

# Perbaikan Proses Bisnis Penyusunan Rencana Kerja DISKOPERINDAG Menggunakan Metode *Business Process Improvement* Berdasarkan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 Serta Klausul 7.3 ISO 9001:2008

Silvi Rushanti Widodo<sup>1\*</sup>, Yati Rohayati<sup>2</sup>, Atya Nur Aisha<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Teknik Industri, Universitas Telkom, Bandung

\* Email : rushantisilvi@gmail.com

## Abstrak

DISKOPERINDAG Kabupaten Bandung memiliki peranan dalam penyusunan perencanaan daerah, salah satunya adalah penyusunan Renja. Dalam kondisi aktual rencana kerja yang disusun oleh DISKOPERINDAG memiliki permasalahan yakni ketidaktepatan dalam penyusunan Renja. Penelitian ini bertujuan untuk merancang proses bisnis usulan dalam penyusunan Renja. Metode perbaikan proses bisnis yang digunakan adalah *Business Process Improvement* (BPI). Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan mengidentifikasi gap proses bisnis penyusunan Renja aktual dengan alur perencanaan Renja berdasarkan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 dan persyaratan klausul 7.3 ISO 9001:2008. Hasil analisis gap akan menjadi masukan untuk analisis aktivitas yang dikelompokkan menjadi RVA, BVA dan NVA. Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan mengeliminasi aktivitas NVA, meminimasi aktivitas BVA dan melakukan *streamlining* pada aktivitas RVA. Pada tahap pengumpulan data diperoleh 11 proses bisnis penyusunan Renja aktual dan 21 aktivitas berdasarkan PERMENDAGRI. Hasil gap antara proses bisnis aktual dan proses bisnis berdasarkan PERMENDAGRI terdapat 31 proses. Hasil analisis aktivitas menunjukkan terdapat 12 aktivitas RVA, 19 BVA, 0 NVA. *Tools* perbaikan proses bisnis yang digunakan antara lain *value-added assessment*, *simplification*, dan *duplication elimination*. Berdasarkan hasil perbandingan waktu efisiensi, pada proses bisnis eksisting 19,14%, sementara pada proses bisnis usulan 21,88%. Usulan proses bisnis penyusunan Renja menjadi masukan dalam penyusunan SOP dan instruksi kerja.

**Kata Kunci:** *Business Process Improvement*, Klausul 7.3 ISO 9001:2008, PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010, Renja, *Standard Operating Procedure*.

## Pendahuluan

Perencanaan strategis adalah proses rencana jangka panjang pada sebuah organisasi. Perencanaan ini bertujuan untuk menggali gagasan, pengambilan langkah, dan pemantauan dari sebuah kesuksesan atau kegagalan suatu kegiatan untuk menentukan strategi dan mencapai tujuan organisasi dimasa yang akan datang [1].

Manfaat dari perencanaan strategis adalah berguna bagi perencanaan untuk perubahan dalam lingkungan dinamik yang lengkap. Perencanaan strategis berguna untuk pengelolaan hasil, sebagai alat manajerial yang penting, berorientasi masa depan, mampu beradaptasi, penting untuk mendukung kebutuhan pelanggan, dan mempromosikan komunikasi [2].

Perencanaan strategis juga dilakukan dalam lingkup pemerintahan. Salah satu dinas yang menjalankan perencanaan strategis adalah Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan yang selanjutnya disingkat dengan DISKOPERINDAG yang terdapat di Kabupaten Bandung.

DISKOPERINDAG adalah salah satu dinas yang terdapat di Kabupaten Bandung yang mempunyai tugas yaitu melaksanakan urusan pemerintah daerah bidang koperasi, UKM, perindustrian dan perdagangan. Dinas ini menjalankan peran yakni pembuatan Renja untuk semua bidang dalam DISKOPERINDAG yang nantinya akan dilaporkan kepada pihak BAPPEDA yang berperan sebagai penerima *input* Renja DISKOPERINDAG. Sesuai dengan Tabel 1 bahwa jenis dokumen perencanaan terdapat Renja dimana Renja dinas perlu dievaluasi agar dapat mencapai visi, misi, dan program Kepala Daerah yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 11 Tahun 2011 tentang RPJMD Kabupaten Bandung [3].

Tabel 1 Jenis Dokumen Perencanaan

| No. | Dokumen Perencanaan | Jangka Waktu | Pelaksana |
|-----|---------------------|--------------|-----------|
| 1.  | RPJPD               | 25 tahun     | BAPPEDA   |
| 2.  | RPJMD               | 5 tahun      | BAPPEDA   |
| 3.  | Renstra             | 5 tahun      | Dinas     |
| 4.  | RKPD                | 1 tahun      | BAPPEDA   |
| 5.  | Renja               | 1 tahun      | Dinas     |

Tabel 1 adalah jenis dokumen perencanaan dimana menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010, alur penyusunan Renja diawali dengan BAPPEDA menyusun RPJPD kabupaten yang dilaksanakan setiap 25 tahun sekali. RPJPD tersebut digunakan untuk menjadi acuan menyusun RPJMD yang disusun setiap 5 tahun sekali. Tiap-tiap bidang dibawah naungan BAPPEDA termasuk salah satunya adalah DISKOPERINDAG diwajibkan untuk menyusun Renstra tiap 5 tahun sekali dimana Renstra tersebut digunakan sebagai acuan pembuatan Renja yang disusun tiap satu tahun sekali. Renja yang telah disusun oleh masing-masing dinas akan dikumpulkan oleh pihak BAPPEDA untuk menyusun RKPD. Renstra dan Renja yang telah dibuat nantinya akan menjadi acuan kegiatan untuk masing-masing dinas [4].

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Kepala Subbidang Perencanaan Pembangunan Ekonomi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bandung yang berperan sebagai penerima *input* Renja dari DISKOPERINDAG, terdapat permasalahan dalam DISKOPERINDAG Kabupaten Bandung yang harus segera diselesaikan yakni terjadi ketidaktepatan waktu dalam penyusunan Renja. Renja yang seharusnya disusun selama 6,5-7 bulan mengalami keterlambatan hingga 8 bulan sehingga BAPPEDA mengalami kesulitan ketika akan melakukan evaluasi terhadap penetapan dan perumusan program yang telah disusun DISKOPERINDAG. Selain itu, ketidaktepatan penyusunan Renja juga berdampak pada penyusunan RKPD yang dilakukan oleh BAPPEDA.

Salah satu contoh dari ketidaktepatan penyusunan Renja adalah pada proses pembentukan tim penyusun Renja. Pada *timeline* seharusnya pembentukan tim penyusun Renja dimulai pada bulan Desember, namun pada kondisi aktual pembentukan tim dimulai pada bulan Februari. Tabel 2 adalah *timeline* penyusunan Renja dan Gambar 1 adalah contoh dokumen kondisi aktual surat perintah pembentukan tim penyusun Renja.

Tabel 2 *Timeline* Penyusunan Renja

| No. | Tahapan Perencanaan dan Penganggaran Tahunan Daerah | Desember |    |     |    | Januari |    |     |    | Februari |    |     |    | Maret |    |     |    | April |    |     |    | Mei |    |     |    | Juni |    |     |    |
|-----|---|----------|----|-----|----|---------|----|-----|----|----------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-------|----|-----|----|-----|----|-----|----|------|----|-----|----|
|     |   | I        | II | III | IV | I       | II | III | IV | I        | II | III | IV | I     | II | III | IV | I     | II | III | IV | I   | II | III | IV | I    | II | III | IV |
| 1   | Pembentukan tim penyusun SKPD                       | ■        | ■  | ■   | ■  |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 2   | Penyusunan rancangan awal Renja SKPD                |          |    |     |    | ■       | ■  | ■   | ■  |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 3   | Musrenbang Desa/ Kelurahan                          |          |    |     |    |         |    |     |    | ■        | ■  | ■   | ■  |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 4   | Lanjutan penyusunan rancangan Renja SKPD            |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    | ■     | ■  | ■   | ■  |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 5   | Musrenbang Kecamatan                                |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    | ■     | ■  | ■   | ■  |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 6   | Pembahasan rancangan Renja SKPD pada Forum SKPD     |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    | ■   | ■  | ■   | ■  |      |    |     |    |
| 7   | Penyusunan rancangan RKPD Kabupaten/ Kota           |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    | ■    | ■  | ■   | ■  |
| 8   | Pelaksanaan Musrenbang RKPD Kabupaten/ Kota         |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 9   | Perumusan rancangan akhir RKPD Kabupaten/ Kota      |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 10  | Penetapan Perkada RKPD Kabupaten/ Kota              |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |
| 11  | Penetapan Renja SKPD                                |          |    |     |    |         |    |     |    |          |    |     |    |       |    |     |    |       |    |     |    |     |    |     |    |      |    |     |    |



Gambar 1 Contoh Dokumen Kondisi Aktual Pembentukan Tim Penyusun Renja

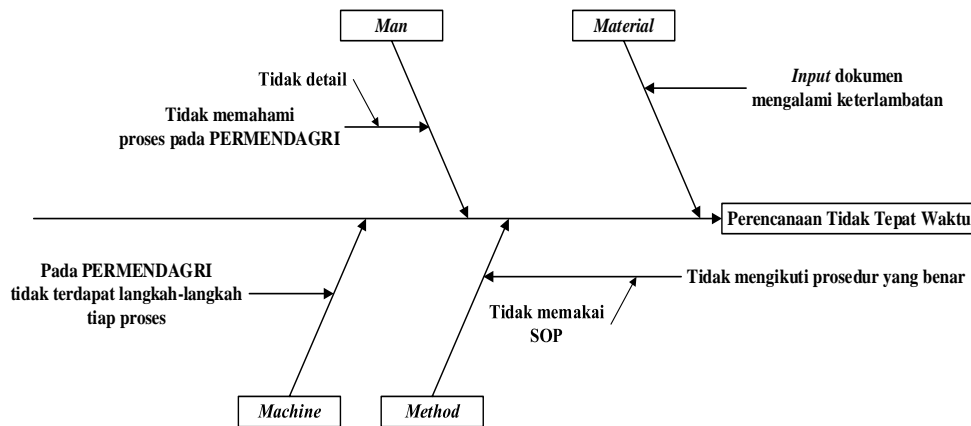
Permasalahan ketidaktepatan penyusunan Renja akan dianalisis menggunakan 5 *Why's* untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi. Tabel 3 adalah hasil analisis dari permasalahan ketidaktepatan penyusunan Renja DISKOPERINDAG. Analisis menggunakan faktor 5M, yakni *man*, *machine*, *method*, *material*, dan *money*.

Tabel 3 5 *Why's* Permasalahan Ketidaktepatan Penyusunan Renja

| Permasalahan   | <i>Man</i>                                | <i>Machine</i>   | <i>Method</i>        | <i>Material</i>                  | <i>Money</i> |
|--|---|--|----------------------|----------------------------------|--------------|
| 1. Mengapa terjadi ketidaktepatan penyusunan Renja?  |   |  |                      | Input dokumen tidak tepat waktu. |              |
| 2. Mengapa <i>input</i> dokumen tidak tepat waktu?   |   |  | Tidak mempunyai SOP. |                                  |              |
| 3. Mengapa tidak mempunyai SOP?                      | Pegawai tidak mengerti proses yang benar. |  |                      |                                  |              |
| 4. Mengapa pegawai tidak mengerti proses yang benar? | Pegawai tidak paham dengan PERMENDAGRI.   |  |                      |                                  |              |
| 5. Mengapa karyawan tidak paham PERMENDAGRI ?        |   | Pada PERMENDAGRI tidak terdapat langkah-langkah pengerjaan untuk setiap prosesnya. |                      |                                  |              |

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan 5 *Why's* maka didapatkan permasalahan dalam penyusunan Renja berawal dari *input* dokumen untuk proses selanjutnya mengalami keterlambatan dikarenakan tidak ada SOP yang menjamin waktu proses dari setiap prosesnya. Tidak adanya SOP penyusunan Renja yang dibuat karena pegawai DISKOPERINDAG yang susah untuk memahami PERMENDAGRI. Dalam PERMENDAGRI sudah terdapat langkah-langkah dalam penyusunan Renja namun masih kurang jelas karena tidak terdapat langkah-langkah yang lebih detail dari setiap prosesnya.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan 5 *Why's*, ketidaktepatan DISKOPERINDAG dalam penyusunan Renja selanjutnya akan digambarkan penyebabnya menggunakan diagram sebab akibat yang diperlihatkan pada Gambar 2. Penyebab ketidaktepatan perencanaan diakibatkan oleh empat faktor yakni *man, method, machine, dan material*.



Gambar 2 Diagram Sebab-Akibat

Sesuai dengan Gambar 2 bahwa dilihat dari segi *material*, penyebab ketidaktepatan perencanaan adalah *input* dokumen dari proses sebelumnya yang juga mengalami keterlambatan sehingga proses-proses yang lain juga menjadi tidak tepat waktu.

Penyebab kedua dilihat dari segi metode adalah proses yang dilaksanakan kurang tepat karena tidak mengikuti prosedur yang benar diakibatkan karena tidak mempunyai SOP sehingga setiap proses yang dilakukan tidak ada panduannya. Tujuan diadakannya SOP adalah untuk memberikan panduan bagi seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah dalam mengidentifikasi, menyusun, mendokumentasikan, mengembangkan, memonitor, serta mengevaluasi kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi aparatur pemerintahan [5].

Penyebab selanjutnya dilihat dari faktor *man* atau pegawai DISKOPERINDAG adalah tidak mengerti prosedur penyusunan Renja yang baik dan benar sesuai dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 karena proses pada PERMENDAGRI yang tidak detail sehingga pegawai melaksanakan proses sesuai dengan yang mereka pahami.

Penyebab keempat dilihat dari segi *machine* atau proses pada PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 yang dijadikan acuan dalam penyusunan Renja kurang detail dalam memberikan langkah-langkah pengerjaan untuk setiap prosesnya. Prosedur adalah suatu urutan pekerjaan kerani (clerical), biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan [6].

Oleh karena itu, dalam *Focus Group Discussion* yang telah dilakukan bersama pimpinan setiap bidang dalam DISKOPERINDAG dan Kepala Subbidang Perencanaan Pembangunan Ekonomi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bandung, DISKOPERINDAG mempunyai target *output* yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Target *output*-nya adalah dibuatnya *Standard Operating Procedures* (SOP) yang sesuai dengan peraturan pemerintah yang nantinya akan digunakan oleh DISKOPERINDAG untuk memenuhi tugas. Sekaligus proses yang disesuaikan dengan persyaratan klausul 7.3 ISO 9001:2008 tentang desain dan pengembangan karena proses penyusunan Renja berkaitan dengan proses perencanaan dimana memerlukan *input, output, proses verifikasi dan validasi, serta kontrol perubahan desain* untuk menjaga kesesuaian proses agar diselesaikan dengan benar dan tepat waktu serta memberikan keunggulan yang kompetitif [7].

Dalam penelitian ini berfokus pada perbaikan proses bisnis penyusunan Renja DISKOPERINDAG yang hasilnya disajikan dalam bentuk SOP. Tahap ini penting untuk dilakukan karena sebagai prosesnya menyangkut penyelenggaraan forum SKPD yang merupakan wadah penampung dan penjangkaran aspirasi masyarakat [4].

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, fokus terhadap penyusunan Renja DISKOPERINDAG dimana tahap pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi proses bisnis aktual yang terdapat pada penyusunan Renja DISKOPERINDAG dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010. Identifikasi dilakukan untuk melihat apakah terdapat gap antara kedua hal tersebut. Gap yang telah teridentifikasi akan dibuat proses dengan hasil silang antara proses aktual dengan proses yang sesuai dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010. Hasil silang akan disesuaikan dengan pemenuhan klausul 7.3 ISO 9001:2008 yang akhirnya didapatkan proses bisnis yang sesuai dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 dan klausul 7.3 ISO 9001:2008. Dengan menggunakan metode BPI akan dilakukan analisa setiap aktivitas dalam setiap proses bisnis yang ada dan mengelompokkan kedalam RVA, BVA, dan NVA. Tahap kedua adalah melakukan *streamlining* terhadap hasil analisa aktivitas yang dilakukan. Proses bisnis yang sudah sesuai didokumentasikan dengan SOP sehingga SOP yang dirancang sudah sesuai dengan peraturan pemerintah dan *requirement* klausul 7.3 ISO 9001:2008 yang efektif dan efisien.

### Hasil Penelitian

#### 3.1 Proses Bisnis Aktual

Proses bisnis aktual penyusunan Renja ditentukan dari *timeline* penyusunan Renja DISKOPERINDAG dan dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4 Proses Bisnis Aktual

| No. | Proses   |
|-----|--|
| 1.  | Pembentukan tim penyusun Renja SKPD.             |
| 2.  | Penyusunan rancangan awal Renja SKPD.            |
| 3.  | Musrenbang Desa/ Kelurahan.                      |
| 4.  | Lanjutan penyusunan rancangan Renja SKPD.        |
| 5.  | Musrenbang Kecamatan.                            |
| 6.  | Pembahasan rancangan Renja SKPD pada Forum SKPD. |
| 7.  | Penyusunan rancangan RKPD Kabupaten/ Kota.       |
| 8.  | Pelaksanaan Musrenbang RKPD Kabupaten/ Kota.     |
| 9.  | Perumusan rancangan akhir RKPD Kabupaten/ Kota.  |
| 10. | Penetapan Perkada RKPD Kabupaten/ Kota.          |
| 11. | Penetapan Renja SKPD.                            |

#### 3.2 Proses Bisnis Menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010

Proses bisnis penyusunan Renja menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 dan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Proses Bisnis Menurut PERMENDAGRI

| No. | Proses  |
|-----|---|
| 1.  | Pembentukan tim penyusun Renja.   |
| 2.  | Orientasi penyusun Renja.   |
| 3.  | Penyusunan agenda kerja.  |
| 4.  | Mengumpulkan data dan informasi.  |
| 5.  | Mengolah data dan informasi.  |
| 6.  | Menganalisis gambaran pelayanan SKPD.   |
| 7.  | Melakukan <i>review</i> hasil pelaksanaan Renja SKPD tahun lalu berdasarkan Renstra SKPD. |
| 8.  | Isu-isu penting pelaksanaan tugas dan fungsi SKPD.  |
| 9.  | Menelaah rancangan awal RKPD.   |
| 10. | Merumuskan tujuan dan sasaran Renja.  |
| 11. | Menelaah usulan program/ kegiatan dari masyarakat.  |
| 12. | Merumuskan kegiatan prioritas.  |
| 13. | Menyajikan dokumen awal rancangan Renja SKPD.   |
| 14. | Musrenbang desa/ kelurahan.   |
| 15. | Lanjutan penyusunan rancangan Renja SKPD.   |
| 16. | Musrenbang kelurahan.   |
| 17. | Menelaah kebijakan nasional.  |
| 18. | Menyempurnakan rancangan Renja SKPD.  |
| 19. | Pembahasan forum SKPD.  |
| 20. | Menyesuaikan dokumen rancangan Renja SKPD.  |
| 21. | Menyiapkan forum SKPD.  |
| 22. | Menyelenggarakan forum SKPD.  |
| 23. | Pembahasan rancangan Renja SKPD pada forum SKPD.  |
| 24. | Penyusunan rancangan RKPD kabupaten/ kota.  |
| 25. | Pelaksanaan Musrenbang RKPD kabupaten/ kota.  |
| 26. | Perumusan rancangan akhir RKPD kabupaten/ kota.   |
| 27. | Penetapan Perkada RKPD kabupaten/ kota.   |
| 28. | Verifikasi rancangan Renja SKPD dengan RKPD.  |
| 29. | Pengesahan Renja SKPD.  |
| 30. | Penetapan Renja SKPD.   |

### 3.3 Identifikasi Gap Proses Bisnis Aktual dan Proses Bisnis Menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010

Pada penelitian ini menghasilkan hasil identifikasi gap antara proses bisnis aktual dan proses bisnis yang sesuai dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010.

Tabel 6 Identifikasi Gap Proses Bisnis Aktual dan Proses Bisnis Menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010

| Kondisi Aktual                 | Kondisi Ideal                   | Gap  | Keterangan  |
|--------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Pembentukan tim penyusun Renja | Pembentukan tim penyusun Renja  | -  | -   |
| -                              | Orientasi mengenai Renja SKPD   | Dalam kondisi aktual tidak terdapat proses orientasi mengenai Renja SKPD   | Dilakukan penambahan proses orientasi mengenai Renja SKPD   |
| -                              | Penyusunan agenda kerja         | Dalam kondisi aktual tidak terdapat proses penyusunan agenda kerja         | Dilakukan penambahan proses penyusunan agenda kerja         |
| -                              | Mengumpulkan data dan informasi | Dalam kondisi aktual tidak terdapat proses mengumpulkan data dan informasi | Dilakukan penambahan proses mengumpulkan data dan informasi |
| -                              | Mengolah data dan informasi     | Dalam kondisi aktual tidak terdapat proses mengolah data dan informasi     | Dilakukan penambahan proses mengolah data dan informasi     |

**3.4 Identifikasi Pemenuhan ISO 9001:2008 Klausul 7.3**

Pemenuhan persyaratan ISO adalah untuk menjaga konsistensi proses seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang. Tabel 7 menjelaskan tentang pemenuhan persyaratan ISO 9001:2008 klausul 7.3 tentang desain dan pengembangan karena proses penyusunan Renja berkaitan dengan proses perencanaan.

Tabel 7 Identifikasi Pemenuhan ISO 9001:2008 Klausul 7.3

| Klausul | Persyaratan                                    | Kondisi         |
|---------|--|-----------------|
| 7.3     | Desain dan Pengembangan                        |                 |
| 7.3.1   | Perencanaan Desain dan Pengembangan            | Terpenuhi       |
| 7.3.2   | Masukan Desain dan Pengembangan                | Terpenuhi       |
| 7.3.3   | Keluaran Desain dan Pengembangan               | Terpenuhi       |
| 7.3.4   | Tinjauan Desain dan Pengembangan               | Terpenuhi       |
| 7.3.5   | Verifikasi Desain dan Pengembangan             | Tidak Terpenuhi |
| 7.3.6   | Validasi Desain dan Pengembangan               | Tidak Terpenuhi |
| 7.3.7   | Pengendalian Perubahan Desain dan Pengembangan | Terpenuhi       |

**3.5 Hasil Sinkronisasi Gap**

Proses bisnis penyusunan Renja dilakukan sinkronisasi gap antara kondisi aktual dan kondisi yang sesuai dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 serta ISO 9001:2008 dan hasilnya didapatkan 30 proses penyusunan Renja. Setelah itu, akan dilakukan analisa aktivitas untuk mengetahui proses yang tidak memberikan nilai tambah dan akan dilakukan eliminasi.

Tabel 8 Hasil Sinkronisasi Gap

| No. | Proses                           | Waktu Proses | Analisa Aktivitas |
|-----|----------------------------------|--------------|-------------------|
| 1.  | Pembentukan tim penyusun Renja.  | 10 jam       | RVA               |
| 2.  | Orientasi penyusun Renja.        | 5 jam        | BVA               |
| 3.  | Penyusunan agenda kerja.         | 2 jam        | BVA               |
| 4.  | Mengumpulkan data dan informasi. | 18 jam       | BVA               |



Tabel 8 Hasil Sinkronisasi Gap (lanjutan)

| No. | Proses  | Waktu Proses | Analisa Aktivitas |
|-----|---|--------------|-------------------|
| 5.  | Mengolah data dan informasi.  | 12 jam       | BVA               |
| 6.  | Menganalisis gambaran pelayanan SKPD.   | 22 jam       | RVA               |
| 7.  | Melakukan <i>review</i> hasil pelaksanaan Renja SKPD tahun lalu berdasarkan Renstra SKPD. | 16 jam       | RVA               |
| 8.  | Isu-isu penting pelaksanaan tugas dan fungsi SKPD.  | 24 jam       | RVA               |
| 9.  | Menelaah rancangan awal RKPD.   | 27 jam       | RVA               |
| 10. | Merumuskan tujuan dan sasaran Renja.  | 16 jam       | RVA               |
| 11. | Menelaah usulan program/ kegiatan dari masyarakat.  | 15 jam       | RVA               |
| 12. | Merumuskan kegiatan prioritas.  | 13 jam       | BVA               |
| 13. | Menyajikan dokumen awal rancangan Renja SKPD.   | 56 jam       | BVA               |
| 14. | Verifikasi kelengkapan dokumen Renja.   | 5 Jam        | BVA               |
| 14. | Musrenbang desa/ kelurahan.   | 50 jam       | RVA               |
| 15. | Lanjutan penyusunan rancangan Renja SKPD.   | 40 jam       | BVA               |
| 16. | Musrenbang kelurahan.   | 50 jam       | RVA               |
| 17. | Menelaah kebijakan nasional.  | 3 jam        | RVA               |
| 18. | Menyempurnakan rancangan Renja SKPD.  | 16 jam       | BVA               |
| 19. | Pembahasan forum SKPD.  | 31 jam       | BVA               |

Tabel 8 Hasil Sinkronisasi Gap (lanjutan)

| No. | Proses   | Waktu Proses | Analisa Aktivitas |
|-----|--|--------------|-------------------|
| 20. | Menyesuaikan dokumen rancangan Renja SKPD.       | 132 jam      | BVA               |
| 21. | Menyiapkan forum SKPD.                           | 41 jam       | BVA               |
| 22. | Menyelenggarakan forum SKPD.                     | 5 jam        | RVA               |
| 23. | Pembahasan rancangan Renja SKPD pada forum SKPD. | 80 jam       | BVA               |
| 24. | Penyusunan rancangan RKPD kabupaten/ kota.       | 80 jam       | BVA               |
| 25. | Pelaksanaan Musrenbang RKPD kabupaten/ kota.     | 80 jam       | BVA               |
| 26. | Perumusan rancangan akhir RKPD kabupaten/ kota.  | 320 jam      | BVA               |
| 27. | Penetapan Perkada RKPD kabupaten/ kota.          | 40 jam       | BVA               |
| 28. | Verifikasi rancangan Renja SKPD dengan RKPD.     | 17 jam       | BVA               |
| 29. | Pengesahan Renja SKPD.                           | 9 jam        | RVA               |
| 30. | Penetapan Renja SKPD.                            | 40 jam       | BVA               |

### 3.6 Proses Bisnis Usulan

Proses bisnis usulan penyusunan Renja didapatkan dari sinkronisasi gap antara kondisi aktual dan kondisi yang sesuai dengan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 serta ISO 9001:2008 dan hasil dari analisa aktivitas dengan mengeliminasi proses yang tidak memberikan nilai tambah. Tabel 9 menunjukkan proses bisnis usulan yang lebih efektif dan efisien.

Tabel 9 Proses Bisnis Usulan

| No. | Proses                          | Waktu Proses | Pemilik Proses |
|-----|---------------------------------|--------------|----------------|
| 1.  | Pembentukan tim penyusun Renja. | 10 jam       | Sekretaris     |

Tabel 9 Proses Bisnis Usulan (lanjutan)

| No. | Proses  | Waktu Proses | Pemilik Proses           |
|-----|---|--------------|--------------------------|
| 2.  | Orientasi penyusun Renja.   | 5 jam        | Sekretaris               |
| 3.  | Penyusunan agenda kerja.  | 2 jam        | Sekretaris               |
| 4.  | Mengumpulkan data dan informasi.  | 18 jam       | Kepala Bidang            |
| 5.  | Mengolah data dan informasi.  | 12 jam       | Kepala Bidang            |
| 6.  | Menganalisis gambaran pelayanan SKPD.   | 22 jam       | Kepala Bidang            |
| 7.  | Melakukan <i>review</i> hasil pelaksanaan Renja SKPD tahun lalu berdasarkan Renstra SKPD. | 16 jam       | Kepala subbagian program |
| 8.  | Isu-isu penting pelaksanaan tugas dan fungsi SKPD.  | 24 jam       | Kepala Bidang            |
| 9.  | Menelaah rancangan awal RKPd.   | 27 jam       | Kepala subbagian program |
| 10. | Merumuskan tujuan dan sasaran Renja.  | 16 jam       | Kepala Bidang            |
| 11. | Menelaah usulan program/ kegiatan dari masyarakat.  | 15 jam       | Kepala subbagian program |
| 12. | Merumuskan kegiatan prioritas.  | 13 jam       | Kepala subbagian program |
| 13. | Menyajikan dokumen awal rancangan Renja SKPD.   | 56 jam       | Kepala Bidang            |
| 14. | Verifikasi kelengkapan dokumen Renja.   | 5 Jam        | Kepala subbagian program |

Tabel 9 Proses Bisnis Usulan (lanjutan)

| No. | Proses  | Waktu Proses | Pemilik Proses           |
|-----|---|--------------|--------------------------|
| 15. | Musrenbang desa/ kelurahan.                     | 50 jam       | BAPPED A                 |
| 16. | Musrenbang kelurahan.                           | 50 jam       | BAPPED A                 |
| 17. | Menelaah kebijakan nasional.                    | 3 jam        | Kepala subbagian program |
| 18. | Menyempurnakan rancangan Renja SKPD.            | 16 jam       | Kepala Bidang            |
| 19. | Pembahasan forum SKPD.                          | 31 jam       | Kepala subbagian program |
| 20. | Menyesuaikan dokumen rancangan Renja SKPD.      | 132 jam      | Kepala subbagian program |
| 21. | Menyiapkan forum SKPD.                          | 41 jam       | Kepala subbagian program |
| 22. | Menyelenggarakan forum SKPD.                    | 5 jam        | Kepala subbagian program |
| 23. | Penyusunan rancangan RKPD kabupaten/ kota.      | 80 jam       | BAPPED A                 |
| 24. | Pelaksanaan Musrenbang RKPD kabupaten/ kota.    | 80 jam       | BAPPED A                 |
| 25. | Perumusan rancangan akhir RKPD kabupaten/ kota. | 320 jam      | BAPPED A                 |
| 26. | Penetapan Perkada RKPD kabupaten/ kota.         | 40 jam       | BAPPED A                 |

Tabel 9 Proses Bisnis Usulan (lanjutan)

| No. | Proses                                       | Waktu Proses | Pemilik Proses |
|-----|--|--------------|----------------|
| 27. | Verifikasi rancangan Renja SKPD dengan RKPD. | 17 jam       | BAPPED A       |
| 28. | Pengesahan dan penetapan Renja SKPD.         | 9 jam        | Kepala Dinas   |

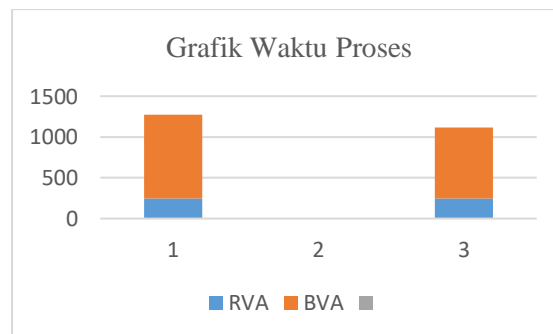
### Pembahasan

Proses bisnis usulan diperoleh dari hasil analisis gap antara kondisi aktual yang mengacu pada *timeline* Renja DISKOPERINDAG dan kondisi yang mengacu pada PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010. Hasil dari gap tersebut adalah gabungan dari kondisi aktual dan kondisi yang mengacu pada PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010. Hasil gap tersebut disesuaikan dengan pemenuhan ISO 9001:2008 klausul 7.3 tentang desain dan pengembangan untuk menjamin konsistensi proses dan dilakukan penambahan proses jika terdapat syarat yang tidak terpenuhi. Hasil dari analisis gap antara kondisi aktual dan kondisi menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 serta ISO 9001:2008 akan dilakukan pemetaan pemilik proses. Proses bisnis tersebut akhirnya dilakukan analisis aktivitas untuk mengetahui proses yang memberikan nilai tambah dan yang tidak memberikan nilai tambah.

Perbandingan waktu proses adalah untuk melihat efisiensi antara kondisi hasil silang gap dan kondisi usulan. Waktu yang digunakan untuk membandingkan adalah waktu pada saat sudah terdapat hasil silang gap karena tujuannya adalah membandingkan proses bisnis yang sudah terintegrasi PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 dan klausul 7.3 ISO 9001:2008. Kondisi aktual tidak dibandingkan dengan kondisi usulan karena pada kondisi aktual proses penyusunan Renja masih banyak terdapat gap. Pengukuran efisiensi waktu proses, maka perhitungan efisiensi antara proses bisnis hasil silang gap dan proses bisnis usulan adalah :

$$\text{Efisiensi Proses Hasil Silang} = \frac{RVA}{\text{Total Waktu Proses}} = \frac{244}{1275} = 19,14\%$$

$$\text{Efisiensi Proses Bisnis Usulan} = \frac{RVA}{\text{Total Waktu Proses}} = \frac{244}{1115} = 21,88\%$$



Gambar 3 Grafik Perubahan Waktu Proses

Gambar 3 menunjukkan perubahan waktu proses dimana pada saat proses bisnis disilangkan antara kondisi aktual dan kondisi ideal waktu proses penyelesaiannya adalah sebesar 1.270 jam, sedangkan setelah dilakukan analisa aktivitas dengan melakukan minimasi pada proses yang termasuk proses pendukung dan bisa digabung dengan proses yang lain maka waktu prosesnya menjadi 1.115 jam.

Pada proses bisnis hasil silang gap antara kondisi aktual dan kondisi menurut PERMENDAGRI efisiensinya adalah sebesar 19,14%, sedangkan pada proses bisnis usulan dimana proses yang tidak memberikan nilai tambah telah dihilangkan efisiensi naik menjadi 21,88%. Kenaikan sebesar 2,74% berpengaruh terhadap waktu penyelesaian penyusunan Renja. Sehingga dengan adanya penambahan efisiensi maka akan berpengaruh terhadap waktu untuk menyelesaikan proses penyusunan tersebut yang akan berdampak pada *output* yang akan dihasilkan ke pelanggan berupa program yang akan dijalankan.

### Kesimpulan

1. Identifikasi proses bisnis dilakukan dengan pengambilan data primer dan data sekunder. Sehingga didapatkan data proses bisnis aktual untuk penyusunan Renja terdapat 11 proses dan proses bisnis menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 terdapat 21 proses.
2. Gap proses bisnis diidentifikasi dengan melakukan perbandingan antara proses penyusunan Renja aktual dan proses penyusunan Renja menurut PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010. Hasil gap menunjukkan bahwa banyak terdapat gap yang terjadi sehingga harus dilakukan penambahan proses sehingga dari hasil gap didapatkan 30 proses bisnis penyusunan Renja.
3. Penyelesaian permasalahan ketidaktepatan waktu penyusunan Renja DISKOPERINDAG dilihat dari permasalahan yang dianalisis menggunakan 5 *Why's* dan diagram sebab-akibat, maka permasalahan diselesaikan dengan melakukan perbaikan pada proses bisnis penyusunan Renja dimana perbaikan mengacu pada PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 dan klausul 7.3 ISO 9001:2008.
4. Perbaikan proses bisnis kritis dilakukan dengan melihat gap yang terjadi kemudian dilakukan analisis aktivitas untuk melihat proses yang memberikan nilai tambah dan proses yang tidak memberikan nilai tambah. Pada proses bisnis hasil gap didapatkan jumlah proses yang termasuk RVA sebanyak 12 proses, BVA sebanyak 15 proses, dan NVA sebanyak 3 proses. *Streamlining* yang digunakan adalah *value-added assessment* untuk proses yang tergolong BVA, dan *duplication elimination* untuk proses yang tergolong NVA.
5. Perbaikan proses bisnis penyusunan Renja berdasarkan PERMENDAGRI Nomor 54 Tahun 2010 dan ISO 9001:2008 klausul 7.3 dan menghasilkan rancangan SOP usulan penyusunan Renja yang terdiri dari 27 proses dan 20 instruksi kerja.

### Referensi

- [1] Nickols, K., & Thirunamachandran, R. (2000). *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies*.
- [2] Gasperz, V. (2004). *Perencanaan Startegik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik: Suatu Petunjuk Praktek/ Vincent Gasperz*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [3] BAPPEDA. (2010). *Rencana Strategis BAPPEDA 2010-2015*. Kabupaten Bandung: BAPPEDA.
- [4] Indonesia, K. D. (2010). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010*. Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah.
- [5] *Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan*. (2012). Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- [6] Baridwan, Zaki. (2008). *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. Cetakan ketiga. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- [7] Patterson, J. G. (2010). *ISO 9000: Standar Kualitas Seluruh Dunia*. Jakarta: Indeks.