

PENDAMPINGAN PENYUSUNAN PROSES BISNIS PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUMBAWA BARAT

Bustamin^{1*}, Intan Putri Azhari², Deby Chintia Hestiriniah³, Nidya Putri Syahida⁴

Program Studi Hukum Tata Negara, UIN Mahmud Yunus Batusangkar^{1*}

Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Riau²

Program Studi Administrasi Publik, STISIPOL Candradimuka³

Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mataram⁴

*Corresponding author: bustamin@uinmybatusangkar.ac.id

ARTICLE INFO

Submitted:

June 4, 2026

Review:

September 5, 2026

Accepted:

September 24, 2026

Available online:

September 30, 2026

Sitasi Artikel (APA):

Bustamin, B., Azhari, I.,
Hestiriniah, D., & Syahida, N.
(2026). PENDAMPINGAN
PENYUSUNAN PROSES
BISNIS PADA
SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN SUMBAWA
BARAT. *Aktivasi: Jurnal
Pemberdayaan Masyarakat*,
8(1), 70-84.
[https://doi.org/10.37858/
aktivasi.v8i1.751](https://doi.org/10.37858/aktivasi.v8i1.751)

DOI:

[https://doi.org/10.37858/
aktivasi.v8i1.751](https://doi.org/10.37858/aktivasi.v8i1.751)



This work is
licensed under a [Creative
Commons Attribution-
ShareAlike 4.0 International
License](#).

ABSTRAK

Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk memberikan pendampingan penyusunan dokumen peta proses bisnis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018. Metode yang digunakan adalah FGD dan desk intensif secara daring melalui zoom meeting, melalui tujuh tahap, yaitu penyamaan persepsi, analisis rekonstruksi proses bisnis level daerah, FGD bersama Bagian Organisasi, FGD dengan seluruh bagian sekretariat daerah, desk bersama bagian sekretariat daerah, penggambaran BPMN menggunakan Bizagi, dan FGD draf final. Pendampingan secara khusus dilakukan terhadap sembilan bagian di Sekretariat Daerah, meliputi Bagian Administrasi Pembangunan, Hukum, Kesejahteraan Rakyat, Organisasi, Pemerintahan, Pengadaan Barang dan Jasa, Sumber Daya Alam, Protokol dan Komunikasi Pimpinan, serta Umum dan Keuangan. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa seluruh bagian berhasil menyusun peta proses bisnis dari level 0, 1, dan n sesuai standar BPMN 2.0. Kendala utama yang ditemukan meliputi minimnya pemahaman aparatur terhadap konsep proses bisnis, tumpang tindihnya aktivitas dan penanggungjawab, minimnya inovasi dalam alur kerja, serta panjangnya rantai proses akibat banyaknya aktivitas tidak bernilai tambah. Kegiatan ini berkontribusi nyata dalam memperkuat kapasitas aparatur daerah dan mendorong reformasi tata kelola berbasis kinerja di Kabupaten Sumbawa Barat.

Kata Kunci: Proses Bisnis, Sekretariat Daerah, Reformasi Birokrasi, BPMN, FGD.

ABSTRACT

This community engagement activity aimed to provide technical assistance in developing business process maps for the Regional

Secretariat of West Sumbawa Regency in accordance with Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform (PANRB) No. 19 of 2018. The method employed consisted of intensive focus group discussions (FGDs) and desk reviews conducted online via Zoom meetings, structured across seven stages: perception alignment, reconstruction analysis of regional-level business processes, an FGD with the Organization Division, an FGD with all divisions of the Regional Secretariat, a desk review with the Regional Secretariat divisions, BPMN mapping using Bizagi, and a final-draft FGD. Technical assistance was provided specifically to nine divisions within the Regional Secretariat, comprising the Divisions of Development Administration, Legal Affairs, Public Welfare, Organization, Government Affairs, Goods and Services Procurement, Natural Resources, Protocol and Leadership Communication, and General Affairs and Finance. The results indicate that all divisions successfully developed business process maps

at levels 0, 1, and n in accordance with the BPMN 2.0 standard. The principal challenges identified included limited understanding among civil servants of business process concepts, overlapping activities and responsibilities, insufficient innovation in workflow design, and excessively long process chains resulting from numerous non-value-adding activities. This activity made a tangible contribution to strengthening the capacity of regional civil servants and advancing performance-based governance reform in West Sumbawa Regency.

Keywords: Business Process, Regional Secretariat, Bureaucratic Reform, BPMN, FGD

Pendahuluan

Pemerintah daerah di Indonesia dalam satu dekade terakhir konsen melakukan reformasi birokrasi yang semakin intensif untuk menghadirkan layanan publik yang efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu strategi perbaikan tata kelola adalah pendekatan Business Process Management (BPM) telah diakui sebagai instrumen strategis dalam inovasi pemerintahan, khususnya di tingkat pemerintah daerah (Niehaves et al., 2013). Namun demikian, sebagaimana ditemukan oleh (Trkman, 2010) dalam kajiannya yang telah dikutip lebih dari 4.000 kali di Scopus, antara 60 hingga 80 persen inisiatif BPM di berbagai organisasi gagal karena absennya fondasi strategis yang kuat, termasuk dokumentasi proses yang tidak memadai. Kegagalan serupa juga terjadi di sektor publik, di mana (Syed et al., 2018) melalui tinjauan literatur sistematis menemukan bahwa dukungan manajemen puncak, budaya organisasi, dan tata kelola BPM merupakan faktor penentu keberhasilan yang paling kritis, namun justru paling sering diabaikan dalam praktik.

Di Indonesia, Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 telah mengamanatkan kewajiban penyusunan peta Proses Bisnis (Probis) bagi seluruh instansi pemerintah sebagai fondasi reformasi birokrasi. Namun, implementasinya di lapangan masih jauh dari harapan. Data (Ombudsman RI, 2022), menunjukkan bahwa 43 persen pengaduan layanan publik masih berkaitan dengan prosedur yang berbelit-belit, opasitas informasi, dan penyalahgunaan wewenang persoalan yang secara langsung bersumber dari lemahnya desain dan dokumentasi proses bisnis. Kondisi ini diperparah oleh temuan bahwa tidak satu pun pemerintah daerah berhasil menerapkan seluruh prinsip reformasi birokrasi secara menyeluruh pada akhir periode reformasi birokrasi kedua (Simangunsong, 2018).

Dokumen probis bukan sekadar formalitas administratif, melainkan merupakan fondasi operasional yang menentukan kualitas perencanaan dan kinerja organisasi pemerintahan. (Vom Brocke et al., 2014), prinsip BPM yang berpengaruh menegaskan bahwa dokumentasi proses merupakan prasyarat untuk menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan dan inovasi organisasi. Secara empiris, (Bashuk et al., 2023a) membuktikan bahwa pemodelan proses bisnis yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi finansial ($R^2 = 0,693$) dan produktivitas organisasi ($R^2 = 0,822$), di mana kecepatan dan biaya proses bisnis merupakan faktor paling dominan dalam menentukan kinerja keseluruhan.

Dalam konteks perencanaan pemerintah daerah, (Sayuti et al., 2024) secara empiris mendemonstrasikan bahwa integrasi kerangka Business Process Reengineering (BPR) berbasis dokumen proses bisnis ke dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di BAPPEDA Sulawesi Tengah mampu meningkatkan proyeksi tingkat keberhasilan pelaksanaan program hingga 99,25%, mengurangi inefisiensi prosedural, dan meningkatkan alokasi sumber daya secara optimal. Studi ini menegaskan

bahwa tanpa peta proses bisnis yang terstruktur sebagai titik awal analisis, upaya perencanaan pembangunan daerah kehilangan landasan metodologis yang diperlukan untuk mencapai efektivitas dan akuntabilitas yang terukur. Lebih lanjut, (Takagi et al., 2024) mengidentifikasi bahwa keberhasilan BPM di sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mendefinisikan kriteria sukses secara formal sejak awal suatu proses yang hanya dapat dilakukan apabila proses bisnis organisasi telah terdokumentasi dengan baik. Tanpa dokumentasi ini, manajemen proyek di instansi publik cenderung berjalan secara informal dan ad hoc, yang berakibat pada rendahnya tingkat keberhasilan program.

Kendati, kajian tentang BPM di sektor publik terus berkembang, beberapa kesenjangan kegiatan pengabdian yang signifikan masih belum terjawab. Pertama, BPM di sektor publik atau negara berkembang masih sangat terbatas, sehingga diperlukan lebih banyak studi untuk memaksimalkan manfaat implementasi BPM di konteks tersebut (Sukumani et al., 2024a). Kedua, melalui analisis bibliometrik terhadap 1.399 artikel di Scopus menemukan bahwa kajian BPR dalam konteks desentralisasi administratif seperti Indonesia masih sangat minim dan memerlukan eksplorasi lebih lanjut (Sayuti et al., 2024). Ketiga, literatur yang ada cenderung berfokus pada manfaat normatif BPR tanpa cukup mengeksplorasi kesulitan metodologis dan resistensi institusional selama implementasi di dinas-dinas daerah. Keempat, belum terdapat kegiatan pengabdian yang melakukan pendampingan intensif dalam rangka membangun kapasitas aparatur pemerintah daerah dan sekaligus membantu menyusun dokumen proses bisnis pemerintah daerah terstandarisasi dan sejalan dengan misi perguruan tinggi dalam kontribusi nyata terhadap tata kelola publik. Adapun kajian terdahulu lebih fokus pada penelitian probis (Tukiran et al., 2023), tulisan (Dama et al., 2025) paling mendekati tulisan ini namun pengabdian yang mereka lakukan lebih fokus pada peningkatan kapasitas aparatur namun tidak menunjukkan bukti nyata dokumen yang dihasilkan, seperti yang pengabdian ini laksanakan.

Urgensi kegiatan pengabdian ini bersifat multidimensional. Dari dimensi kebijakan, Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 telah memprioritaskan transformasi digital di sembilan sektor layanan pemerintahan, dengan tantangan utama berupa keharusan untuk mendesain ulang probis lintas kementerian, pemerintah daerah, dan dinas yang selama ini beroperasi di bawah kerangka hukum yang terpisah-pisah. Tanpa peta proses bisnis yang komprehensif di tingkat dinas, target transformasi digital ini tidak akan dapat dicapai secara efektif. Dari dimensi kinerja, (Vom Brocke et al., 2014) menegaskan bahwa BPM yang efektif mengharuskan penyelarasan proses dengan strategi organisasi, suatu hal yang mustahil dilakukan tanpa ketersediaan dokumentasi proses yang terstruktur. Sementara itu, (Gulledge & Sommer, 2002) dalam studi pionir mereka telah menunjukkan bahwa kegagalan program-program reformasi pemerintah sebagian besar disebabkan oleh ketidakjelasan kaitan antara BPM dengan sistem informasi dan perencanaan strategis organisasi. Kondisi ini masih relevan hingga saat ini, terutama di pemerintah daerah yang memiliki keterbatasan kapasitas teknis.

Kabupaten Sumbawa Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat juga melakukan reformasi tata kelola. Salah satu bagian penting dalam tata kelola tersebut adalah melakukan penyusunan Probis sebagai diagram atau model yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan keluaran (*output*) sesuai dengan tujuan instansi pemerintah. Namun hasil wawancara awal dengan

perwakilan Biro Organisasi dan analisis dokumen existing probis mereka menemukan fakta bahwa Kabupaten Sumbawa Barat belum memiliki dokumen probis yang sesuai dengan sesuai standar Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 tentang proses bisnis. Perlu kami sampaikan terlebih dahulu bahwa penyusunan probis dilakukan secara berjenjang dari tingkat daerah terlebih dahulu, selanjutnya diturunkan pada level dinas dan lembaga. Adapun kendala yang dihadapi oleh mitra diantaranya belum tersusunnya dokumen proses bisnis periode 2025–2029 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat; adanya tumpang tindih kegiatan antarbidang; lemahnya inovasi karena kegiatan cenderung diadopsi dari tahun-tahun sebelumnya tanpa penyesuaian terhadap visi dan misi Bupati; serta terbatasnya pemahaman mitra terhadap penyusunan proses bisnis yang ideal sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018.

Pada tahun 2025 merupakan tahun awalan semua perencanaan termasuk proses bisnis wajib dilakukan penyusunan untuk mewujudkan tata kelola berbasis kinerja. Oleh karena itu, kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan di Kabupaten Sumbawa Barat sebagai bagian kontribusi nyata tim untuk melakukan penguatan kapasitas aparatur pemerintah daerah Kabupaten Sumbawa Barat dalam mendampingi penyusunan dokumen proses bisnis pada level daerah dan sekretariat daerah. Sebagai bagian kontribusi konkret perguruan tinggi dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan daerah di Indonesia.

Metode Pelaksanaan

Metode kegiatan pengabdian ini dilaksanakan dengan Pendekatan Focus Group Discussion (FGD) dan desk (asistensi teknis intensif) pada sembilan bagian Sekretariat Kabupaten Sumbawa Barat secara online dengan melalui zoom meeting. Tahapannya dijelaskan pada tabel 1. Pemilihan metode karena kegiatan yang berhenti pada tahap sosialisasi dan pelatihan dasar terbukti belum mampu menjembatani kesenjangan antara pemahaman teoretis dan kemampuan praktis mitra dalam menyusun peta proses bisnis (Dama et al., 2025) Sedangkan model pendampingan berjenjang dari pembekalan konseptual, asistensi per unit kerja, hingga validasi bersama pejabat struktural terbukti meningkatkan pemahaman peserta secara signifikan sekaligus mengidentifikasi duplikasi pekerjaan antarbidang (Dama et al., 2025; Hamijaya et al., 2024).

Subjek Pengabdian

Adapun subjek pengabdian ini terdapat sembilan bagian dari Sekretariat Daerah yaitu Bagian Pemerintahan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Hukum, Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Bagian PBJ, Bagian Organisasi, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan dan Bagian Umum dan Keuangan. Pada masing-masing bagian mengirimkan tim minimal 3 orang termasuk pimpinannya langsung, sehingga jumlah peserta pengabdian ini sekitar 27 orang.

Teknik Pengumpulan & Analisis Data

Kegiatan pengabdian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat, sebagai leadingnya adalah Bagian Biro Organisasi, Sekretariat Daerah Kabupaten

Sumbawa Barat, dengan periode Oktober–November Tahun 2025. Kegiatan pengabdian dilaksanakan secara daring melalui zoom secara intensif kepada mitra. Pemilihan media daring dipilih untuk efisiensi dan efektivitas namun tidak mengurangi substansi dari kegiatan. Adapun teknik pengumpulan data dan analisis data dipaparkan sesuaikan Tabel 1 memaparkan jadwal aktivitas pendampingan yang dilakukan.

Tabel 1. Jadwal Aktivitas Pendampingan Probis Sekretariat Daerah

No	Aktivitas	Bulan								Ket
		Oktober				November				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	Penyamaan persepsi, pemaparan materi probis dengan mitra, sekaligus permintaan data									
2	Analisis dan rekontruksi Probis Level Daerah dan Sekretariat Daerah									
3	FGD draf awal probis bersama dengan bagian organisasi									
4	FGD draf awal dengan seluruh perwakilan Sekretariat Daerah									
5	Desk intensif Sekretariat Daerah untuk rekontruksi probis level daerah (full dilaksanakan selama 3 hari dari pagi sampai sore)									
6	Melakukan penggambaran melalui melalui Bizagi dan pembuatan dokumen laporan(full dilaksanakan selama 3 hari dari pagi sampai sore)									
6	FGD draf final									

Pendampingan BPM dilakukan secara terstruktur dan sistematis melalui beberapa tahapan dan strategi yaitu:

1. Tahap pertama Penyamaan Persepsi, Pemaparan Materi, dan Pengumpulan Data merupakan fondasi dari seluruh rangkaian kegiatan pendampingan. Tim pengabdian melakukan orientasi bersama mitra dinas melalui sesi pemaparan materi konseptual yang mencakup: pengertian proses bisnis, regulasi Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018, hierarki proses bisnis, serta notasi BPMN sebagai standar pemodelan. Pada tahap ini juga dilakukan permintaan data awal berupa dokumen tugas pokok dan fungsi (tupoksi), Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), SOP eksisting, dan dokumen perencanaan dinas yang relevan. Output: Kesepakatan bersama, dokumen data awal terkumpul, pemahaman konseptual aparatur terbangun.
2. Tahap kedua melakukan Analisis dan Rekonstruksi Proses Bisnis Level Daerah dan selanjutnya Sekretariat Daerah berdasarkan data yang diperoleh pada Tahap 1, tim pengabdian melakukan analisis mendalam terhadap kondisi aktual proses bisnis (*as-is process*) di tingkat pemerintah daerah secara keseluruhan. Analisis ini mencakup identifikasi rantai nilai utama (*value chain*), pemetaan hierarki proses dari level pemerintah daerah hingga level dinas, serta identifikasi titik-titik inefisiensi,

- redundansi, dan ketidakjelasan tanggung jawab antar unit. Output: Draf awal peta proses bisnis level daerah, matriks identifikasi aktivitas.
3. Tahap ketiga, melakukan FGD Draf Awal bersama Bagian Organisasi. selanjutnya dilakukan pembahasan secara kritis bersama Bagian Organisasi Sekretariat Daerah sebagai unit yang memiliki kewenangan atas penataan organisasi dan ketatalaksanaan. FGD pada tahap ini bersifat teknis dan mendalam, berfokus pada verifikasi keakuratan alur proses, kesesuaian dengan regulasi yang berlaku, serta identifikasi gap antara kondisi aktual dan kondisi ideal yang diharapkan. Output: Draf proses bisnis level daerah yang telah diverifikasi dan disempurnakan.
 4. Tahap keempat, melakukan FGD Draf Awal dengan Seluruh Perwakilan Sekretariat Daerah. Draf yang telah disempurnakan kemudian disosialisasikan dan dibahas bersama seluruh perwakilan perangkat daerah dalam satu forum bersama. Tujuan tahap ini adalah membangun pemahaman kolektif, mendapatkan masukan lintas dinas, serta mengidentifikasi irisan dan keterkaitan antar proses bisnis di berbagai perangkat daerah. Output: Draf terkonsolidasi dengan masukan lintas perangkat daerah, kesepakatan kerangka hierarki proses.
 5. Tahap kelima, melakukan Desk intensif pada sembilan bagian di Sekretariat Daerah untuk memetakan proses bisnis pada masing-masing bagian tersebut. Proses desk intensif dilakukan perbagian dengan menghadirkan minimal tiga orang dan diwajibkan pimpinan bagian serta pimpinan unit paling paham kinerja mereka. Desk intensif ini memetakan proses dari level 2 sampai ke level n, dilaksanakan secara online melalui zoom meeting.
 6. Tahap keenam, melakukan Penggambaran BPMN dan Penyusunan Dokumen Laporan. Seluruh data proses bisnis yang telah dikumpulkan dan diverifikasi pada tahap sebelumnya dituangkan ke dalam model visual menggunakan perangkat lunak Bizagi Modeler sesuai standar notasi BPMN 2.0. Tim pengabdian mendampingi operator dinas secara langsung dalam proses penggambaran ini, sehingga aparatur tidak hanya menjadi penerima dokumen jadi tetapi juga memperoleh transfer kapasitas dalam mengoperasikan tools pemodelan proses bisnis secara mandiri. Output: Peta proses bisnis dalam format BPMN, dokumen laporan proses bisnis per dinas.
 7. Tahap ketujuh, melakukan FGD Draf Final. Tahap terakhir merupakan sesi validasi dan finalisasi seluruh dokumen proses bisnis yang telah disusun. Draf final dikaji bersama oleh tim pengabdian, dan seluruh perwakilan masing-masing bagian untuk memastikan konsistensi, kelengkapan, dan kesesuaian dokumen dengan regulasi yang berlaku. Masukan pada tahap ini bersifat finalisasi menyempurnakan redaksi, memastikan konsistensi simbol BPMN, dan menyepakati mekanisme pembaruan dokumen di masa mendatang. Output: Dokumen proses bisnis final yang telah divalidasi dan siap ditetapkan secara resmi.

Permasalahan Mitra dan Solusi yang Ditawarkan

Berdasarkan hasil identifikasi awal, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi mitra, yaitu pertama Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat belum melakukan penyusunan dokumen proses bisnis periode tahun 2025-2029; kedua terjadi tumpang tindih proses kegiatan antar bidang satu dengan lainnya; ketiga kegiatan yang dilakukan

oleh pemerintah daerah acapkali copy paste dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya atau kata tidak ada inovasi sesuai arah kebijakan visi dan misi Bupati; dan terakhir mitra belum sepenuhnya memahami dengan baik penyusunan proses bisnis yang ideal berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018.

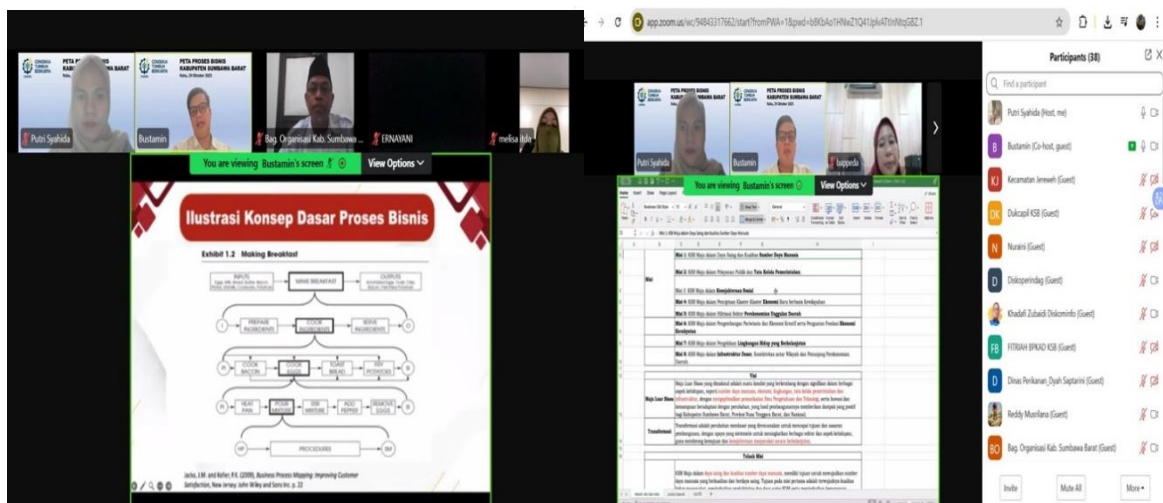
Oleh karena itu, pengabdian ini menawarkan solusi pendampingan penyusunan dokumen proses bisnis yang idela berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 dengan menggunakan jenis level. Sebagaimana telah diuraikan tahap-tahapan pendampingan yang dilakukan tersebut.

Hasil dan Pembahasan

1. Brainstorming Penyusunan Proses Bisnis

Pendampingan penyusunan proses bisnis ini dilakukan melalui dua strategi yaitu pertama brainstorming atau memberikan materi terkait proses bisnis yang meliputi regulasi yang mendasari, tujuan, proses penyusunan, jenis model dan lainnya terhadap mitra agar memiliki pemahaman yang utuh dan komprehensif. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.

Adapun materi yang disampaikan didasarkan pada kebijakan Reformasi birokrasi menempatkan penataan tatalaksana sebagai salah satu area perubahan yang fundamental dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Tanpa penataan proses yang sistematis, kinerja birokrasi cenderung terhambat oleh proses yang tumpang tindih, alur kerja yang tidak jelas, dan lemahnya koordinasi antar unit organisasi. Kondisi ini secara langsung memperlambat pencapaian tujuan organisasi sekaligus menurunkan kualitas layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, penyusunan peta proses bisnis menjadi instrumen strategis yang tidak dapat diabaikan dalam kerangka reformasi birokrasi, khususnya sebagai fondasi bagi penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.



Gambar 1. Penyiampaian Materi Konseptual dan Praktek Proses Bisnis secara Ideal

Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018, proses bisnis didefinisikan sebagai sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna dan sumber daya yang tersedia.

Sementara itu, peta proses bisnis adalah diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi, sehingga menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan. Adapun Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan turunan operasional dari proses bisnis, yaitu aktivitas kerja yang digambarkan secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis, bersifat rutin atau berulang-ulang.

Penyusunan peta proses bisnis dimaksudkan agar setiap instansi pemerintah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, mudah mengkomunikasikan alur kerja kepada pihak internal maupun eksternal, serta memiliki aset pengetahuan yang menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Selain itu, peta proses bisnis juga bertujuan untuk memudahkan instansi dalam mengidentifikasi potensi masalah dan peluang perbaikan dalam proses kerjanya, sekaligus menyediakan standar pelaksanaan pekerjaan yang terstruktur dan terukur bagi seluruh aparatur. Dengan demikian, peta proses bisnis bukan sekadar dokumen administratif, melainkan merupakan alat manajemen yang hidup dan fungsional dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Agar peta proses bisnis yang disusun benar-benar mencerminkan kondisi nyata organisasi dan dapat digunakan secara efektif, Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 menetapkan delapan prinsip yang harus dipenuhi. Pertama, prinsip definitif, yang mengharuskan peta proses bisnis memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas dan terukur. Kedua, prinsip urutan, yang menegaskan bahwa peta proses bisnis harus terdiri atas aktivitas yang berurutan sesuai dengan waktu dan ruang pelaksanaannya. Ketiga, prinsip pelanggan, yang menempatkan penerima layanan sebagai pihak yang pada akhirnya menerima hasil dari proses lintas unit organisasi. Keempat, prinsip nilai tambah, yang mensyaratkan bahwa setiap transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah nyata bagi penerima layanan.

Kelima, prinsip konsensus subjektif, yang mensyaratkan bahwa peta proses bisnis harus disepakati oleh seluruh unit organisasi yang berada dalam ruang lingkup instansi. Keenam, prinsip sederhana representatif, yang mengharuskan peta proses bisnis mewakili seluruh aktivitas organisasi tanpa terkecuali namun digambarkan secara sederhana dan mudah dipahami. Ketujuh, prinsip fungsi silang, yang menegaskan bahwa suatu proses pada umumnya mencakup hasil kerja sama beberapa fungsi dalam satu organisasi, bukan hanya satu unit tunggal. Kedelapan, prinsip keterkaitan, yang menyatakan bahwa suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selalu terkait dalam suatu struktur proses yang lebih besar di dalam organisasi. Kedelapan prinsip ini secara bersama-sama memastikan bahwa peta proses bisnis yang dihasilkan benar-benar valid, komprehensif, dan dapat diimplementasikan.

Peta proses bisnis instansi pemerintah merupakan keseluruhan rangkaian alur kerja yang saling berhubungan dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Penyusunannya dimulai dari visi dan misi yang kemudian diturunkan ke dalam fungsi dan proses bisnis untuk mencapainya. Pemodelan peta proses bisnis dilakukan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkatan level dan jenis gambar yang digunakan.

Berdasarkan tingkatan level, peta proses bisnis terdiri dari tiga level. Level 0 merupakan peta proses bisnis tertinggi yang merupakan turunan langsung dari visi, misi, dan tujuan organisasi, memuat seluruh proses bisnis instansi yang mencakup tiga kelompok

proses: proses utama atau inti yang menciptakan aliran nilai utama dan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan visi-misi; proses manajemen atau pendukung yang mengelola operasional sistem dan memastikan proses inti berjalan dengan baik; serta proses lainnya yang menghasilkan nilai manfaat bagi pemangku kepentingan eksternal. Level 1 merupakan penjabaran lebih rinci dari setiap proses yang ada di Level 0, menggambarkan proses yang dilakukan oleh unit-unit organisasi beserta keterhubungan antar proses yang satu dengan yang lainnya. Level n merupakan penjabaran yang semakin rinci dari masing-masing proses yang ada di Level 1, di mana jumlah level sangat bergantung pada tingkat kompleksitas proses bisnis masing-masing instansi.

Berdasarkan jenis gambar, peta proses bisnis terdiri dari empat jenis. Peta proses digunakan untuk mengidentifikasi proses inti, pendukung, proses yang terkait dengan standar dan strategi organisasi, serta pemilik proses. Peta sub-proses menggambarkan turunan atau proses yang lebih teknis dari peta proses. Peta relasi menggambarkan dan menunjukkan siapa saja pihak-pihak yang terlibat dalam setiap proses. Peta lintas fungsi menggambarkan rangkaian kerja lintas unit atau fungsi yang saling berhubungan dalam menghasilkan suatu output tertentu.

Penyusunan peta proses bisnis dilaksanakan melalui empat tahapan yang bersifat siklikal dan berkesinambungan. Tahapan pertama adalah persiapan dan perencanaan, yang mencakup pengumpulan informasi terkait tugas, fungsi, dan struktur organisasi, serta pengorganisasian data sebagai landasan penyusunan peta. Tahapan kedua adalah pemetaan proses bisnis, yang dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan level atau tingkatan dan jenis gambar yang sesuai, mulai dari Level 0 sebagai gambaran makro organisasi hingga Level n sebagai penjabaran teknis yang paling rinci. Tahapan ketiga adalah penerapan dan implementasi, yang mencakup pengesahan peta proses bisnis oleh pimpinan, pendistribusian kepada seluruh unit kerja, penyimpanan, penempatan, pemanfaatan sebagai acuan kerja, serta mekanisme perubahan apabila terjadi penyesuaian organisasi. Tahapan keempat adalah pemantauan dan evaluasi, yang bertujuan untuk memastikan implementasi peta proses bisnis benar-benar memicu peningkatan kinerja organisasi dan dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan penyempurnaan.

Penyajian peta proses bisnis dalam bentuk gambar menggunakan standar Business Process Modeling Notation (BPMN), yang merupakan notasi standar internasional untuk pemodelan proses bisnis. Dalam praktiknya, pemodelan ini dioperasionalkan melalui aplikasi Bizagi Process Modeler, sebuah perangkat lunak freeware yang dapat digunakan untuk mendiagram, mendokumentasikan, dan mensimulasikan proses bisnis secara komprehensif. Dengan memanfaatkan seluruh fitur yang tersedia pada aplikasi Bizagi, peta proses bisnis yang telah tersusun melalui kertas kerja dapat disajikan secara substantif, rapi, terstandarisasi, dan mudah dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan, baik dari kalangan internal organisasi maupun pihak eksternal. Penggunaan Bizagi juga memungkinkan simulasi proses sehingga potensi inefisiensi dan hambatan dalam alur kerja dapat diidentifikasi bahkan sebelum proses tersebut diimplementasikan.

2. Desk Intensif Penyusunan Proses Bisnis

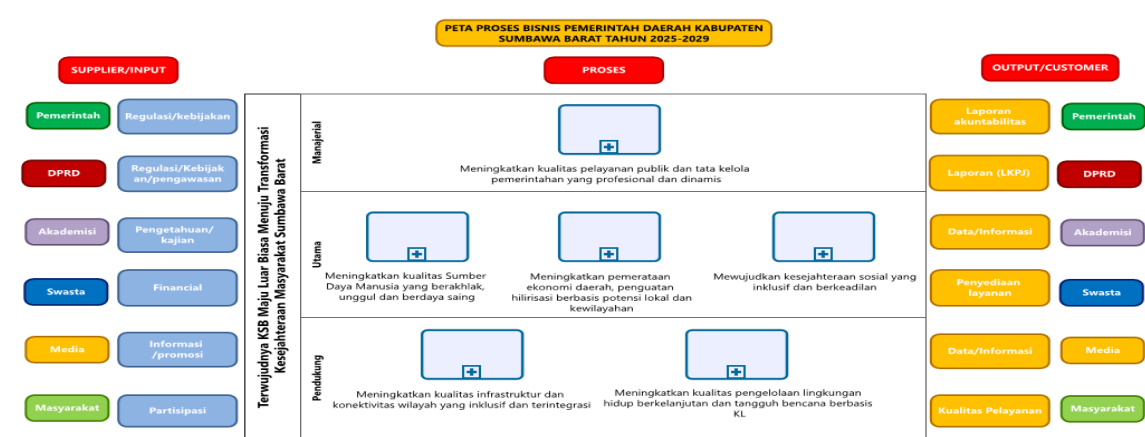
Kegiatan pendampingan penyusunan proses bisnis dilaksanakan melalui mekanisme desk intensif per dinas yang dirancang untuk memastikan setiap perangkat

daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat memiliki dokumen peta proses bisnis yang valid, terstandarisasi, dan selaras dengan hierarki proses bisnis level daerah. Pendekatan desk intensif dipilih karena penyusunan proses bisnis tidak dapat dilakukan hanya melalui pembekalan konseptual semata, melainkan membutuhkan pendampingan langsung (hands-on) antara tim pengabdian dan aparatur dinas dalam menelusuri, mengidentifikasi, dan menuangkan setiap alur kerja nyata ke dalam notasi BPMN secara sistematis. Setiap dinas didampingi secara langsung dan individual untuk memastikan peta proses bisnis yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi aktual organisasi, bukan sekadar dokumen formal yang disusun secara normatif. Proses ini menjadi fondasi bagi tersusunnya peta proses bisnis level daerah yang komprehensif, di mana proses bisnis masing-masing perangkat daerah disusun secara terintegrasi dan saling terkait satu sama lain dalam kerangka pencapaian visi dan misi Kabupaten Sumbawa Barat.

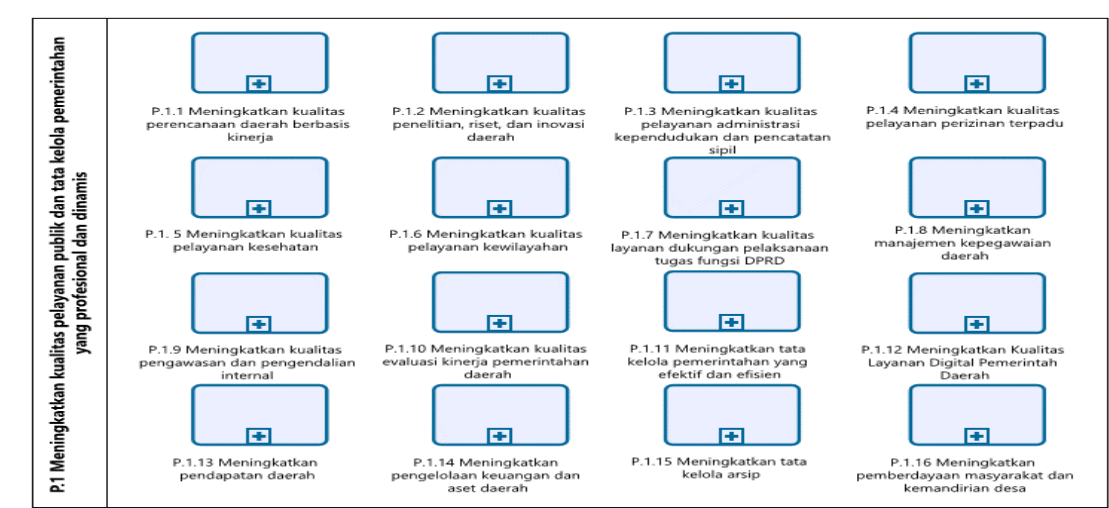
Pendampingan desk intensif secara khusus dilakukan terhadap seluruh bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat, yang mencakup sembilan bagian, yaitu Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Hukum, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Organisasi, Bagian Pemerintahan, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ), Bagian Sumber Daya Alam (SDA), Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim), serta Bagian Umum dan Keuangan. Setiap bagian didampingi secara intensif melalui sesi desk yang berlangsung dari pagi hingga sore hari, di mana tim pengabdian bersama-sama dengan aparatur masing-masing bagian menelusuri seluruh alur kerja, mengidentifikasi aktor yang terlibat, memetakan input dan output setiap proses, serta menentukan keterkaitan antar aktivitas dalam satu kesatuan peta proses bisnis yang utuh. Pendampingan terhadap Sekretariat Daerah menjadi titik kritis dalam keseluruhan kegiatan mengingat Sekretariat Daerah memiliki fungsi koordinasi dan fasilitasi terhadap seluruh perangkat daerah, sehingga kualitas peta proses bisnis Sekretariat Daerah secara langsung berpengaruh terhadap konsistensi dan keterpaduan peta proses bisnis di tingkat kabupaten secara keseluruhan.

Selama proses desk intensif berlangsung, tim pengabdian mengidentifikasi sejumlah kendala substantif yang secara signifikan memengaruhi kualitas dan kelancaran penyusunan peta proses bisnis. Kendala pertama dan paling mendasar adalah berdasarkan hasil wawancara dengan Kabag Organisasi dan ketika melakukan pendampingan bahwa masih minimnya pemahaman aparatur terhadap konsep proses bisnis, notasi BPMN, dan regulasi Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018, sehingga diperlukan waktu yang lebih panjang untuk membangun pemahaman konseptual sebelum proses pemetaan dapat dilakukan secara produktif. Kendala kedua adalah tumpang tindihnya aktivitas dan pengampunya ditemukan sejumlah aktivitas yang sama dikerjakan oleh lebih dari satu bagian tanpa kejelasan siapa penanggung jawab utamanya, yang mencerminkan lemahnya desain organisasi dan absennya standar pembagian kerja yang terstruktur. Kendala ketiga adalah minimnya inovasi dalam aktivitas yang dilakukan, di mana sebagian besar proses yang berjalan masih bersifat konvensional, manual, dan belum memanfaatkan teknologi informasi secara optimal untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan layanan. Salah satunya tim menyarankan untuk dibagian organisasi membuat aplikasi “Smart Sakip” aplikasi ini sebagai bagian untuk optimalisasi Sakip di perangkat daerah. Kendala keempat adalah panjangnya rantai proses yang ada, di mana banyak ditemukan aktivitas yang sesungguhnya tidak memberikan nilai tambah (non-value-added) namun tetap

dipertahankan karena sudah menjadi kebiasaan organisasi yang mengakar, sehingga memperpanjang waktu penyelesaian layanan secara tidak perlu. Berbagai kendala ini menegaskan bahwa pendampingan penyusunan proses bisnis bukan semata-mata kegiatan teknis dokumentasi, melainkan juga merupakan intervensi strategis dalam mendorong perubahan budaya kerja aparatur menuju tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Kendati demikian, pendampingan ini menghasilkan output nyata proses bisnis level daerah dan sekretariat daerah, salah satu contohnya outtput probis level 0 ditunjukkan pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Proses Bisnis Daerah Level 0



Gambar 3. Proses Bisnis Level 1, P1 Meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang profesional dan dinamis

Pembahasan

Hasil kegiatan pengabdian ini menunjukkan bahwa pendampingan intensif dapat menghasilkan output yang sesuai tujuan yaitu menghasilkan dokumen probis sesuai standar. Temuan ini sejalan dengan hasil studi (Sayuti et al., 2025) yang membuktikan bahwa implementasi *Business Process Reengineering* (BPR) secara terstruktur di lingkungan

pemerintah daerah khususnya melalui integrasi dengan dokumen perencanaan formal seperti RPJMD mampu meningkatkan proyeksi keberhasilan pelaksanaan program hingga 99,25% dan mengurangi inefisiensi prosedural secara signifikan. Pengalaman serupa di lingkup pemerintah daerah lain juga menunjukkan hasil yang konsisten: (Dama et al., 2025) melaporkan bahwa pendampingan penyusunan peta proses bisnis pada OPD Provinsi Gorontalo menghasilkan perbaikan pola koordinasi antarbagian, kejelasan pembagian tugas, dan penurunan potensi duplikasi pekerjaan. Lebih lanjut, (Rinaldi et al., 2015) dalam studi kasusnya pada administrasi publik Italia membuktikan bahwa pemetaan proses secara rinci (*as-is process*) diikuti redesain berbasis simulasi mampu menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur dan signifikan.

Dalam konteks pengabdian ini, proses pemetaan *as-is* yang dilakukan melalui desk intensif berhasil mengungkap kondisi nyata organisasi yang sebelumnya tidak terdokumentasi, termasuk identifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added*) pada setiap bagian, yang menjadi dasar bagi upaya penyederhanaan dan efisiensi proses ke depannya. Mekanisme ini dikonfirmasi oleh (Daclin et al., 2023), yang menunjukkan bahwa pemodelan proses berbasis BPMN pada organisasi publik memungkinkan manajemen mengenali secara eksplisit aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah beserta sumber biayanya, sehingga keputusan penyederhanaan proses dapat diambil di atas bukti, bukan asumsi. Relevansi eliminasi aktivitas *non-value-added* terhadap kinerja juga ditegaskan secara kuantitatif oleh (Cardoso Machado et al., 2023), yang membuktikan bahwa praktik *lean* dengan eliminasi pemborosan, perbaikan berkelanjutan, dan pandangan sistemik sebagai dimensi utamanya berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik, serta oleh (Klein et al., 2022) yang menemukan bahwa praktik-praktik tersebut menjadi fondasi bagi efektivitas proses kerja di institusi pemerintah. (Bashuk et al., 2023b) turut memperkuat temuan ini dengan membuktikan bahwa pemodelan proses bisnis yang efektif khususnya yang memperhatikan dimensi kecepatan dan biaya proses berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi organisasi ($R^2 = 0,693$). Sejalan dengan itu, (Goel et al., 2023) melalui tinjauan sistematisnya menegaskan bahwa standarisasi proses bisnis merupakan praktik yang secara langsung menopang konsistensi mutu layanan dan optimalisasi biaya, sehingga investasi dalam dokumentasi proses bisnis yang berkualitas merupakan langkah strategis yang memiliki dampak nyata terhadap kinerja organisasi pemerintahan.

Kendala yang ditemukan selama pendampingan mencerminkan persoalan sistemik yang lazim terjadi dalam implementasi BPM di sektor publik. (Trkman, 2010) telah mengidentifikasi bahwa antara 60 hingga 80 persen inisiatif BPM gagal karena absennya fondasi strategis, termasuk minimnya kapasitas sumber daya manusia dan lemahnya dukungan manajemen. Kondisi ini terkonfirmasi dalam pengabdian ini, di mana pemahaman aparatur yang sangat minim terhadap konsep proses bisnis dan notasi BPMN menjadi hambatan utama yang memerlukan waktu signifikan untuk diatasi sebelum pemetaan produktif dapat dilakukan. Hambatan pada level notasi ini bukan persoalan lokal semata: (Compagnucci et al., 2024) menemukan dari analisis terhadap 54.500 model bahwa banyaknya elemen BPMN membuat penggunaannya kompleks dan kerap memunculkan pelanggaran sintaksis serta penyimpangan dari praktik pemodelan yang baik, sehingga pendampingan teknis yang intensif menjadi prasyarat, bukan pelengkap. Pada level yang lebih luas, (Syed et al., 2023) dalam studinya pada sektor publik negara berkembang mengidentifikasi bahwa keterbatasan kapasitas SDM, lemahnya tata kelola, dan ketidakselarasan antara strategi dan proses merupakan penghambat utama transformasi temuan yang secara langsung menggambarkan situasi di lingkungan Sekretariat Daerah.

Tumpang tindihnya aktivitas dan penanggungjawab yang ditemukan pada hampir seluruh bagian di Sekretariat Daerah mencerminkan lemahnya desain organisasi yang berakibat pada inefisiensi dan ketidakjelasan akuntabilitas. (Syed et al., 2018) dalam tinjauan literatur sistematisnya menegaskan bahwa budaya organisasi dan kejelasan peran

merupakan faktor penentu keberhasilan BPM yang paling kritis di sektor publik. Kesimpulan serupa diperkuat oleh (Sukumani et al., 2024b) melalui *scoping review* yang menempatkan dukungan pimpinan puncak, budaya organisasi, dan komunikasi sebagai tiga faktor paling menentukan bagi keberhasilan BPM di organisasi sektor publik dan negara berkembang. Oleh karena itu, pendampingan penyusunan proses bisnis dalam kegiatan ini tidak hanya berdimensi teknis dokumentasi, melainkan juga merupakan intervensi transformasi budaya kerja aparatur. Hal ini sejalan dengan pandangan (Vom Brocke et al., 2014) bahwa dokumentasi proses merupakan prasyarat untuk menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan, dan bahwa keberhasilan BPM memerlukan penyelarasan proses dengan strategi organisasi secara menyeluruh. Dokumen proses yang terstandarisasi juga membuka jalan bagi tahapan lanjutan berupa pemantauan berbasis data; (Racis & Spano, 2025) menunjukkan bahwa aparatur sektor publik memandang analisis proses berbasis data sebagai instrumen yang mampu meningkatkan transparansi dan efisiensi, sekaligus menopang agenda transformasi digital pemerintahan. Keberhasilan kegiatan ini dalam menghasilkan dokumen peta proses bisnis yang sesuai model yang disarankan Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 dan diberikan apresiasi oleh mitra.

Kesimpulan dan Saran

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini berhasil mendampingi penyusunan dokumen peta proses bisnis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat yang mencakup sembilan bagian, menghasilkan peta proses bisnis level 0, 1, dan n yang terstandarisasi sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2018 dan divisualisasikan menggunakan notasi BPMN 2.0 melalui aplikasi Bizagi. Pendampingan melalui tujuh tahap terstruktur terbukti efektif dalam menjembatani keterbatasan kapasitas aparatur dengan kebutuhan menghasilkan dokumen proses bisnis yang valid dan dapat diimplementasikan. Kendala utama yang ditemukan minimnya pemahaman aparatur, tumpang tindih aktivitas dan penanggungjawab, minimnya inovasi, serta panjangnya rantai proses merupakan gambaran nyata persoalan tata kelola yang masih perlu ditangani secara sistemik. Untuk itu, disarankan agar pemerintah daerah melakukan pembaruan dokumen proses bisnis secara berkala minimal setiap dua tahun, mengintegrasikan peta proses bisnis ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi, serta melakukan pelatihan berkelanjutan bagi aparatur agar kapasitas penyusunan dan evaluasi proses bisnis dapat terjaga dan berkembang secara mandiri. Kegiatan serupa juga perlu dikembangkan ke seluruh perangkat daerah lainnya di Kabupaten Sumbawa Barat sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi yang menyeluruh dan terencana.

Ucapan terima kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Mitra khusus Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Sumbawa Barat atas kesediaan dan dukungan pendanaan dari awal sampai akhir kegiatan ini, dan harapannya kolaborasi kita akan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Bashuk, I., Dantas, R. M., Mata, M. N., Boichenko, K., Rita, J. X., & Correia, A. B. (2023a). The impact of business process modelling on the companies' efficiency under Covid-19 conditions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 2183418. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2183418>

- Cardoso Machado, M., Finger, A., Bonomi Santos, J., Guarnieri, P., Inês Schwantz, P., Luiz Klein, L., & de Oliveira Simonetto, E. (2023). The Relationship between Lean Practices and Organizational Performance: An Analysis of Operations Management in a Public Institution. *Logistics 2023*, Vol. 7, Page 52, 7(3), 52. <https://doi.org/10.3390/LOGISTICS7030052>
- Compagnucci, I., Corradini, F., Fornari, F., & Re, B. (2024). A Study on the Usage of the BPMN Notation for Designing Process Collaboration, Choreography, and Conversation Models. *Business & Information Systems Engineering: The International Journal of WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 66(1), 43–66. <https://doi.org/10.1007/S12599-023-00818-7>
- Daclyn, N., Doumeingts, G., Haidar, H., Kissa, B., Gounopoulos, E., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2023). Business Process Management Analysis with Cost Information in Public Organizations: A Case Study at an Academic Library. *Modelling 2023*, Vol. 4, Pages 251–263, 4(2), 251–263. <https://doi.org/10.3390/MODELLING4020014>
- Hamijaya, P. D. N., Made Wisnu Satyaninggrat, L., & Rahmah, K. (2024). Pelatihan Pemodelan Proses Bisnis Koperasi di Sentra Industri Kecil Sumber Balikpapan. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 4(5), 1307–1314. <https://doi.org/10.54082/JAMSI.1381>
- Goel, K., Bandara, W., & Gable, G. (2023). Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. *Schmalenbach Journal of Business Research 2023* 75:2, 75(2), 195–237. <https://doi.org/10.1007/S41471-023-00158-Y>
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364–376. <https://doi.org/10.1108/14637150210435017>
- Klein, L. L., Vieira, K. M., Feltrin, T. S., Pissutti, M., & Ercolani, L. D. (2022). The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:SGOA;JOURNAL:JOURNAL:SGOA;ISSUE:ISSUE:DOI
- Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217–225. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2013.03.002>
- Ombudsman RI. (2022). *Laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia 2022*.
- Dama, P. D., Dunggio, T., & Rachman, A. (2025). Pendampingan Penyusunan Peta Proses Bisnis Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Gorontalo. *Eastasouth Journal of Effective Community Services*, 3(03), 183–192. <https://doi.org/10.58812/EJECS.V3I03.353>
- Racis, S., & Spano, A. (2025). Unlocking the promise of process mining: shaping perceptions and impact in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 28(8), 3165–3191. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2023-0887>
- Rinaldi, M., Montanari, R., & Bottani, E. (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulationA case study. *Business Process Management Journal*, 21(2), 419–462. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2014-0054>
- Sayuti, M., Syairudin, B., & Gunarta, I. K. (2024). *Implementation of Business Process Re-engineering in Improving Local Government Performance: A Literature Review Using Bibliometric Analysis*. 1176–1183. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-273-6_121
- Sayuti, M., Syairudin, B., Ketut Gunarta, I., sayuti, M., syairudin, B., & Gunarta, K. (2025). Enhancement of business processes through re-engineering to optimize the performance of local government in Central Sulawesi province. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2542922. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2542922>

- Simangunsong, F. (2018). IMPLEMENTING ROADMAP MODEL AHEAD INDONESIAN BUREAUCRATIC REFORM THROUGH QUICK WINS METHOD. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 17, Number 6).
- Sukumani, R., Salamntu, L. T. P., & Seymour, L. F. (2024a). Business process management critical success factors: a scoping review. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 11(4), 303–313. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2024.142650>
- Sukumani, R., Salamntu, L. T. P., & Seymour, L. F. (2024b). Business process management critical success factors: a scoping review. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 11(4), 303–313. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2024.142650>
- Syed, R., Bandara, W., & Eden, R. (2023). Public sector digital transformation barriers: A developing country experience. *Information Polity*, 28(1), 5–27. <https://doi.org/10.3233/IP-220017>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;JOURNAL:JOURNAL:IPOA;WGROU:STRING:PU
BLICATION
- Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Australasian Journal of Information Systems. *Australasian Journal of Information Systems*, 22. <https://doi.org/10.3127/AJIS.V22I0.1265>
- Takagi, N., Varajão, J., Ventura, T., Ubialli, D., & Silva, T. (2024). Managing success criteria and success factors in a BPM project: an approach using PRINCE2 and Success Management on the public sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336273. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336273>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2009.07.003>
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah