



## MANAJEMEN PROSES BISNIS

28-29 Maret 2019 | Mursyid Hasan Basri  
*Indonesian Research Institute for Healthcare Management*

### Agenda

- Apa dan Mengapa Proses Bisnis?
- Pemetaan Proses Bisnis
- Analisis (Nilai Tambah) Proses Bisnis
- Perancangan Proses Bisnis
- Mengelola Kinerja Proses Bisnis
- Tutorial: Igrafx

# 1. Apa dan Mengapa Proses Bisnis?



## Definisi

### Proses

- Urutan rangkaian aktivitas dari awal hingga akhir [1].

### Bisnis

- Sistem yang men-deliver nilai [2]
- Penciptaan nilai adalah tujuan utama dari entitas bisnis. [3]

### Proses Bisnis

- Bagaimana organisasi melakukan pekerjaannya dalam menyampaikan nilai kepada pelanggannya [4].
- Kumpulan langkah yang dilakukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan [5].
- Kumpulan aktivitas yang saling terkait yang dikelola untuk menciptakan nilai kepada pelanggan [6].

## KPI Terkait Manajemen Proses Bisnis?

Seluruh KPI terkait baik secara **langsung** maupun **tidak langsung** dengan proses bisnis

- Rawat Jalan
  - Waktu tunggu ( $\leq$  60 menit)
- Bedah Sentral (Bedah saja)
  - Waktu tunggu operasi elektif ( $\leq$  2 hari)
- Farmasi
  - Waktu tunggu pelayanan obat jadi ( $\leq$  30 menit); obat racikan ( $\leq$  60 menit)
- Administrasi dan Manajemen
  - Kecepatan waktu pemberian informasi tagihan pasien ranap ( $\leq$  2 jam)
- Gizi
  - Tidak ada kesalahan pemberian diet (100%)
- Transfusi darah
  - Kebutuhan darah bagi setiap pelayanan transfusi (100% terpenuhi)
- Keuangan (BLU)
  - Rasio Kas
- Kinerja Pelayanan (BLU)
  - Rata-rata kunjungan rawat jalan/hari
- Kinerja Mutu dan Manfaat bagi Masyarakat
  - Angka pasien rawat inap yang dirujuk



## Kata Kunci dalam Proses Bisnis

Kumpulan Aktivitas

Menciptakan Nilai

Lintas Fungsi



## Terminologi Serupa Tapi tak Sama

Deskripsi kerja

Tupoksi

SOP

Instruksi kerja



## Mengapa Menggunakan Pendekatan Proses Bisnis?

- Cara pandang yang komprehensif (tidak parsial)
- Fokus pada aktivitas yang dilakukan untuk memberikan nilai bagi pasien
- Manfaat:
  - Duplikasi kerja dapat dihindari atau dikurangi
  - Memfasilitasi komunikasi lintas-fungsi
  - Optimasi proses bisnis



## Penentu Proses Bisnis

- Desain alur kerja (workflow)
- Teknologi Informasi
- Motivasi dan pengukuran
- Kapabilitas Manusia
- Kebijakan dan Aturan
- Fasilitas



## Wujud Proses Bisnis



## 2. Pemetaan Proses Bisnis



### Peta Proses

- Diagram yang menjelaskan langkah demi langkah penyelesaian suatu proses bisnis
- Deskripsi tentang bagaimana cara melaksanakan sesuatu
- “*User guide*” bagi organisasi
- Diagram yang mendokumentasikan aktivitas dan beberapa aspek lain dari suatu proses

## Peta Proses

- Dibuat dalam berbagai format, umumnya menggunakan *icon* dan panah, dikenal dengan *Flowchart*
- Terdapat 2 versi:
  - *As-is* : gambaran proses bisnis saat ini
  - *To-be* : gambaran proses yang diinginkan
- Banyak digunakan, namun tidak banyak dikaji



## Pemetaan Proses dengan CLEAR

Core Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimulai dari Proses Bisnis Utama</li> </ul>
Levels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dari global ke detail</li> </ul>
Evaluation Metrics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator kinerja proses</li> </ul>
Arrangement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Format: Swimlane, frase Verb-Noun</li> </ul>
Records	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekam data terkait</li> </ul>



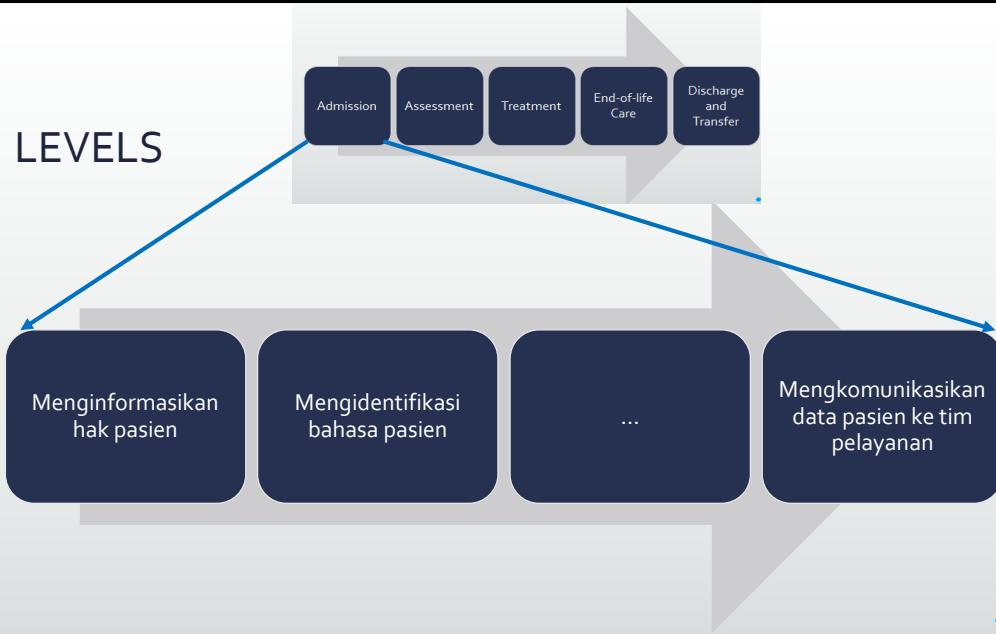
Mulai dari *CORE processes*



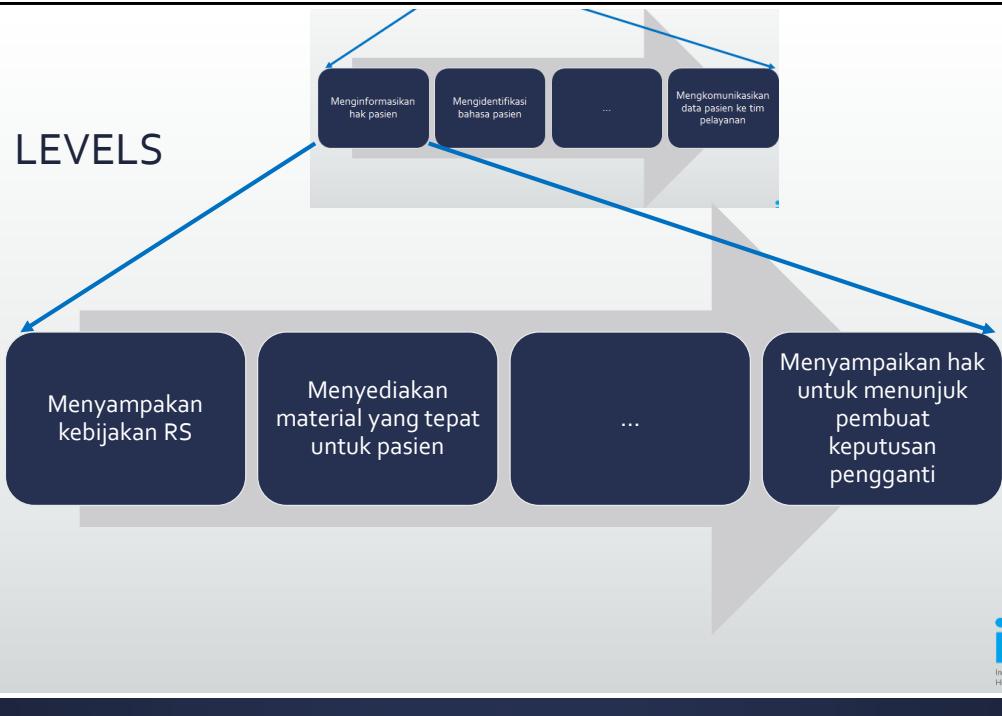
## JCI Hospital Roadmap



LEVELS

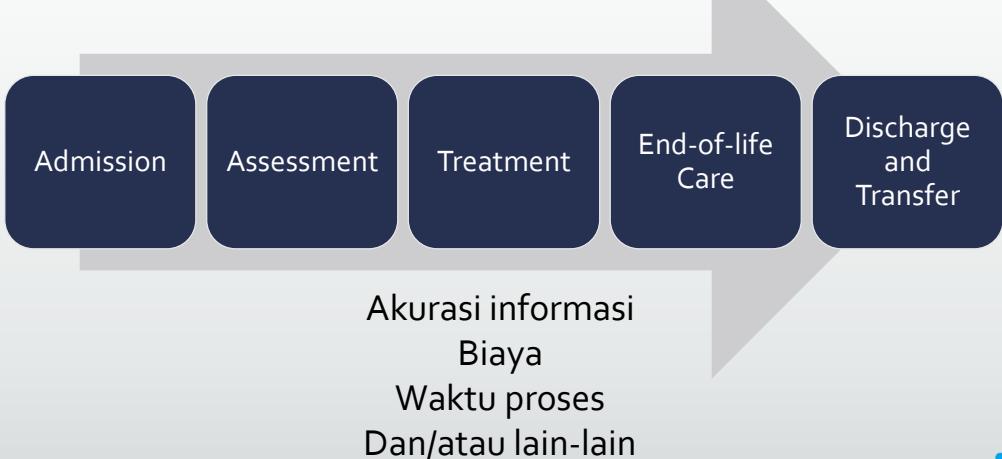


## LEVELS



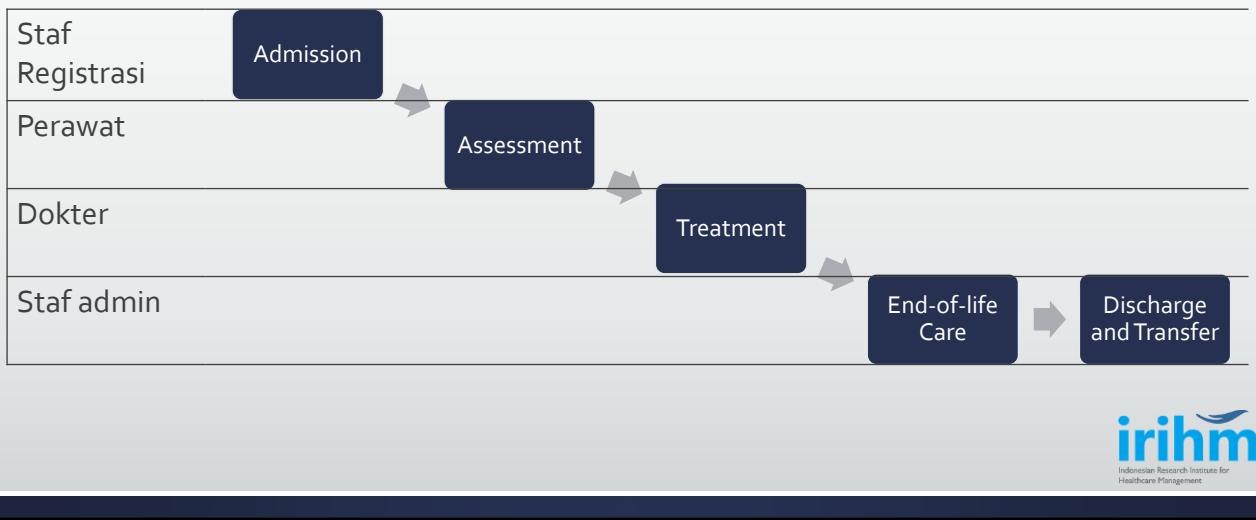
**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Evaluation Metrics



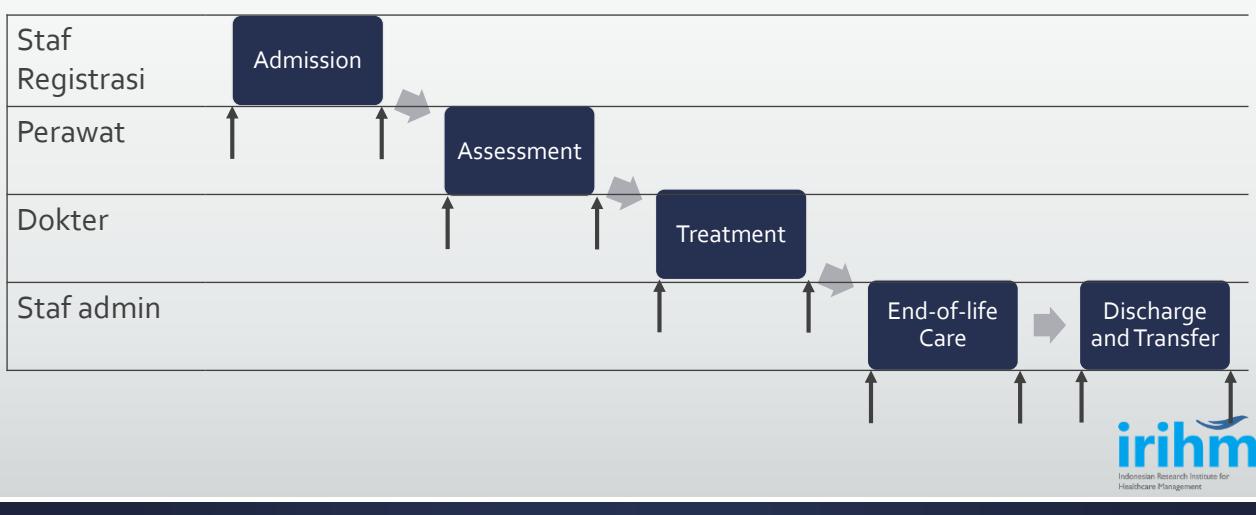
**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Arrangement: SWIMLANE



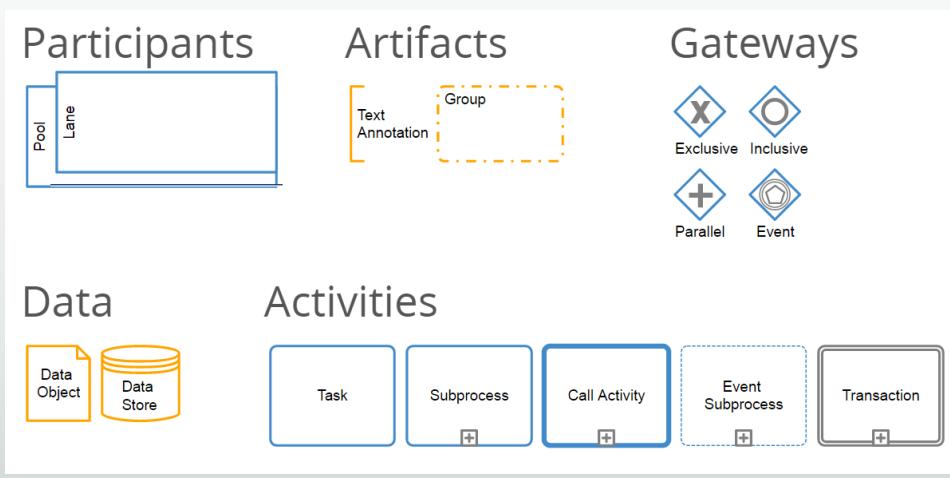
**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Record: Proses, Pasien, PIC, Waktu Mulai-Akhir, dll

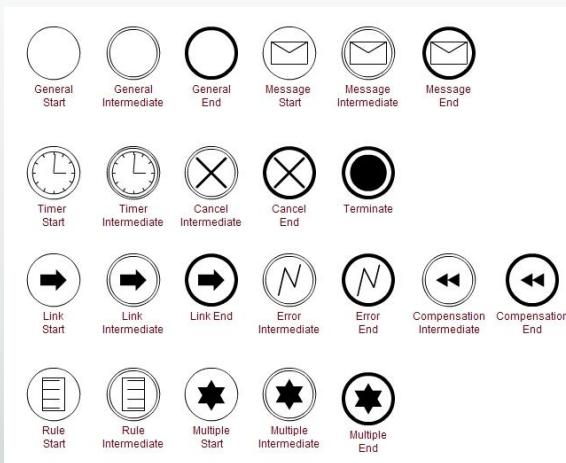


**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## BPMN: Business Process Model and Notation



## BPMN: Business Process Model and Notation



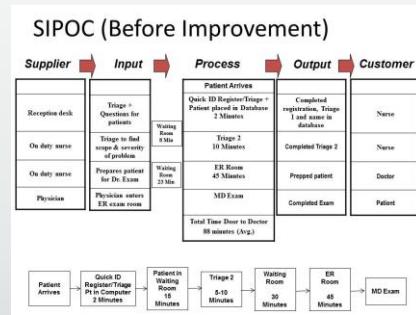
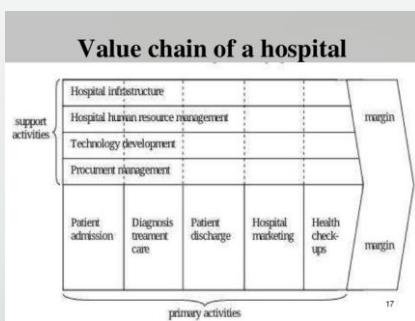
## Manfaat Menggunakan Notasi Peta/Model Standar

- Model proses konsisten dalam bentuk dan arti sehingga memudahkan desain, analisis, pengukuran dan mudah digunakan ulang
- Dapat dipahami oleh komunitas bisnis, profesional proses bisnis, dan profesional IT
- Dapat diimpor dan dieksport antar berbagai tools/software
- Dapat dikonversi menjadi aplikasi lewat tools tertentu



## Pendekatan Pemetaan/Pemodelan Proses

- Value Chain
- SIPOC



### 3. Praktek Pemetaan Proses Bisnis



#### Latihan

- Bentuk grup dengan masing-masing 4-5 orang.
- Petakan proses bisnis berikut
  - Pelayanan Rawat Jalan
  - Pelayanan Rawat Inap
  - Pelayanan Gawat Darurat
  - Pelayanan Farmasi
  - Pelayanan Pengadaan

## 4. Analisis (Nilai Tambah) Proses Bisnis



### Analisis Proses Bisnis

- Upaya memahami proses dan mengukur hasil dari proses dalam mencapai tujuan organisasi
- Dapat diterapkan pada proses as-is maupun to-be
- Faktor kunci
  - Keselarasan dengan tujuan organisasi (*Alignment*)
  - Tujuan proses => indikator keberhasilan

## Kapan Melakukan Analisis Proses

- Kontinu: sebagai bagian dari *Continuous Improvement*
- Berbasis event
  - Perencanaan strategis
  - Isu kinerja
  - Teknologi baru
  - Perubahan organisasi (merger/akuisisi/perubahan kebijakan)



## Memilih Proses untuk Dianalisis

- Proses yang berhubungan langsung dengan Pelanggan (Pasien)
- Memiliki dampak besar pada pendapatan
- Selaras dengan proses lain yang berdampak pada bisnis (**value creating process!**)
- Kritikal pada koordinasi lintas fungsi.



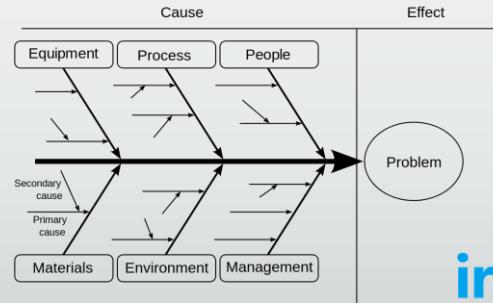
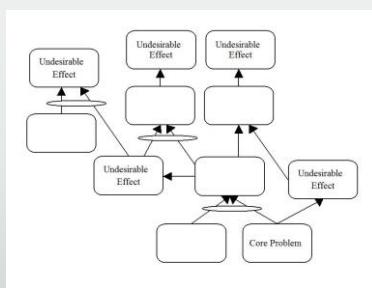
## Apa yang harus dianalisis?

- Indikator kinerja yang tidak tercapai
- *Bottleneck*
- Variasi proses
- *Hand-off* yang menyebabkan diskoneksi



## Root-Cause Analysis

- *5 Whys*
- *Current Reality Tree*
- *Fishbone Diagram (Cause and Effect Diagram)*



## Konsep Nilai Tambah (*Value Added*)

- Nilai Tambah = (Nilai produk setelah diproses) - (Nilai produk sebelum diproses).
- Nilai Tambah suatu proses adalah sama atau lebih besar dari biaya yang dikeluarkan proses tersebut.
- Nilai Tambah dari **sudut pandang Pelanggan (Pasien)** TIDAK bergantung (independen) pada biaya produksi barang atau jasa. Nilai Tambah ditentukan berdasarkan harapan pelanggan.



## Kriteria Nilai Tambah

- Pelanggan (Pasien) mau membayar untuk proses tersebut
- Adanya perubahan wujud
- Dilakukan dengan benar pada saat pertama kali



## Kategori Nilai Tambah Proses Bisnis

- Nilai Tambah Riil (VA)
- Nilai Tambah Bisnis, Pemborosan yang masih diperlukan – *Legal waste* (BVA)
- Tidak Bernilai Tambah (NVA)



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Tujuan Analisis

- Menghilangkan NVA
- Menurunkan waktu siklus
- Menyederhanakan alur kerja
- Meningkatkan efisiensi
- Mengurangi kebergantungan (dependensi)
- Mendapatkan *buy-in* dan dukungan organisasi untuk perubahan

**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## Contoh NVA

- Approve
- Check
- Files
- Reviews
- Inspects
- Chooses
- Edit
- Separate
- Select
- Store
- Move
- Counts
- Revise
- Copy
- rework



## Latihan

- Review SOP/SOTK/Uraian Jabatan di tempat kerja anda.  
Identifikasi aktivitas/proses yang VA, BVA, dan NVA





7 Type of Wastes

In Any Type of Business

## 5. Perancangan Proses Bisnis

## Fakta

- Pada banyak perusahaan, hanya sedikit proses bisnis yang dirancang secara formal.
- Hanya sedikit perusahaan yang memahami proses bisnis pada level yang lebih tinggi dari level unit, kecuali secara konseptual



## Perancangan Proses Bisnis

- Mendefinisikan tujuan (*goal*), output (*deliverables*), dan proses yang baru untuk menghasilkan produk (barang dan jasa).
- Mengidentifikasi skill, peralatan, dan pendukung bagi pelaksanaan proses yang baru.
- Tim perancangan terdiri dari SME (*subject matter experts*), *stakeholders*, PIC, dan Pelanggan



## Pendekatan

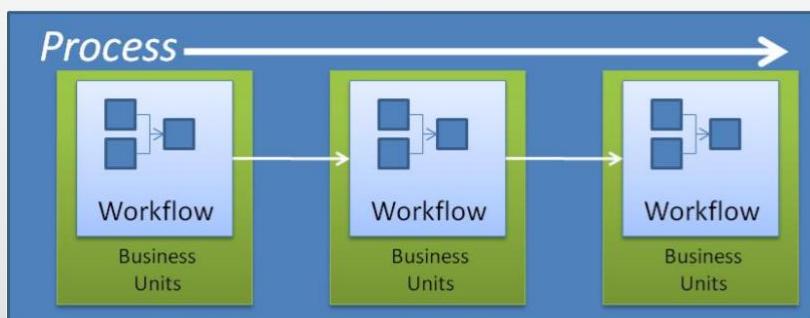
- *Improvement*
  - Mulai dari proses yang sedang berjalan
  - "*those who ignore history are doomed to repeat it*"
- *Re-engineering*
  - Mulai dengan "kertas kosong"

## Project-based

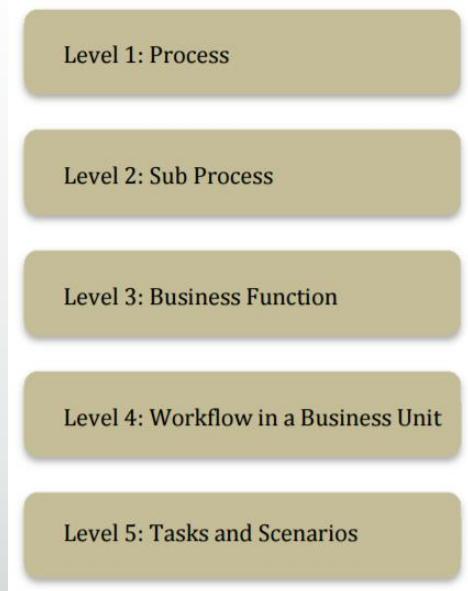


## Ruang Lingkup

- Level Lintas Fungsi/Unit
- Level Intra-Unit



## Hirarki Proses

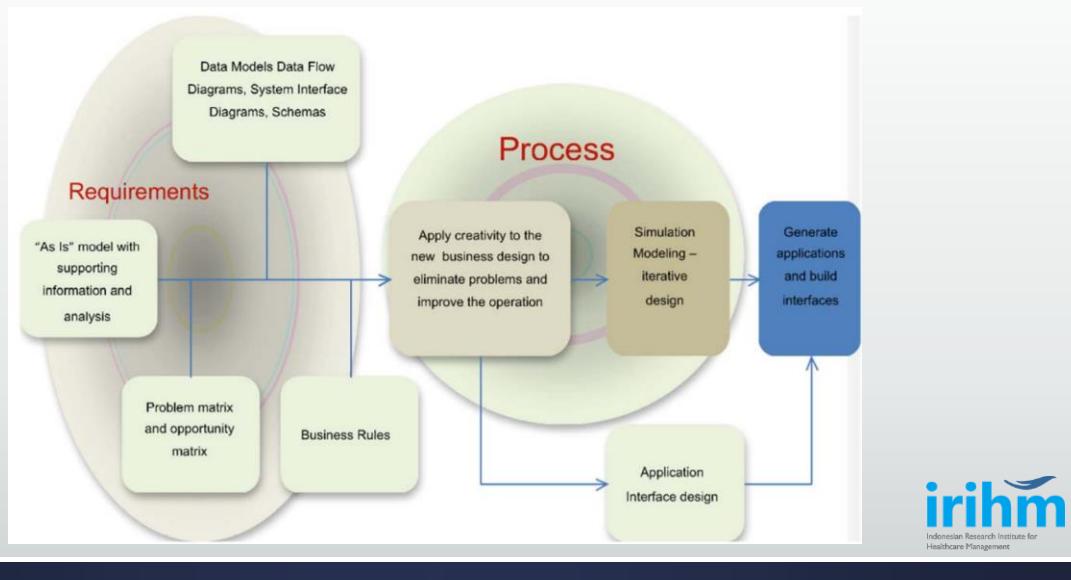


## Pertimbangan dalam Perancangan

- Rancang hanya sesuatu yang bernilai tambah (VA)
- Rancang proses/aktivitas yang logis dan mudah
- Tentukan titik kontak tunggal dengan pelanggan
- Kurangi *hand-offs*
- Rekam data sekali dan distribusikan ke unit terkait
- Tentukan indikator kinerja (JANGAN LUPA!)
- Rancang proses sebelum (tanpa) otomasi



## Merancang Proses To-be



## 6. Mengelola Kinerja Proses Bisnis

# Kendali Mutu?

# Kendali Biaya?



## PLAN

### Kinerja Proses

- Pengukuran karakteristik operasional yang spesifik seperti yang didefinisikan lewat KPI, standar, kontrak, *best practices*, ISO dan yang sejenis.
- Hasil pengukuran dari suatu proses akan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- Pengukuran kinerja adalah “journey” yang terus berubah dengan perubahan bisnis



# PLAN

## Aspek Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran	Mengukur Kualitas Layanan Rawat Jalan
Objek yang diukur	Waktu Tunggu
Diukur terhadap apa	SPM Waktu Tunggu
Di mana pengukurannya	Semua Poli rawat jalan
Apa yang diukur	Waktu ketemu dokter – waktu daftar
Bagaimana mengukurnya	Dihitung otomatis dari SIMRS
Siapa yang bertanggung jawab	Kepala Instalasi Rawat Jalan



# PLAN

## Pengukuran Kinerja

- Kuantifikasi data berdasarkan standar dan kualitas yang disepakati
  - Akurasi (*Accuracy*)
  - Kelengkapan (*Completeness*)
  - Konsisten (*Consistency*)
  - Aktualitas (*Timeliness*)



**DO**

## Pengukuran Kinerja

- Manual vs Sistem (otomatis)
- Biasa dikaitkan dengan output dari suatu proses yang didasarkan pada 4 dimensi :
  - Kualitas
  - Waktu
  - Biaya
  - Keamanan



## Statistical Process Control (SPC)

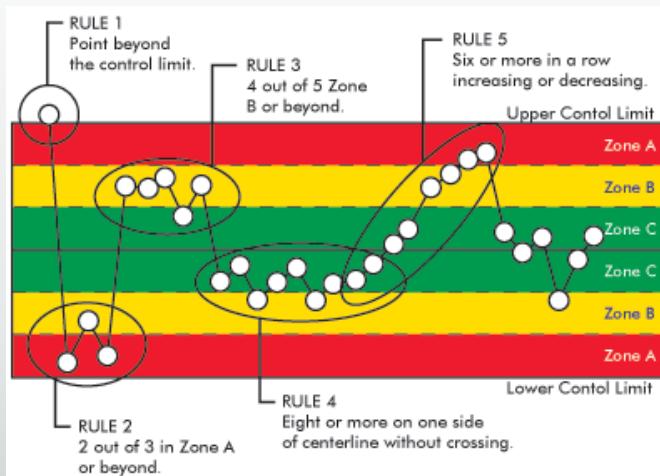
- Stabilitas proses
  - *In-control* : Hanya jika ada variasi acak
  - *Out-of-control* : Jika ada event yang tidak acak (*assignable*)
- SPC bertujuan **mendeteksi** error/cacat
- Untuk mendeteksi *out-of-control*, digunakan Peta Kendali (*control chart*)



## Statistical Process Control (SPC)

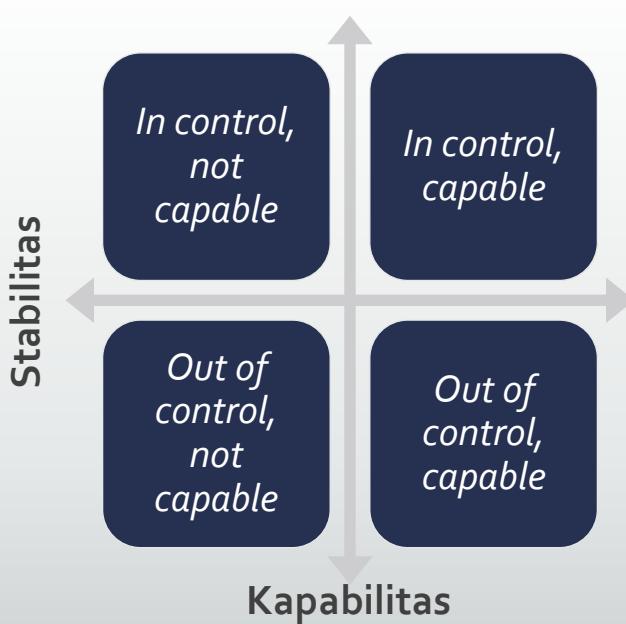
- Aturan

Western Electric:



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

SPC

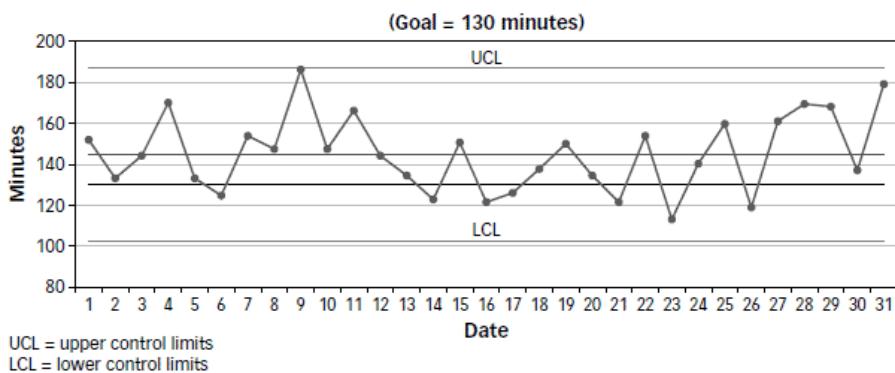


**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

# CHECK

## Statistical Process Control

### Length of stay reduction / ONLINE FIGURE 4

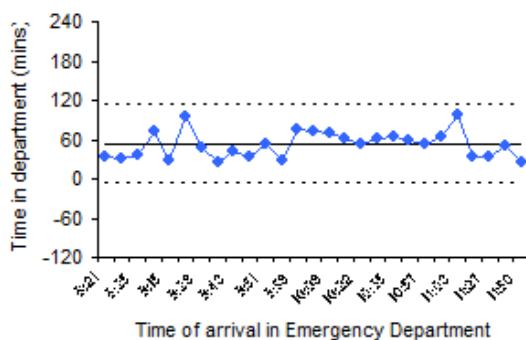


**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

# CHECK

## Statistical Process Control

ANYTOWN GENERAL HOSPITAL  
Time to discharge of Emergency Department minor  
injuries attendances: Monday 2nd July 2007



**irihm**  
Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

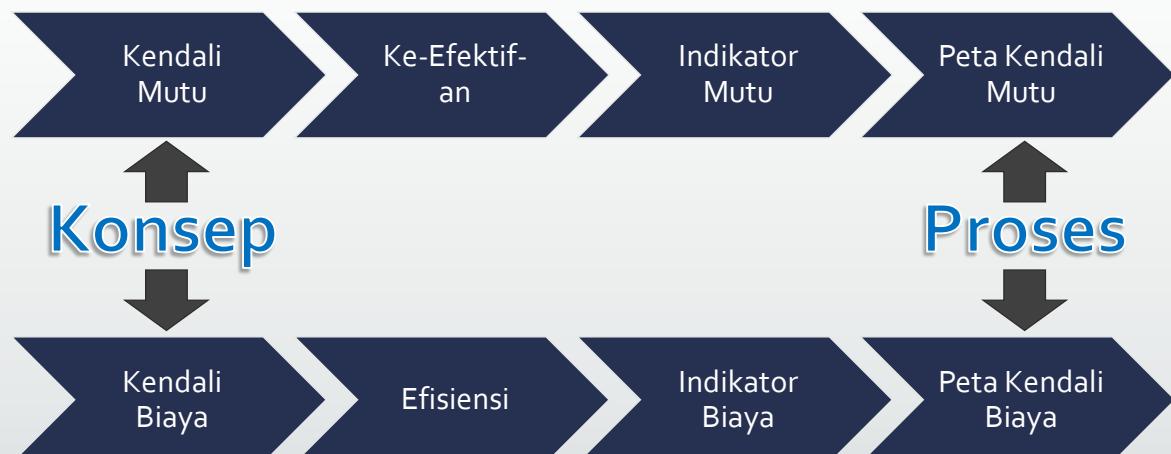
# ACTION

## Perbaikan Proses Bisnis

- Peta Kendali hanya memberikan sinyal bahwa proses sudah berubah (Rataan berubah atau deviasi membesar)
- Harus dilakukan upaya mencari penyebab perubahan, baru Tindakan perbaikan dilaksanakan



Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management



Indonesian Research Institute for  
Healthcare Management

## 7. Tutorial: Analisis dan Simulasi Proses Bisnis dengan IGRAFX

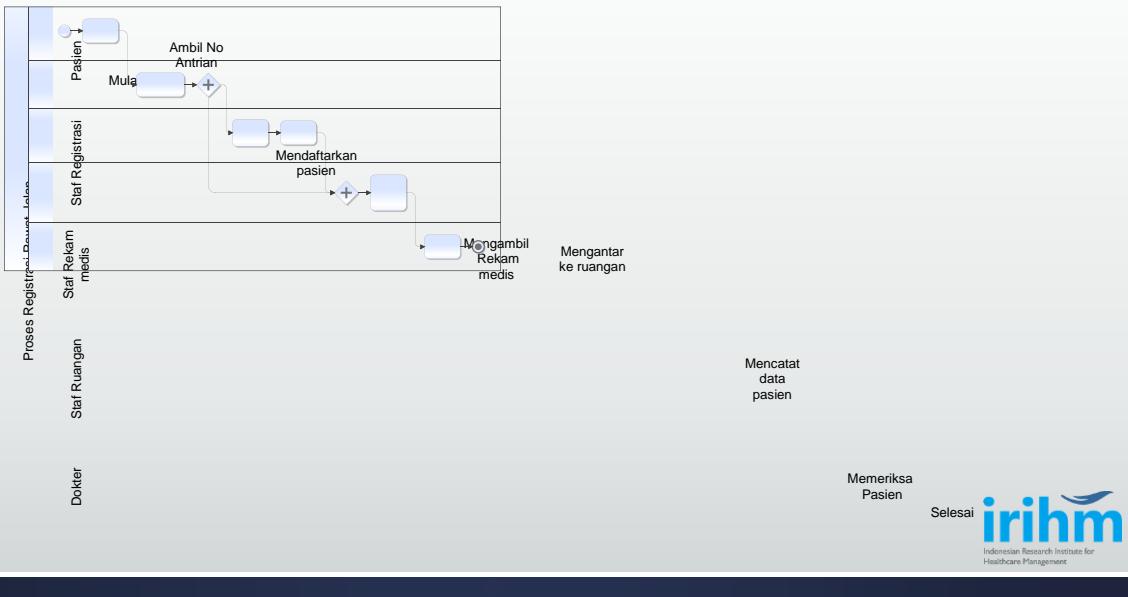


### Software/Tools

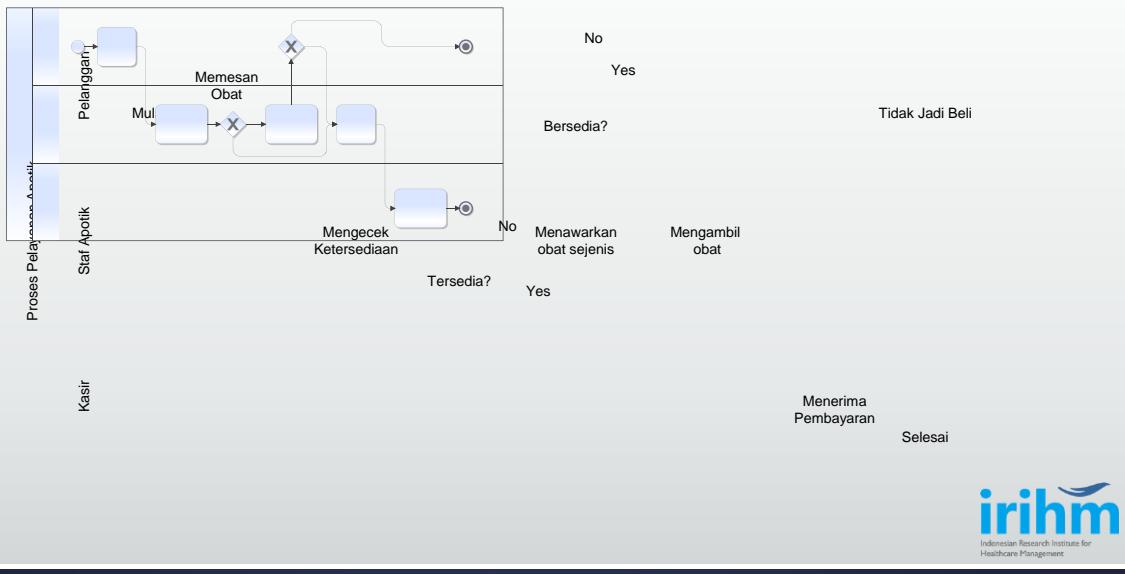
- Interfacing
  - <http://www.interfacing.com/free-visio-bpmn-modeler>
- Bizagi:
  - <http://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler>
- BPMN.IO
  - <http://bpmn.io/>
- Igrafx
  - <http://www.igrafx.com/>
- Processmaker
  - <http://www.processmaker.com/>



## Proses Rawat Jalan



## Proses Pelayanan di Apotik



## Referensi

1. Bruce Silver, "BPMN Method & Style", Edisi 2, 2011
2. Michael J. Lanning and Edward G. Michaels, "A Business is a value delivery system", McKinsey Staff Paper, 1988
3. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Value-Creation.html>
4. The Association of Business Process Management Professionals, "BPM CBOK Ver. 3.0", Edisi 1., 2013
5. "Improving Business Processes", Harvard Business Press, 2010
6. Michael Hammer dalam "The Business Process Ecosystem" by Arthur C. Harris, 2013