud/dispute cases (16958)

9.8 Manage internal controls (10735)

- 9.8.1 Establish internal controls, policies, and procedures (10762)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

- 9.8.1.1 Establish board of directors and audit committee (10914)
- 9.8.1.2 Define and communicate code of ethics (10915)
- 9.8.1.3 Assign roles and responsibility for internal controls (10916)
- 9.8.1.4 Define business process objectives and risks (11250)
- 9.8.1.5 Define entity/unit risk tolerances (11251)

9.8.2 Operate controls and monitor compliance with internal controls policies and procedures (10763)

- 9.8.2.1 Design and implement control activities (10917)
- 9.8.2.2 Monitor control effectiveness (10918)
- 9.8.2.3 Remediate control deficiencies (10919)
- 9.8.2.4 Create compliance function (10920)
- 9.8.2.5 Operate compliance function (10921)
- 9.8.2.6 Implement and maintain controls-related enabling technologies and tools (10922)

9.8.3 Report on internal controls compliance (10764)

- 9.8.3.1 Report to external auditors (10923)
- 9.8.3.2 Report to regulators, share-/debt-holders, securities exchanges, etc. (10924)
- 9.8.3.3 Report to third parties (10925)
- 9.8.3.4 Report to internal management (10926)

9.9 Manage taxes (10736)

9.9.1 Develop tax strategy and plan (10765)

- 9.9.1.1 Develop foreign, national, state, and local tax strategy (10927)
- 9.9.1.2 Consolidate and optimize total tax plan (10928)
- 9.9.1.3 Maintain tax master data (10929)

9.9.2 Process taxes (10766)

- 9.9.2.1 Perform tax planning/strategy (10930)
- 9.9.2.2 Prepare tax returns (10931)
- 9.9.2.3 Prepare foreign taxes (10932)
- 9.9.2.4 Calculate deferred taxes (10933)
- 9.9.2.5 Account for taxes (10934)
- 9.9.2.6 Monitor tax compliance (10935)
- 9.9.2.7 Address tax inquiries (10936)

9.10 Manage international funds/consolidation (10737)

- 9.10.1 Monitor international rates (10767)
- 9.10.2 Manage transactions (10768)
- 9.10.3 Monitor currency exposure/hedge currency (10769)
- 9.10.4 Report results (10770)

9.11 Perform global trade services (17059)

- 9.11.1 Screen sanctioned party list (14090)
- 9.11.2 Control exports and imports (14091)
- 9.11.3 Classify products (14092)
- 9.11.4 Perform currency conversion (19593)
- 9.11.5 Calculate duty (14093)
- 9.11.6 Communicate with customs (14094)
- 9.11.7 Document trade (14095)
- 9.11.8 Process trade preferences (14096)
- 9.11.9 Handle restitution (14097)
- 9.11.10 Prepare letter of credit (14098)

10.0 Acquire, Construct, and Manage Assets (19207)

10.1 Plan and acquire assets (10937)

10.1.1 Develop property strategy and long term vision (10941)

- 10.1.1.1 Confirm alignment of property requirements with business strategy (10955)
- 10.1.1.2 Appraise the external environment (10956)
- 10.1.1.3 Determine build or buy decision (10957)

10.1.2 Plan facility (10943)

- 10.1.2.1 Design facility (10958)
- 10.1.2.2 Analyze budget (10959)
- 10.1.2.3 Select property (10960)
- 10.1.2.4 Negotiate terms for facility (10961)
- 10.1.2.5 Manage construction or modification to building (10962)

10.1.3 Provide workspace and facilities (10944)

- 10.1.3.1 Acquire workspace and facilities (10963)
- 10.1.3.2 Change fit/form/function of workspace and facilities (10964)

10.1.4 Manage facilities operations (10949)

- 10.1.4.1 Relocate people (10965)
- 10.1.4.2 Relocate material and tools (10966)

10.2 Design and construct productive assets (19208)

10.2.1 Manage capital program for productive assets (19209)

- 10.2.1.1 Define capital investment plan (19210)
- 10.2.1.2 Monitor capital program (19211)
- 10.2.1.3 Secure construction financing (19212)

10.2.2 Design and plan asset construction (20139)

- 10.2.2.1 Develop construction strategy (19220)
- 10.2.2.2 Perform construction performance management (11276)
- 10.2.2.3 Obtain construction permissions (19221)
- 10.2.2.4 Design assets (19222)
- 10.2.2.5 Plan construction resources (19223)

10.2.3 Schedule and perform construction work (19229)

- 10.2.3.1 Schedule construction work (19230)
- 10.2.3.2 Obtain resources (19231)
- 10.2.3.3 Construct new assets (19232)
- 10.2.3.4 Augment existing assets (19233)
- 10.2.3.5 Renew/Replace assets (19234)

10.2.4 Manage asset construction (19224)

- 10.2.4.1 Monitor work performance (19225)
- 10.2.4.2 Undertake construction quality control (19226)
- 10.2.4.3 Create work and asset records (19227)
- 10.2.4.4 Manage safety, security, and access to sites (19228)

10.3 Maintain productive assets (19238)

10.3.1 Plan asset maintenance (19239)

- 10.3.1.1 Develop maintenance strategies (19240)
- 10.3.1.2 Analyze assets and predict maintenance requirements (10967)
- 10.3.1.3 Specify maintenance policies (19241)
- 10.3.1.4 Integrate preventive maintenance into operations schedule (10968)
- 10.3.1.5 Identify work management tasks & priorities (19242)
- 10.3.1.6 Conduct resource planning (19243)
- 10.3.1.7 Create work plans (19244)

10.3.2 Manage asset maintenance (19245)

- 10.3.2.1 Schedule maintenance work (19246)
- 10.3.2.2 Obtain required resources (19247)
- 10.3.2.3 Undertake quality control (19248)
- 10.3.2.4 Update work and asset records (19249)
- 10.3.2.5 Manage maintenance work safety (19250)
- 10.3.2.6 Define maintenance performance targets (19251)
- 10.3.2.7 Monitor maintenance performance against targets/contracts (19252)

10.3.3 Perform asset maintenance (19253)

- 10.3.3.1 Perform preventative asset maintenance (10947)
- 10.3.3.2 Perform routine asset maintenance (19254)
- 10.3.3.3 Perform corrective asset maintenance and repairs (19255)
- 10.3.3.4 Identify unplanned maintenance requirements (19256)
- 10.3.3.5 Perform unplanned maintenance and repairs (19257)

10.4 Maintain productive assets (19238)

- 10.4.1 Develop exit strategy (10952)
- 10.4.2 Decomission productive assets (19258)
- 10.4.3 Perform sale or trade (10953)
- 10.4.4 Perform abandonment (10954)
- 10.4.5 Perform waste and hazardous goods management (16970)

11.0 Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency (16437)

11.1 Manage enterprise risk (17060)

11.1.1 Establish the enterprise risk framework and policies (16439)

- 11.1.1.1 Determine risk tolerance for organization (16440)
- 11.1.1.2 Develop and maintain enterprise risk policies and procedures (16441)
- 11.1.1.3 Identify and implement enterprise risk management tools (16442)
- 11.1.1.4 Coordinate the sharing of risk knowledge across the organization (16443)
- 11.1.1.5 Prepare and report enterprise risk to executive management and board (16444)

11.1.2 Oversee and coordinate enterprise risk management activities (16445)

- 11.1.2.1 Identify enterprise level risks (16446)
- 11.1.2.2 Assess risks to determine which to mitigate (16447)
- 11.1.2.3 Develop risk mitigation and management strategy and integrate with existing performance management processes (16448)
- 11.1.2.4 Verify business unit and functional risk mitigation plans are implemented (16449)
- 11.1.2.5 Ensure risks and risk mitigation actions are monitored (16450)
- 11.1.2.6 Report on enterprise risk activities (16451)
- 11.1.2.7 Coordinate business unit and functional risk management activities (16452)
- 11.1.2.8 Ensure that each business unit/function follows the enterprise risk management process (16453)
- 11.1.2.9 Ensure that each business unit/function follows the enterprise risk reporting process (16454)

11.1.3 Manage business unit and function risk (17462)

- 11.1.3.1 Identify risks (16456)
- 11.1.3.2 Assess risks using enterprise risk framework policies and procedures (16457)
- 11.1.3.3 Develop mitigation plans for risks (16458)
  - 11.1.3.3.1 Assess adequacy of insurance coverage (18129)
- 11.1.3.4 Implement mitigation plans for risks (16459)
- 11.1.3.5 Monitor risks (16460)
- 11.1.3.6 Analyze risk activities and update plans (16461)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

11.1.3.7 Report on risk activities (16462)

11.2 Manage compliance (17467)

11.2.1 Establish compliance framework and policies (17468)
- 11.2.1.1 Develop enterprise compliance policies and procedures (17469)
- 11.2.1.2 Implement enterprise compliance activities (17470)
- 11.2.1.3 Manage internal audits (14133)
- 11.2.1.4 Maintain controls-related technologies and tools (14137)

11.2.2 Manage regulatory compliance (16463)
- 11.2.2.1 Develop regulatory compliance procedures (16464)
- 11.2.2.2 Identify applicable regulatory requirements (16465)
- 11.2.2.3 Monitor the regulatory environment for changing or emerging regulations (16466)
- 11.2.2.4 Assess current compliance position and identify weaknesses or shortfalls therein (16467)
- 11.2.2.5 Implement missing or stronger regulatory compliance controls and policies (16468)
- 11.2.2.6 Monitor and test regulatory compliance position and existing controls (16469)
- 11.2.2.7 Compile and communicate compliance scorecard(s) (19595)
- 11.2.2.8 Compile and communicate internal and regulatory compliance reports (19596)
- 11.2.2.9 Maintain relationships with regulators as appropriate (16470)

11.3 Manage remediation efforts (11185)

11.3.1 Create remediation plans (11201)

11.3.2 Contact and confer with experts (11202)

11.3.3 Identify/dedicate resources (11203)

11.3.4 Investigate legal aspects (11204)

11.3.5 Investigate damage cause (11205)

11.3.6 Amend or create policy (11206)

11.4 Manage business resiliency (11216)

11.4.1 Develop the business resilience strategy (11221)

11.4.2 Perform continuous business operations planning (11222)

11.4.3 Test continuous business operations (11223)

11.4.4 Maintain continuous business operations (11224)

11.4.5 Share knowledge of specific risks across other parts of the organization (16471)

12.0 Manage External Relationships (10012)

12.1 Build investor relationships (11010)

12.1.1 Plan, build, and manage lender relations (11035)

12.1.2 Plan, build, and manage analyst relations (11036)

12.1.3 Communicate with shareholders (11037)

12.2 Manage government and industry relationships (11011)

12.2.1 Manage government relations (11038)
- 12.2.1.1 Assess relationships (12869)
- 12.2.1.2 Appoint responsible executives (12870)
- 12.2.1.3 Monitor relationships (12871)
- 12.2.1.4 Receive input from internal advisors (12872)
- 12.2.1.5 Receive input from external advisors (12873)
- 12.2.1.6 Liaise with authorities (12874)

12.2.2 Manage relations with quasi-government bodies (11039)
- 12.2.2.1 Establish relationships with agencies (12875)
- 12.2.2.2 Respond to audit inquiries (12876)
- 12.2.2.3 Maintain documentation of contacts (12877)
- 12.2.2.4 Plan and manage meetings (12878)

12.2.3 Manage relations with trade or industry groups (11040)
- 12.2.3.1 Evaluate the requirements for strategic relationships (12879)
- 12.2.3.2 Monitor the success of the partnerships (12880)
- 12.2.3.3 Extend or change the relationships (12881)

12.2.4 Manage lobby activities (11041)

12.3 Manage relations with board of directors (11012)

12.3.1 Report financial results (11042)

12.3.2 Report audit findings (11043)

12.4 Manage legal and ethical issues (11013)

12.4.1 Create ethics policies (11044)

12.4.2 Manage corporate governance policies (11045)

12.4.3 Develop and perform preventive law programs (11046)

12.4.4 Ensure compliance (11047)
- 12.4.4.1 Plan and initiate compliance program (11053)
- 12.4.4.2 Execute compliance program (11054)

12.4.5 Manage outside counsel (11048)
- 12.4.5.1 Assess problem and determine work requirements (11056)
- 12.4.5.2 Engage/Retain outside counsel if necessary (11057)
- 12.4.5.3 Receive strategy/budget (11058)
- 12.4.5.4 Receive work product and manage/monitor case and work performed (11059)
- 12.4.5.5 Process payment for legal services (11060)

- 12.4.5.6 Track legal activity/performance (11061)
- 12.4.6 Protect intellectual property (11049)
  - 12.4.6.1 Manage copyrights, patents, and trademarks (11062)
  - 12.4.6.2 Maintain intellectual property rights and restrictions (11063)
  - 12.4.6.3 Administer licensing terms (11064)
  - 12.4.6.4 Administer options (11065)
- 12.4.7 Resolve disputes and litigations (11050)
- 12.4.8 Provide legal advice/counseling (11051)
- 12.4.9 Negotiate and document agreements/contracts (11052)

12.5 Manage public relations program (11014)

- 12.5.1 Manage community relations (11066)
- 12.5.2 Manage media relations (11067)
- 12.5.3 Promote political stability (11068)
- 12.5.4 Create press releases (11069)
- 12.5.5 Issue press releases (11070)

13.0 Develop and Manage Business Capabilities (10013)

13.1 Manage business processes (16378)

- 13.1.1 Establish and maintain process management governance (16379)
  - 13.1.1.1 Define and manage governance approach (16380)
  - 13.1.1.2 Establish and maintain process tools and templates (16381)
  - 13.1.1.3 Assign and support process ownership (16382)
  - 13.1.1.4 Perform process governance activities (16383)
- 13.1.2 Define and manage process frameworks (16384)
  - 13.1.2.1 Establish and maintain process framework (163850)
  - 13.1.2.2 Identify cross-functional processes (16386)
- 13.1.3 Define processes (16387)
  - 13.1.3.1 Scope processes (16388)
  - 13.1.3.2 Analyze processes (16389)
    - 13.1.3.2.1 Identify published best practices (20140)
  - 13.1.3.3 Model and document processes (16390)
  - 13.1.3.4 Publish processes (16391)
- 13.1.4 Manage process performance (16392)
  - 13.1.4.1 Provide process training (16393)
  - 13.1.4.2 Support process execution (16394)
  - 13.1.4.3 Measure and report process performance (16395)
    - 13.1.4.3.1 Identify additional metrics as required (20141)
- 13.1.5 Improve processes (16396)
  - 13.1.5.1 Identify and select improvement opportunities (16397)
  - 13.1.5.2 Manage improvement projects (16398)
  - 13.1.5.3 Perform continuous improvement activities (16399)

13.2 Manage portfolio, program, and project (16400)

- 13.2.1 Manage portfolio (16401)
  - 13.2.1.1 Establish portfolio strategy (16402)
  - 13.2.1.2 Define portfolio governance (16403)
  - 13.2.1.3 Monitor and control portfolio (16404)
- 13.2.2 Manage programs (16405)
  - 13.2.2.1 Establish program structure and approach (16406)
  - 13.2.2.2 Manage program stakeholders and partners (16407)
  - 13.2.2.3 Manage program execution (16408)
  - 13.2.2.4 Review and report program performance (16409)
- 13.2.3 Manage projects (16410)
  - 13.2.3.1 Establish project scope (16411)
    - 13.2.3.1.1 Identify project requirements and objectives (11117)
    - 13.2.3.1.2 Identify project resource requirements (16412)
    - 13.2.3.1.3 Assess culture and readiness for project management approach (11118)
    - 13.2.3.1.4 Identify appropriate project management methodologies (11119)
    - 13.2.3.1.5 Create business case and obtain funding (11120)
    - 13.2.3.1.6 Develop project measures and indicators (11121)
  - 13.2.3.2 Develop project plans (16413)
    - 13.2.3.2.1 Define roles and resources (11123)
    - 13.2.3.2.2 Acquire/secure project resources (20142)
    - 13.2.3.2.3 Identify specific IT requirements (11124)
    - 13.2.3.2.4 Create training and communication plans (11125)
    - 13.2.3.2.5 Design recognition and reward approaches (11127)
    - 13.2.3.2.6 Design and plan launch of project (11128)
    - 13.2.3.2.7 Deploy the project (11129)
  - 13.2.3.3 Execute projects (16414)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

- 13.2.3.3.1 Evaluate impact of project management (strategy and projects) on measures and outcomes (11131)
- 13.2.3.3.2 Report the status of project (16415)
- 13.2.3.3.3 Manage project scope (16416)
- 13.2.3.3.4 Promote and sustain activity and involvement (11132)
- 13.2.3.3.5 Realign and refresh project management strategy and approaches (11133)
- 13.2.3.4 Review and report project performance (16417)
- 13.2.3.5 Close projects (16418)

13.3 Manage enterprise quality (17471)

- 13.3.1 Establish quality requirements (17472)
  - 13.3.1.1 Define critical-to-quality characteristics (17473)
  - 13.3.1.2 Define preventive quality activities (17474)
  - 13.3.1.3 Develop quality controls (17475)
    - 13.3.1.3.1 Define process steps for controls (or integration points) (17476)
    - 13.3.1.3.2 Define sampling plan (17477)
    - 13.3.1.3.3 Identify measurement methods (17478)
    - 13.3.1.3.4 Define required competencies (17479)
  - 13.3.1.4 Prove capability to assess compliance with requirements (17480)
  - 13.3.1.5 Finalize quality plan (17481)
- 13.3.2 Evaluate performance to requirements (17482)
  - 13.3.2.1 Test against quality plan (17483)
    - 13.3.2.1.1 Conduct test and collect data (17484)
    - 13.3.2.1.2 Record result(s) (17485)
    - 13.3.2.1.3 Determine disposition of result(s) (17486)
  - 13.3.2.2 Assess results of tests (17487)
    - 13.3.2.2.1 Assess sample significance (17488)
    - 13.3.2.2.2 Summarize result(s) (17489)
    - 13.3.2.2.3 Recommend actions (17490)
    - 13.3.2.2.4 Decide next steps (17491)
- 13.3.3 Manage non-conformance (17492)
  - 13.3.3.1 Assess potential impact (17493)
  - 13.3.3.2 Determine immediate action(s) (17494)
  - 13.3.3.3 Identify root cause(s) (17495)
  - 13.3.3.4 Take corrective or preventative action (17496)
  - 13.3.3.5 Close non-conformance (17497)
- 13.3.4 Implement and maintain the enterprise quality management system (EQMS) (17498)
  - 13.3.4.1 Define the quality strategy (17499)
  - 13.3.4.2 Plan and deploy the EQMS scope, targets, and goals (17500)
  - 13.3.4.3 Identify core EQMS processes, controls, and metrics (17501)
  - 13.3.4.4 Develop and document EQMS policies, procedures, standards, and measures (17502)
  - 13.3.4.5 Assess the EQMS performance (17503)
  - 13.3.4.6 Create environment and capability for EQMS improvement(s) (17504)
    - 13.3.4.6.1 Reward quality excellence (17505)
    - 13.3.4.6.2 Create and maintain quality partnerships (17506)
    - 13.3.4.6.3 Maintain talent capabilities and competencies (17507)
    - 13.3.4.6.4 Incorporate EQMS messaging into communication channels (17508)
    - 13.3.4.6.5 Assure independent EQMS management access to appropriate authority in the organization (17509)
    - 13.3.4.6.6 Transfer proven EQMS methods (17510)

13.4 Manage change (11074)

- 13.4.1 Plan for change (11134)
  - 13.4.1.1 Select process improvement methodology (11138)
  - 13.4.1.2 Determine stakeholders (11140)
  - 13.4.1.3 Assess readiness for change (11139)
  - 13.4.1.4 Identify change champion(s) (11141)
  - 13.4.1.5 Form design team (11142)
  - 13.4.1.6 Define scope (11143)
  - 13.4.1.7 Understand current state (11144)
  - 13.4.1.8 Define future state (11145)
  - 13.4.1.9 Conduct organizational risk analysis (11146)
  - 13.4.1.10 Assess cultural issues (11147)
  - 13.4.1.11 Identify impacted groups (20143)
  - 13.4.1.12 Determine degree/extent of impact (20144)
  - 13.4.1.13 Establish accountability for change management (11148)
  - 13.4.1.14 Identify barriers to change (11149)
  - 13.4.1.15 Determine change enablers (11150)
  - 13.4.1.16 Identify resources and develop measures (11151)
- 13.4.2 Design the change (11135)
  - 13.4.2.1 Assess connection to other initiatives (11152)
  - 13.4.2.2 Develop change management plans (11153)
  - 13.4.2.3 Develop training plan (11154)
  - 13.4.2.4 Develop communication plan (11155)
  - 13.4.2.5 Assign change champion(s) (20145)
  - 13.4.2.6 Develop rewards/incentives plan (11156)
  - 13.4.2.7 Establish change adoption metrics (11157)
  - 13.4.2.8 Establish/Clarify new roles (11158)
  - 13.4.2.9 Identify budget/roles (11159)
- 13.4.3 Implement change (11136)
  - 13.4.3.1 Create commitment for improvement/change (11160)
  - 13.4.3.2 Reengineer business processes and systems (11161)

- 13.4.3.3 Support transition to new roles or exit strategies for incumbents (11162)
- 13.4.3.4 Monitor change (11163)
- 13.4.3.5 Report on change (20146)
- 13.4.4 Sustain improvement (11137)
  - 13.4.4.1 Monitor improved process performance (11164)
  - 13.4.4.2 Capture and reuse lessons learned from change process (11165)
  - 13.4.4.3 Take corrective action as necessary (11166)

13.5 Develop and manage enterprise-wide knowledge management (KM) capability (11073)

- 13.5.1 Develop KM strategy (11095)
  - 13.5.1.1 Develop governance model with roles and accountability (11100)
  - 13.5.1.2 Define roles and accountability of core group versus operating units (11102)
  - 13.5.1.3 Develop funding models (11103)
  - 13.5.1.4 Identify links to key initiatives (11104)
  - 13.5.1.5 Develop core KM methodologies (11105)
  - 13.5.1.6 Assess IT needs and engage IT function (11106)
  - 13.5.1.7 Develop training and communication plans (11107)
  - 13.5.1.8 Develop change management approaches (11108)
  - 13.5.1.9 Develop strategic measures and indicators (11109)
- 13.5.2 Assess KM capabilities (11096)
  - 13.5.2.1 Assess maturity of existing KM initiatives (11110)
  - 13.5.2.2 Evaluate existing KM approaches (11111)
  - 13.5.2.3 Identify gaps and needs (11112)
- 13.5.3 Design and implement KM capabilities (20965)
  - 13.5.3.1 Develop new KM approaches (11114)
  - 13.5.3.2 Design resource model for KM approaches (20966)
  - 13.5.3.3 Implement new KM approaches (11115)
  - 13.5.3.4 Leverage and enhance IT for KM approaches (20967)
  - 13.5.3.5 Develop measures (20968)
- 13.5.4 Evolve and sustain KM capabilities (20969)
  - 13.5.4.1 Enhance/Modify existing KM approaches (11113)
  - 13.5.4.2 Sustain awareness and engagement (20970)
  - 13.5.4.3 Expand KM infrastructure to meet demand (20971)

13.6 Measure and benchmark (16436)

- 13.6.1 Create and manage organizational performance strategy (11071)
  - 13.6.1.1 Create enterprise measurement systems model (11075)
  - 13.6.1.2 Measure process efficiency (11076)
  - 13.6.1.3 Measure cost effectiveness (11077)
  - 13.6.1.4 Measure staff productivity (11078)
  - 13.6.1.5 Measure cycle time (11079)
- 13.6.2 Benchmark performance (11072)
  - 13.6.2.1 Conduct performance assessments (11083)
  - 13.6.2.2 Develop benchmarking capabilities (11084)
  - 13.6.2.3 Conduct internal process and external competitive benchmarking (11085)
  - 13.6.2.4 Conduct gap analysis (11087)
  - 13.6.2.5 Establish need for change (11088)
- 13.6.3 Evaluate process performance (20147)
  - 13.6.3.1 Establish appropriate performance indicators (metrics) (10270)
  - 13.6.3.2 Establish monitoring frequency (10271)
  - 13.6.3.3 Collect data (20148)
  - 13.6.3.4 Calculate performance measures (10272)
  - 13.6.3.5 Identify performance trends (10273)
  - 13.6.3.6 Analyze performance against benchmark data (10274)
  - 13.6.3.7 Prepare reports (10275)
  - 13.6.3.8 Develop performance improvement plan (10276)

13.7 Manage environmental health and safety (EHS) (11179)

- 13.7.1 Determine environmental health and safety impacts (11180)
  - 13.7.1.1 Evaluate environmental impact of products, services, and operations (11186)
  - 13.7.1.2 Conduct health and safety and environmental audits (11187)
- 13.7.2 Develop and execute functional EHS program (11181)
  - 13.7.2.1 Identify regulatory and stakeholder requirements (11188)
  - 13.7.2.2 Assess future risks and opportunities (11189)
  - 13.7.2.3 Create EHS policy (11190)
  - 13.7.2.4 Record and manage EHS events (11191)
- 13.7.3 Train and educate functional employees (11182)
  - 13.7.3.1 Communicate EHS issues to stakeholders and provide support (11192)
- 13.7.4 Monitor and manage functional EHS management program (11183)
  - 13.7.4.1 Manage EHS costs and benefits (11193)
  - 13.7.4.2 Measure and report EHS performance (11194)
  - 13.7.4.3 Implement emergency response program (11196)
  - 13.7.4.4 Implement pollution prevention program (11197)
  - 13.7.4.5 Provide employees with EHS support (11195)

Permission granted to photocopy for personal use. ©2019 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

13.8 Develop, Manage, and Deliver Analytics (20959)

- 13.8.1 Develop and manage hypotheses (20960)
- 13.8.2 Collect data (20961)
- 13.8.3 Analyze data (20962)
- 13.8.4 Report on data (20963)
- 13.8.5 Identify remedial actions (20964)