

**ANALISIS PENGUKURAN TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS SEWA  
GUNA SEBAGAI PERSIAPAN TRANSFORMASI DIGITAL PADA LEMBAGA  
MANAJEMEN ASET NEGARA KEMENTERIAN KEUANGAN**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Pada  
Jurusan Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia**



Nama : M Awfar Iskar Ahya  
No. Mahasiswa : 18522350

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2023**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M Awfar Iskar Ahya  
NIM : 18522350  
Program Studi : Teknik Industri  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “**Analisis Pengukuran Tingkat Kematangan Proses Bisnis Sewa Guna Sebagai Persiapan Transformasi Digital Pada Lembaga Manajemen Aset Negara Kementerian Keuangan**” merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan hak karya orang lain atau pun hasil dari plagiasi penuh penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari ditemukan fakta yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, maka saya selaku pembuat pernyataan akan bertanggung jawab dan akan mengikuti proses sanksi yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Hormat Saya,



M Awfar Iskar Ahya

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Mahasiswa yang melakukan kegiatan penelitian di bawah ini :

<b>Nama Mahasiswa</b>	<b>: M Awfar Iskar Ahya</b>
<b>No. Mahasiswa</b>	<b>: 18522350</b>
<b>Program Studi</b>	<b>: Teknik Industri (S1)</b>
<b>Instansi</b>	<b>: Universitas Islam Indonesia</b>
<b>Div. Penempatan</b>	<b>: Pendayagunaan Properti II</b>

Telah melaksanakan kegiatan penelitian di Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) selama 2 bulan dimulai dengan 7 September – 4 November 2022 dengan penempatan di Divisi Pendayagunaan Properti II.

Menyetujui,

Kadir, Pendayagunaan Properti II



*Yekti Pratiwi*  
Yekti Pratiwi

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**ANALISIS PENGUKURAN TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS SEWA  
GUNA SEBAGAI PERSIAPAN TRANSFORMASI DIGITAL PADA LEMBAGA  
MANAJEMEN ASET NEGARA KEMENTERIAN KEUANGAN**

**TUGAS AKHIR**

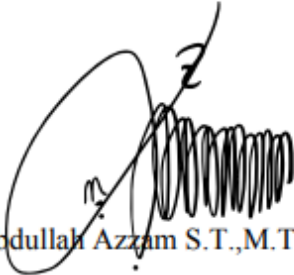
**Disusun Oleh :**

Nama : M Awfar Iskar Ahya

No. Mahasiswa : 18522350

Yogyakarta, 16 Desember 2022

Dosen Pembimbing

  
Abdullah Azzam S.T.,M.T.,

**LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**

**ANALISIS PENGUKURAN TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS  
SEWA GUNA SEBAGAI PERSIAPAN TRANSFORMASI DIGITAL PADA  
LEMBAGA MANAJEMEN ASET NEGARA KEMENTERIAN KEUANGAN**

**TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh

Nama : M Awfar Iskar Ahya  
Nim : 18522350  
Fak/Jurusan : FTI/Teknik Industri

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

Yogyakarta. 31 Januari 2023

**Tim Penguji**

Ir. Abdullah 'Azzam, S.T., M.T., IPM

Ir. Muchamad Sugarindra, S.T., M.T.I., IPM.

Danang Setiawan, S.T., M.T.



Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

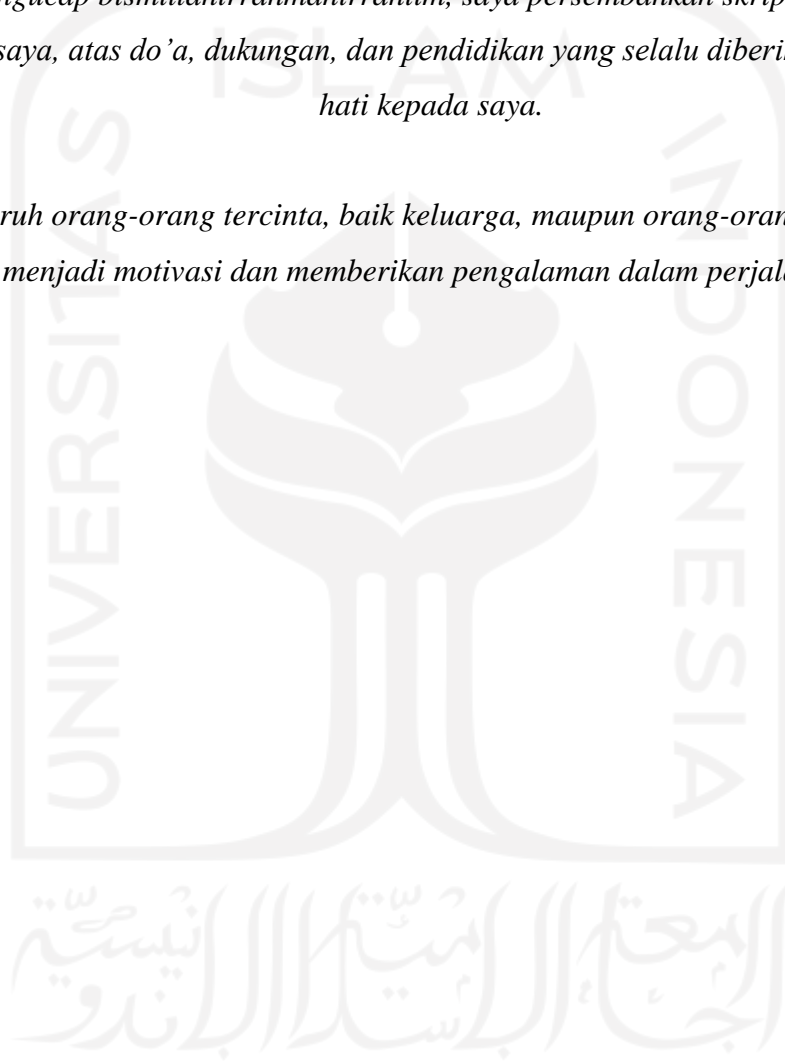
  
Ir. Muhammad Hidayat Purnowo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi ini saya niatkan sebagai ibadah, sebuah bentuk penghambaan kepada Allah SWT atas ilmu yang telah dititipkan.*

*Dengan mengucap bismillahirrahmanirrahiim, saya persembahkan skripsi ini untuk kedua orang tua saya, atas do'a, dukungan, dan pendidikan yang selalu diberikan dengan tulus hati kepada saya.*

*Juga seluruh orang-orang tercinta, baik keluarga, maupun orang-orang terdekat saya yang telah menjadi motivasi dan memberikan pengalaman dalam perjalanan hidup saya.*



## HALAMAN MOTTO

*“ Boleh jadi kamu membenci sesuatu padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi pula kamu menyukai sesuatu padahal ia amat buruk bagimu, Allah mengetahui sedang kamu tidak mengetahui. “*

( QS. Al-Baqarah [1]: 216 )

*“ Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul Nya serta orang orang mukmin akan melihat pekerjaan mu itu dan kamu akan dikembalikan kepada Allah lalu diberitakan kepada Nya apa yang telah kamu kerjakan “*

( QS. At-Taubah [9]: 105 )

الجامعة الإسلامية  
الاستدراكية  
الاندونيسية

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamiin, rasa syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga menghantarkan peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian tugas akhir dengan judul “Analisis Pengukuran Tingkat Kematangan Proses Bisnis Sewa Guna Sebagai Persiapan Transformasi Digital Pada Lembaga Manajemen Aset Negara Kementerian Keuangan”. Salawat beriring salam semoga senantiasa tersampaikan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, hingga para pengikutnya yang senantiasa berpegang teguh dalam sunnah-sunnahnya.

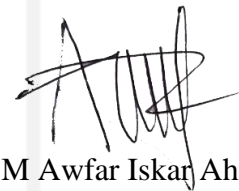
Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menyadari bahwa penelitian tugas akhir ini masih banyak kekurangan dan tidak akan berjalan lancar tanpa adanya bimbingan, arahan, bantuan, dukungan, dan kesempatan dari berbagai pihak, sehingga dapat memudahkan peneliti dalam menyelesaikan penelitian. Oleh karena itu, izinkan peneliti untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM. selaku Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri, Universitas Islam Indoneisa.
4. Bapak Ir. Abdullah ‘Azzam, S.T., M.T., IPM, selaku Dosen Pembimbing dalam pengerjaan Tugas Akhir ini
5. Ibu Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Akademik
6. Kementerian Keuangan tempat penelitian saya berlangsung
7. Prodi Teknik Industri yang membantu selama proses administrasi
8. Keluarga Bapak Zulfikar yang selalu mendukung saya selama masa perkuliahan hingga saat ini
9. Rekan-rekan staff Lembaga Manajemen Aset Negara Divisi Pendayagunaan Properti II
10. Teman-teman yang selalu mendukung dalam penyelesaian tugas akhir ini
11. Serta diri sendiri yang telah berjuang terhadap dirinya sendiri



Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak terkait yang telah memberikan dukungan moril agar saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga kebaikan yang diberikan oleh semua pihak kepada peneliti menjadi amal baik yang senantiasa mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin. Peneliti menyadari bahwa penelitian Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, untuk itu peneliti mohon kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penelitian dimasa yang akan datang. Akhir kata semoga Tugas Akhir ini dapat digunakan sebagai mana mestinya serta berguna bagi peneliti secara khusus maupun bagi para pembaca secara umum.

Jakarta, 16 Desember 2022



M Awfar Iskar Ahya

الجامعة الإسلامية  
الاستاذ الدكتور

## ABSTRAK

Selama dekade terakhir, transformasi digital (DT) telah menjadi bagian integral dari pengembangan strategis banyak organisasi komersial. Menurut World Economic Forum, digitalisasi memiliki potensi besar bagi masyarakat dan bisnis secara keseluruhan, . Namun pada penerapannya tidak semua perusahaan berhasil melakukan transformasi digital, banyak perusahaan yang menerapkan digitalisasi namun tidak efektif terhadap kemajuan perusahaannya, faktor yang mempengaruhi kegagalan tersebut adalah proses bisnis yang belum siap menghadapi perubahan tersebut, Penelitian ini berfokus kepada Analisa kematangan proses bisnis pada Lembaga Manajemen Aset Negara Kementerian Keuangan, sebagai persiapan transformasi digital di lingkungan lembaga pemerintahan. Dengan menggunakan metode pengukuran *Business Process Maturity Model* yang dikembangkan oleh (McCormack, 2001) dengan 9 variabel pengukuran yang juga dibantu dengan hasil wawancara serta diskusi langsung kepada pihak terkait. Didapatkan hasil pengukuran keseluruhan adalah 5.9 dengan tingkat kematangan masuk dalam kategori level 3 (*linked*) dengan variabel terendah adalah *IT Support (pip)* skor 4.9 dan variabel tertinggi adalah *Management Measurement Process (mmp)* skor 6.5. Analisis secara keseluruhan menunjukkan bahwa dari 9 variabel pengukuran didapatkan 8 variabel termasuk kategori *linked* dan 1 variabel termasuk kategori *defined* dengan perbandingan persentase 89% dan 11%, yang artinya LMAN sudah cukup matang untuk dapat melakukan transformasi digital tanpa perlu adaptasi yang lama, namun dengan mengutamakan perbaikan pada sistem *IT Support* serta pelatihan karyawan.

*Keywords: Transformasi Digital, Lembaga Pemerintahan, Business Process Maturity*

## DAFTAR ISI

<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Batasan Penelitian.....	3
1.5. Manfaat Penelitian .....	4
1.6. Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II KAJIAN LITERATUR.....</b>	<b>6</b>
2.1. Kajian Empiris .....	6
2.2. <i>Business Process</i> .....	8
2.3. Sistem Informasi Digital .....	9
2.4. <i>Business Process Maturity Model</i> .....	10
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>12</b>
3.1. Objek Penelitian.....	12
3.2. Data Penelitian .....	12
3.2.1 Data Primer .....	12
3.2.2 Data Sekunder.....	12
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	12
3.3.1 Wawancara.....	12
3.3.2 Observasi .....	13

3.3.3 Kuesioner .....	13
3.4. Alur Penelitian .....	15
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>	<b>19</b>
4.1. Pengumpulan Data .....	19
4.1.1 Profil Instansi .....	19
4.1.2 <i>Business Description</i> .....	20
4.1.3 Profil Responden.....	21
4.1.4 <i>BP Maturity Model</i> .....	22
4.2. Pengolahan Data .....	24
4.2.1 <i>Business Process Model</i> .....	24
4.2.2 <i>BP Maturity Scoring</i> .....	25
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
5.1. Analisa Kematangan Proses Bisnis.....	33
5.1.1 Analisa Keseluruhan .....	33
5.1.2 Analisa Variabel Tingkat Kematangan Terendah.....	34
5.2. Analisa Kesiapan Transformasi Digital .....	36
5.3. Rekomendasi Perbaikan Menuju Transformasi Digital.....	37
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>41</b>
6.1. Kesimpulan .....	41
6.2. Saran .....	41
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>42</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>42</b>

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Keberhasilan transformasi digital pada perusahaan.....	1
Gambar 3.1 Alur Penelitian .....	16
Gambar 4.1 <i>Business Process Model Node</i> .....	24
Gambar 4.2 Grafik perbandingan variabel .....	31
Gambar 5.1 <i>Diagram Fishbone Cause Effect</i> .....	35
Gambar 5.2 <i>Pie Chart</i> Perbandingan Klasifikasi Level Kematangan .....	37
Gambar 5.3 <i>Data Flow Diagram (DFD)</i> Rekomendasi Perbaikan .....	38



## DAFTAR TABEL

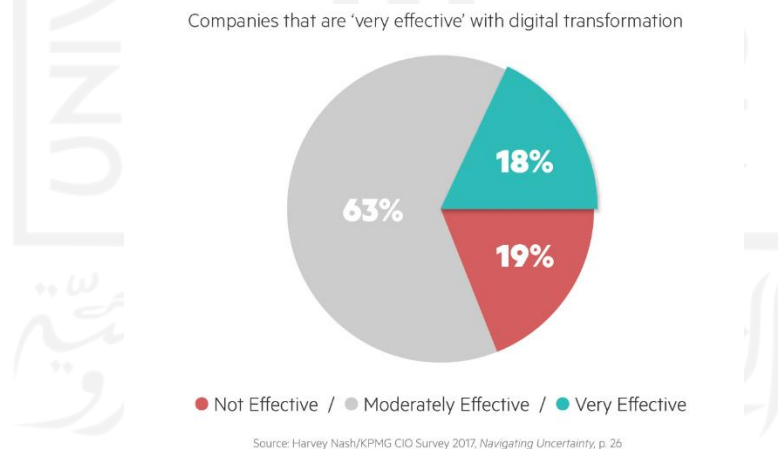
Tabel 2.1 <i>State of the Art</i> .....	7
Tabel 2.2 Perbandingan teori <i>maturity model</i> .....	10
Tabel 3.1 Variabel Ukur <i>BP Maturity</i> .....	13
Tabel 3.2 Klasifikasi <i>Level Maturity</i> .....	15
Tabel 4.1 Profil Instansi.....	19
Tabel 4.2 Profil Responden .....	21
Tabel 4.3 Hasil kuesioner pengukuran <i>BP Maturity Model</i> .....	22
Tabel 4.4 <i>Strategic View Score</i> .....	25
Tabel 4.5 <i>Process Definition And Documentation score</i> .....	26
Tabel 4.6 <i>Management And Measurement Process Score</i> .....	27
Tabel 4.7 <i>Process Organizational Structure Score</i> .....	27
Tabel 4.8 <i>People Management Score</i> .....	28
Tabel 4.9 <i>Process Organizational Culture score</i> .....	28
Tabel 4.10 <i>Market Orientation score</i> .....	29
Tabel 4.11 <i>Supplier Perspective score</i> .....	30
Tabel 4.12 <i>IT Support score</i> .....	30
Tabel 4.13 <i>Final Score</i> .....	31
Tabel 5.1 Analisis Pengukuran Keseluruhan.....	33
Tabel 5.2 Harapan Hasil Rekomendasi Perbaikan.....	40

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Selama dekade terakhir, transformasi digital (DT) telah menjadi bagian integral dari pengembangan strategis banyak organisasi komersial. Menurut World Economic Forum, digitalisasi memiliki potensi besar bagi masyarakat dan bisnis secara keseluruhan. Menurut studi International Institute for Management Development (IMD), dalam lima tahun ke depan, 40% perusahaan yang kini menduduki posisi terdepan di industri dapat kehilangan posisinya jika tidak menjalani transformasi digital (Chakalova, 2019). Sebagian besar peneliti dan analis asing menganggap transformasi digital dapat mengubah model bisnis dan proses bisnis perusahaan menggunakan teknologi digital (Prokhorov, 2019). Namun pada penerapannya tidak semua perusahaan berhasil melakukan transformasi digital, banyak perusahaan yang menerapkan digitalisasi namun tidak efektif terhadap kemajuan perusahaannya (A. S. Budagov, 2020).



Gambar 1.1 Keberhasilan transformasi digital pada perusahaan

Survei Harvey Nash/KPMG CIO yang diterbitkan menunjukkan bahwa hanya 18% perusahaan yang memiliki strategi digital seluruh perusahaan “sangat efektif”, dan 63% cukup efektif, sementara itu 19% tidak efektif, yang mana persentase “tidak efektif”

lebih besar dibandingkan dengan “sangat efektif”. Banyak faktor yang mempengaruhi kegagalan transformasi digital pada perusahaan, salah satu faktor nya ialah tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan tersebut masih belum siap menerima perubahan (Rogers, 2016), kemudian menurut (Behnam Tabrizi, 2019) pada Harvard Business Review bahwa kegagalan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh faktor kesiapan teknologi namun juga kesiapan management bisnis perusahaan, seperti culture perusahaan, top management perusahaan, dan kemampuan SDM perusahaan.

Lembaga Manajemen Aset Negara merupakan sebuah badan layanan umum di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan yang ditunjuk untuk melakukan pengelolaan aset negara. Aset adalah sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat (Pemerintah, Republik Indonesia, 2010). Manajemen aset adalah serangkaian kegiatan yang terkait dengan mengidentifikasi aset apa yang dibutuhkan, mengidentifikasi kebutuhan dana, memperoleh aset, menyediakan sistem dukungan logistik dan pemeliharaan untuk aset, menghapus atau memperbaharui aset, sehingga secara efektif dan efisien memenuhi tujuan yang diinginkan (Yunita, 2017).

Lembaga Manajemen Aset Negara mempunyai proses bisnis yang kompleks dalam melakukan proses pengelolaan aset, namun kenyataannya proses bisnis yang dijalankan sebagian besar masih menggunakan cara konvensional atau manual untuk menjalankan proses bisnis, LMAN sedang melaksanakan program *digital transformation* untuk mendukung percepatan proses bisnis yang dijalankan serta mendukung salah satu program pemerintah pada roadmap *industry 4.0* yaitu percepatan digitalisasi, salah satunya ialah implementasi sistem informasi, Sistem informasi dapat meningkatkan performa dari sebuah perusahaan dan efektifitas dari seluruh rekanan yang ada di dalam proses bisnis (Camargo, 2017).

Namun, sebagai kajian tahap persiapan transformasi digital di lingkungan kerja Lembaga Manajemen Aset Negara. Perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui tingkat kematangan proses bisnis pada kondisi eksisting dengan menggunakan metode pengukuran *BP Maturity Model* yang dikembangkan oleh McCormack & Johnson,



metode ini cocok digunakan karena untuk mengetahui kesiapan BPM Lembaga Manajemen Aset Negara, yang bisa ditinjau secara detail dengan pendekatan 9 variabel pengukuran yang sudah mewakili setiap aspek kematangan pada sebuah organisasi termasuk dan sebagian besar merupakan aspek penentu kegagalan dan keberhasilan transformasi digital pada sebuah perusahaan, metode ini menjadi tepat digunakan karena Lembaga Manajemen Aset Negara sebagai badan layanan umum perlu melakukan transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik serta membantu pemerintah dalam melakukan penghematan biaya dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Sebelumnya, banyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan swasta, tetapi pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di lingkungan kerja pemerintah masih sangat jarang. Oleh karena itu, diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan menjadi acuan bagi instansi yang relevan dan instansi lain yang serupa.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana tingkat kematangan proses bisnis sebagai persiapan transformasi digital pada Lembaga Manajemen Aset Negara Kementerian Keuangan ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah yang sudah dipaparkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi tingkat kematangan proses bisnis persiapan transformasi digital pada Lembaga Manajemen Aset Negara Kementerian Keuangan

## **1.4. Batasan Penelitian**

Untuk membatasi ruang lingkup pada penelitian ini, maka peneliti membuat batasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian dibatasi hanya pada pengukuran kematangan proses bisnis sewa guna aset yang dikelola oleh Lembaga Manajemen Aset Negara
2. Pengukuran kematangan proses bisnis mengikuti standar pada metode *BP Maturity* yang dikembangkan oleh McCormack dan Johnson.

3. Analisis penelitian ini dibatasi hanya pada proses pra-implementasi, sehingga peneliti tidak melakukan pengukuran pada tahap implementasi maupun setelahnya.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan dan tujuan penelitian, manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Terhadap Keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan kontribusi dalam perkembangan keilmuan *Business Process*, Manajemen Resiko dan juga Sistem Informasi.

2. Terhadap Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana implementasi konsep keilmuan yang telah dipelajari peneliti di bangku perkuliahan khususnya di pada keilmuan Teknik Industri, serta menjadi perluasan wawasan bagi peneliti.

3. Bagi Mitra

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi mitra untuk melakukan evaluasi pada tingkat kematangan proses bisnis yang terjadi di perusahaan mitra. Selain itu, mitra juga dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai arsip untuk pengembangan bisnis selanjutnya.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pembaca untuk memahami konsep kematangan proses bisnis pada sebuah instansi bisnis. Pembaca juga dapat menjadikan penelitian sebagai pendukung kinerja khususnya untuk memahami proses bisnis dalam penerapan sistem informasi secara mendalam.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian disusun secara terstruktur dengan memperhatikan sistematika penulisan sebagai berikut :

## **BAB I PENDAHULUAN**

Menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, batasan, hingga manfaat penelitian. Sehingga kerangka kerja acuan dalam penelitian ini dapat dilihat dengan jelas.

## **BAB II KAJIAN LITERATUR**

Menjelaskan kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini dan juga penjelasan konsep dasar prinsip-prinsip keilmuan. Selain itu, pada kajian literatur juga memuat referensi-referensi penelitian terdahulu yang *similar* sebagai tolak ukur perbandingan dan referensi penelitian ini

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Berisikan tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan, serta menjelaskan proses dalam setiap tahapn tersebut. Selain itu, juga menjelaskan model metode yang digunakan dalam pengambilan dan pengolahan data pada penelitian ini.

## **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini menyajikan data-data yang telah dikumpulkan untuk dilakukan pengolahan data dengan metode yang telah ditentukan sehingga menghasilkan grafik, table, maupun visualisasi data lain nya, yang akan dilaukan analisis pada bab selanjutnya.

## **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

Memberikan hasil analisis dari data yang telah dilakukan pengolahan, pada bab ini akan menjawab tujuan dari penelitian ini dilakukan

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisikan hasil kesimpulan penelitian serta memberikan rekomendasi kepada pihak yang terlibat dalam penelitian ini, maupun pembaca yang melakukan penelitian lanjutan.

## BAB II KAJIAN LITERATUR

### 2.1. Kajian Empiris

Kajian empiris menjelaskan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebagai referensi dari pengembangan penelitian ini. Penelitian yang dijadikan referensi merupakan penelitian yang memiliki keterkaitan pada topik maupun konsep permasalahan. Dengan dilakukannya kajian empiris, pengembangan metode dan *novelty* dari penelitian ini dapat diuraikan dengan jelas. Adapun berikut merupakan kajian empiris dari beberapa penelitian terdahulu :

(Edson Yahuda Putra, 2021) melakukan penelitian pada PT. DAW yang merupakan perusahaan dealer motor dengan judul *Measurement of Information Technology Maturity Level Using COBIT 5.0 at PT. DAW* pada penelitian ini dilakukan pengukuran terhadap tingkat kematangan TI pada PT. DAW dengan menggunakan PCM (*Process Capability Model*) yang berada di dalam framework COBIT 5.0. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, peneliti membagikan kuesioner kepada pihak dari PT. DAW khususnya staf dari departemen IT. Penelitian ini menggunakan rumus perhitungan rata-rata dalam mendapatkan hasil perhitungan terhadap tingkat kematangan TI. Dari penelitian ini didapati bahwa secara keseluruhan tingkat kematangan TI dari PT. DAW berada pada level 3 (tiga)

(Nadya Chandra Rosianti, 2017) melakukan penelitian pada industri garmen dengan judul *Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur*, Penelitian ini mengukur tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI pada perusahaan garmen berskala kecil berdasarkan *metode Business Process Orientation Maturity Model* dari McCormack dan Johnson. Penelitian ini akan dilakukan secara kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara pada sepuluh perusahaan garmen berskala kecil di Jawa Timur. Penelitian ini berbasis studi kasus karena penelitian ini membutuhkan jawaban yang lebih mendalam dan bersifat lebih jelas

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Safitri, 2022) yang berjudul *Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan Bpmm-Omg Pada Umkm Pengolahan Kedelai yang melakukan penelitian terhadap beberapa UMKM yang berfokus pada*

penjualan kedelai dengan mengadopsi tingkat kematangan model BPMM-OMG didapatkan nilai tingkat kematangan proses seluruh tahap proses bisnis berdasarkan Process Classification Framework (PCF) telah dikembangkan oleh America Productivity Quality Control (APQC) 1992 dengan nilai maturity masing-masing UMKM berbeda

(Aam Aminudin, 2022) melakukan penelitian pada sektor transportasi *online* yang berjudul Pengukuran Tingkat Kematangan Transportasi Online Menggunakan *Maturity Model Proses Menetapkan dan Mengelola Mutu Layanan* Penelitian ini dilakukan dengan metode cobit 5.0 untuk domain deliver and support pada proses menetapkan dan mengelola mutu layanan (DS1). Hasil penelitian menemukan bahwa tingkat kematangan (Maturity Level) layanan Transportasi online berada pada tingkat 3. Ini berarti bahwa tingkat kematangan saat ini berada pada tingkat yang diharapkan.

(Isaev, 2018) melakukan penelitian terhadap perusahaan IT di negara rusia yang berjudul *Evaluation of the readiness of a company's IT department for digital business transformation* dengan tujuan melihat kesiapan departemen IT untuk melakukan perubahan transformasi digital, dengan hasil bahwa sebagian besar perusahaan di rusia memiliki kesiapan departemen IT yang cukup untuk melakukan transformasi digital.

Tabel 2.1 *State of the Art*

No	Penulis, Tahun	Objek Penelitian	Metode			
			BP Maturity Model	IT Readiness	Cobit	BPMM- OMG
1	(Edson Yahuda Putra, 2021)	Industri Manufaktur Dealer Motor			√	
2	(Nadya Chandra Rosianti, 2017)	UMKM Industri Garmen	√			
3	(Safitri, 2022)	UMKM Pangan Kedelai				√
4	(Aam Aminudin, 2022)	Transportasi Online			√	

5	(Isaev, 2018)	Departemen IT Perusahaan Rusia	√
6	Awfar Iskar, 2022	Lembaga Pemerintahan Kementerian Keuangan	√

Dilihat secara keseluruhan bahwa penelitian yang berkaitan dengan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis menggunakan metode yang bervariasi untuk melakukan pengukuran, namun Sebagian besar objek penelitian adalah sebuah UMKM atau usaha swasta serta pengukuran dilakukan untuk melakukan evaluasi. Penelitian ini berfokus kepada pengukuran kematangan proses bisnis di instansi pemerintahan sebagai persiapan transformasi digital di instansi tersebut, yang mana penelitian pengukuran kematangan proses bisnis di instansi pemerintahan masih sangat jarang, selain itu proses bisnis di instansi pemerintahan mempunyai perbedaan dengan proses bisnis perusahaan swasta pada umumnya.

## **2.2. Business Process**

Proses bisnis dapat didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas yang mengambil satu atau lebih jenis input dan menciptakan output yang bernilai bagi pelanggan (Hammer, 1993), atau pemesanan aktivitas tertentu melintasi waktu dan tempat, dengan awal dan akhir dengan input dan output yang jelas (Davenport, 1993). Proses berisi sekumpulan atribut dan prinsip aliran langkah-langkah untuk mencapai suatu tugas. Secara umum, proses membantu dalam mengatur operasi organisasi sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan output yang berharga. Proses bisnis dalam konteks organisasi dapat dibagi menjadi

- a) proses operasional, aktivitas yang melibatkan rantai nilai perusahaan dan
- b) proses manajemen, yang terdiri dari pemrosesan informasi, kontrol, koordinasi, dan komunikasi yang mengatur keseluruhan operasi suatu sistem (Mooney, 1996) .

Aliran proses operasional dan manajemen yang terorganisir dan terkendali bertindak sebagai elemen inti untuk berfungsinya organisasi secara efisien. Meningkatkan efisiensi organisasi secara langsung berkaitan dengan peningkatan proses bisnis inti. (Kohli, 2002) mengartikulasikan bahwa pendekatan tampilan proses dapat menentukan faktor tambahan yang mempengaruhi konversi aset TI menjadi dampak yang berhasil atau tidak berhasil dengan lebih jelas pada tingkat proses. Misalnya, jika sebuah organisasi memutuskan untuk meningkatkan efisiensinya untuk mendapatkan investasi dan menerapkan TI untuk mencapai tujuan tersebut, maka nilai bisnis TI diakui jika memang mengarah pada efisiensi yang lebih tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa menganalisis proses bisnis suatu organisasi akan memperoleh hasil yang lebih baik untuk menganalisis dampak TI dengan mengidentifikasi mekanisme TI yang memberi nilai tambah dan memahami hubungan antara TI dan organisasi. Peningkatan pesat dan inovasi dalam TI telah menyebabkan lingkungan kompetitif yang dihadapi organisasi saat ini. Dampak TI pada organisasi telah berubah secara drastis selama dekade terakhir dari peran pendukung untuk membangun dan membentuk strategi baru untuk menegakkan tujuan bisnis.

### **2.3. Sistem Informasi Digital**

Sistem informasi adalah kumpulan aktivitas, prosedur, metode, teknologi, dan orang-orang yang diorganisasikan untuk mendapatkan data dan informasi terkait yang berharga. Sistem ini juga harus dapat menyimpan informasi ini sampai dibutuhkan oleh pengguna. Itu harus mampu memproses data dan menanggapi pengguna akhirnya dengan memberikan jawaban untuk semua rangkaian pertanyaan. Sistem informasi harus berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik dengan pengguna akhir untuk memberikan informasi yang diperlukan akurat (Dr. David J. Silk, 1990).

Ada banyak jenis sistem yang telah dikembangkan selama beberapa tahun terakhir. Sistem informasi ini telah membantu memenuhi kebutuhan dan persyaratan pengambilan keputusan tidak hanya di tingkat manajerial tetapi juga di tingkat operasional. Setiap organisasi mengembangkan sistem informasi manajemen (SIM) sendiri yang sepenuhnya bergantung pada kebutuhan pribadi organisasi. Sistem informasi manajemen yang dikembangkan untuk satu organisasi tidak berguna untuk

organisasi lain dengan persyaratan yang berbeda (Cassidy, 1997). Dalam sistem informasi manajemen, tidak hanya sistem itu sendiri yang penting tetapi untuk mendapatkan keuntungan maksimal dari sistem itu penting bahwa kecerdasan manusia, persepsi dan penilaian harus kuat dan cukup kuat untuk digabungkan dengan sistem informasi (Thierauf, 1984). Kombinasi ini akan memberikan manajer dengan alat yang unik dan berharga untuk manajemen informasi di setiap perusahaan (Cassidy, 1997).

#### **2.4. Business Process Maturity Model**

*Maturity Model* merupakan salah satu pengembangan dari keilmuan *Business Process Management (BPM)* yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi (Maximilian Röglinger, 2012). Pengukuran kematangan proses bisnis ini merupakan bagian dari tahap proses analisis pada rangkaian proses bisnis. (Looy, 2015) mengembangkan beberapa metode untuk melakukan pengukuran proses bisnis. Dalam penelitiannya telah membandingkan tiga metode maturity model, meliputi BP Maturity teori (McCormack, 2001), BPO Intermediate teori (Rummler-Brache, 2004), serta BPO Maturity teori (Hammer M. , 2007). Pada penelitian tersebut, ketiga metode memiliki potensi perbedaan dari segi hasil penelitian tanpa mengurangi kredibilitas perhitungannya. Perbedaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2 Perbandingan teori *maturity model*

<b>Maturity Model</b>	<b>McCormack</b>	<b>Rummler-Brache Group (RUM)</b>	<b>Hammer (HAM- Org)</b>
<b>Theory</b>	<i>BP Maturity</i>	<i>Intermediate BPO Maturity</i>	<i>BPO Maturity</i>
<b>Number of business process</b>	<i>Process portfolio</i>	<i>Process portfolio</i>	<i>Process portfolio</i>
<b>Standar Error</b>	0.08	0.92	0.12

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa BP Maturity teori McCormack memiliki deviasi eror paling rendah pada mayoritas aspek bila dibandingkan dengan teori lainnya, sehingga *BP Maturity* teori McCormack lebih cocok digunakan. Selain itu, *BP Maturity*



teori McCormack mengklasifikasikan kematangan proses bisnis menggunakan 4 tingkatan sementara dua teori lainnya hanya didasari berdasarkan skor akhir tanpa adanya tingkatan *maturity* tertentu.

*Maturity Model* teori McCormack telah dicetuskan sejak tahun 2001 dan memiliki fokus pada kemampuan organisasi dalam menjalankan proses bisnis (Looy, 2015). Menurut teori McCormack tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi terbagi kedalam 4 tingkatan berbeda sebagai berikut:

1. **Ad Hoc:** Proses bisnis sama sekali tidak terstruktur dan belum jelas. Organisasi pada level ini cenderung mengedepankan fungsi tradisional dalam operasinya.
2. **Defined:** Proses dasar telah terdefinisi dengan jelas dan dapat digambarkan dalam bentuk diagram alur. Beberapa prosedur telah dimiliki namun masih terkotak-kotakkan oleh struktur fungsional organisasi tersebut.
3. **Linked:** Pada level ini, telah dilakukan terobosan penting dalam organisasi. Dimana, BPM telah diterapkan sehingga fungsi tradisional perusahaan telah bergeser menuju struktur yang lebih terbuka. Alur proses dijalankan secara horizontal dan terhubung satu sama lain dengan baik.
4. **Integrated:** Keterhubungan proses tidak hanya berlangsung pada internal organisasi, melainkan telah adanya kolaborasi dengan entitas eksternal dalam meningkatkan kinerja proses bisnis. Struktur organisasi juga dibentuk berdasarkan proses yang berjalan dan bukan pada struktur fungsional.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan di Lembaga Manajemen Aset Negara Kementerian Keuangan yang berlokasi di Kota Jakarta Pusat, penelitian berfokus kepada pengukuran tingkat kematangan proses bisnis untuk analisis tahap pra-implementasi sistem informasi terintegrasi di instansi tersebut. Saat ini Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) belum sepenuhnya menerapkan sistem informasi terintegrasi pada proses bisnis yang berlaku saat ini.

#### **3.2. Data Penelitian**

Data yang digunakan pada penelitian terbagi menjadi 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder

##### **3.2.1 Data Primer**

Data primer adalah data didapatkan secara langsung dari objek penelitian, pada penelitian ini data primer yang dibutuhkan adalah alur proses bisnis kondisi eksisting yang ada pada objek penelitian serta definisi dari masing-masing proses, selain itu pendapat masing-masing pelaksana bisnis pada objek penelitian tersebut.

##### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang didapatkan melalui studi literatur dan arsip file pada objek penelitian yang terkait dengan kebutuhan penelitian, data ini dijadikan acuan untuk metodologi penelitian yang akan digunakan.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Terdapat 3 metode pengumpulan data pada penelitian ini, Adapun sebagai berikut :

##### **3.3.1 Wawancara**

Wawancara dilakukan secara langsung kepada pelaksana bisnis yang terlibat langsung pada proses bisnis eksisting pada objek penelitian, berkaitan dengan

problem, kondisi, serta definisi kegiatan setiap proses, sehingga ini mampu menguatkan argumen dalam melakukan analisis pada hasil dan pembahasan.

### 3.3.2 Observasi

Melakukan observasi dengan terlibat langsung dengan aktifitas pada objek penelitian, serta mendapatkan *sharing knowledge* dari pihak instansi objek penelitian untuk memahami secara mendalam terkait proses bisnis yang terjadi pada objek penelitian tersebut.

### 3.3.3 Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada pelaksana bisnis langsung (*staff*) pada instansi terkait serta pihak kepala divisi yang menjadi pimpinan di setiap divisi sesuai dengan indikator pengukuran. Kuesioner yang digunakan adalah *BP Maturity* yang dikembangkan oleh (McCormack, 2001) dengan variabel ukur seperti pada tabel di bawah ini

Tabel 3.1 Variabel Ukur *BP Maturity*

Code	Variabel
sv	Strategic View
ddp	Process Definition and Documentation
mmp	Process Management and Measurement
pos	Process Organizational Structure
uk	People Management
pok	Process Organizational Culture
tu	Market Orientation
vd	Supplier Perspective
pip	IT Support

Berikut merupakan definisi tiap tiap variabel ukur *BP Maturity*

#### 1. *Strategic View*

Variabel ini menggambarkan kemampuan manajemen puncak perusahaan dalam mendefinisikan strategi perusahaan guna menyelaraskan antara proses bisnis yang berjalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

#### *2. Process Definition and Documentation*

Variabel ini menggambarkan sistematika proses yang dimiliki oleh unit usaha. Sehingga dapat diketahui apakah suatu unit usaha memiliki proses serta dokumentasi yang jelas atau tidak.

#### *3. Process Management Measurement*

Variabel ini memperlihatkan kemampuan unit usaha dalam mengelola serta melakukan pengukuran kinerja proses yang dijalankan pada unit usaha terkait.

#### *4. Process Organizational Structure*

Variabel ini menggambarkan bentuk organisasi yang dimiliki oleh unit usaha terkait. Kaitannya adalah guna mengetahui seberapa terstruktur dan sistematis proses kerja yang dijalankan oleh unit usaha.

#### *5. People Management*

Variabel ini memperlihatkan komitmen unit usaha dalam mengelola sumber daya manusianya.

#### *6. Process Organizational Culture*

Variabel ini memperlihatkan sejauh mana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja proses bisnis pada unit usaha.

#### *7. Market Orientation*

Variabel ini menggambarkan kemampuan unit usaha dalam menentukan target pasar yang disesuaikan dengan strategi bisnis unit usaha.

#### *8. Supplier Perspective*

Variabel ini memperlihatkan bagaimana unit usaha membangun hubungan dengan pemasok kunci yang mereka miliki.

#### *9. IT Support*

Variabel ini memperlihatkan sejauh mana teknologi informasi digunakan oleh unit usaha dalam membantu kinerja proses bisnis perusahaan

Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 1-5 dengan klasifikasi level kematangan sebagai berikut :

Tabel 3.2 Klasifikasi *Level Maturity*

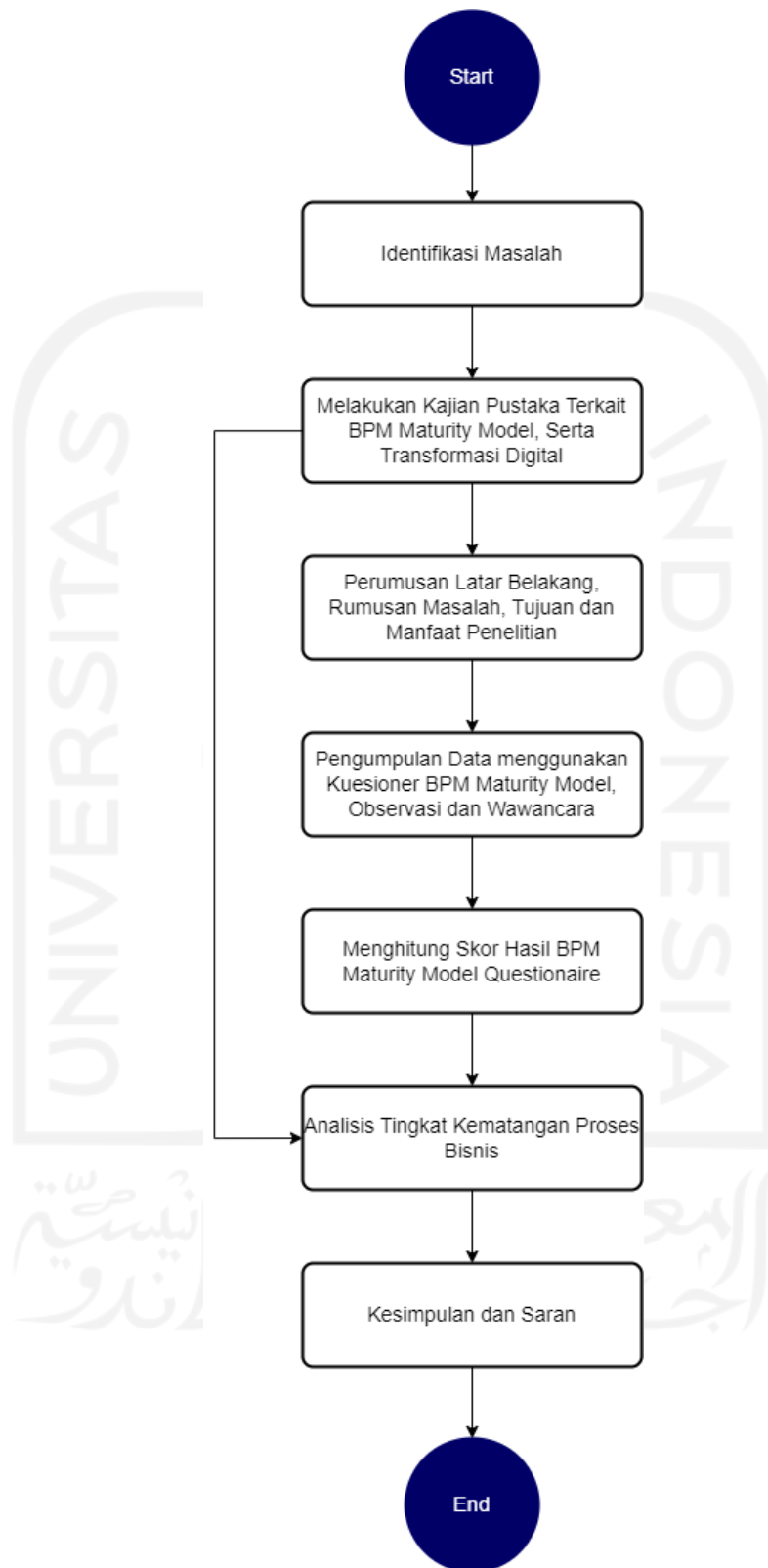
<b>Rata - Rata</b>	<b>Level</b>
<b>1 – 4</b>	<i>Ad Hoc</i>
<b>4 – 5,5</b>	<i>Defined</i>
<b>5,6 – 6,5</b>	<i>Linked</i>
<b>6,6 - 7</b>	<i>Integrated</i>

Berikut merupakan definisi dari tiap-tiap level skala pengukuran :

1. ***Ad Hoc***: Proses bisnis sama sekali tidak terstruktur dan belum jelas. Organisasi pada level ini cenderung mengedepankan fungsi tradisional dalam operasinya.
2. ***Defined***: Proses dasar telah terdefinisi dengan jelas dan dapat digambarkan dalam bentuk diagram alur. Beberapa prosedur telah dimiliki namun masih terkotak-kotakkan oleh struktur fungsional organisasi tersebut.
3. ***Linked***: Pada level ini, telah dilakukan terobosan penting dalam organisasi. Dimana, BPM telah diterapkan sehingga fungsi tradisional perusahaan telah bergeser menuju struktur yang lebih terbuka. Alur proses dijalankan secara horizontal dan terhubung satu sama lain dengan baik.
4. ***Integrated***: Keterhubungan proses tidak hanya berlangsung pada internal organisasi, melainkan telah adanya kolaborasi dengan entitas eksternal dalam meningkatkan kinerja proses bisnis. Struktur organisasi juga dibentuk berdasarkan proses yang berjalan dan bukan pada struktur fungsional.

### 3.4. Alur Penelitian

Alur penelitian dimulai dengan melakukan identifikasi masalah pada objek penelitian, berdasarkan identifikasi masalah tersebut maka dilakukan penelitian yang dapat dilihat pada *flowchart* berikut ini :



Gambar 3.1 Alur Penelitian

Berikut merupakan uraian penjelasan pada alur penelitian di atas :

1. Identifikasi Masalah

Melakukan identifikasi masalah pada objek penelitian dengan melakukan observasi secara langsung dan terlibat dalam proses pelaksanaan bisnis di Lembaga Manajemen Aset Negara.

2. Kajian Pustaka

Melakukan kajian pustaka dengan meninjau kajian empiris penelitian terdahulu yang terkait dengan hasil identifikasi masalah serta melakukan diskusi secara langsung kepada pihak pelaksana pada objek penelitian, dan mencari literatur terkait *BP Maturity Model* serta transformasi digital pada perusahaan.

3. Perumusan Latar Belakang, Masalah, Tujuan, dan Manfaat

Kemudian melakukan perumusan latar belakang, masalah, tujuan dan manfaat penelitian dengan melakukan definisi yang jelas pada masing-masing aspek.

4. Pengumpulan Data

Dilakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara langsung terhadap responden yang mana responden merupakan pelaksana bisnis terkait, manajer SDM, Manajer Pendayagunaan Properti Aset, serta tim departemen IT untuk mendukung analisis nantinya, serta melakukan penyebaran kuesioner *BP Maturity* yang dikembangkan oleh (McCormack, 2001) untuk mendapatkan data kuantitatif.

5. Menghitung Skor Hasil *BP Maturity Model Questionnaire*

Data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan pengolahan data, dengan membuat diagram alur proses bisnis, dan menghitung skor pada kuesioner *BP Maturity*.

6. Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Melakukan analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan yang didukung dengan kajian literatur serta hasil diskusi/wawancara dengan pelaksana proses bisnis pada objek penelitian secara langsung.

7. Kesimpulan dan Saran

Dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian. Dan memberikan saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.





## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA


#### 4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) dengan metode wawancara, observasi, dan serta kuesioner secara langsung. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner *BP Maturity* yang dikembangkan oleh (Rok Skrinjar, 2013)

##### 4.1.1 Profil Instansi

Berikut adalah data gambaran umum dari instansi tempat penelitian berlangsung, yang terlampir pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Profil Instansi

<b>Nama Instansi</b>	Lembaga Manajemen Aset Negara – Kementerian Keuangan
<b>Jenis</b>	Badan Layanan Umum Instansi Pemerintahan
<b>Tahun Berdiri</b>	2015
<b>Logo Instansi</b>	
<b>Visi &amp; Misi</b>	<p><b>Visi</b></p> <p>Menjadi pengelola dan penggerak optimalisasi aset Negara untuk kepentingan publik.</p> <p><b>Misi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola aset kelolaan untuk menghasilkan manfaat finansial dan non-finansial bagi Negara</li> <li>2. Menggerakkan optimalisasi aset Negara untuk meningkatkan nilai tambah aset (<i>added value</i>)</li> <li>3. Mendanai pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur strategis nasional</li> <li>4. Menciptakan daya ungkit (<i>leverage</i>) atas aset kelolaan, dan</li> </ol>

	5. Melaksanakan penugasan khusus pemerintah (fungsi sovereign).
<b>Lokasi</b>	Gedung Dhanadyaksa Utama - Jl. Pangeran Diponegoro Nomor 62A, RT.9/RW.2, Pegangsaan, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta
<b>Direktorat</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dir. Keuangan dan Dukungan Organisasi</li> <li>2. Dir. Operasional dan Manajemen Resiko</li> <li>3. Dir. Pengadaan dan Pendanaan Lahan</li> <li>4. Dir. Pengembangan dan Pendayagunaan</li> </ol>
<b>Layanan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Properti</li> <li>2. Pendanaan Lahan</li> <li>3. Solusi Properti</li> </ol>

#### ***4.1.2 Business Description***

Bisnis yang dijalankan oleh Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) merupakan bisnis pengelolaan aset negara dengan tujuan untuk mengoptimalkan penggunaan barang milik negara (BMN) sebagai pendapatan negara bukan pajak (PNBP) yang mana semua regulasi proses penyewaan di atur dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 144/PMK.06/2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara Oleh Badan Layanan Umum Lembaga Manajemen Aset Negara. Dalam hal ini Adapun beberapa aset kelolaan yang dimiliki LMAN adalah sebagai berikut :

- a) Kawasan Kilang LNG Arun Lhokseumawe
- b) Kawasan Kilang LNG Badak Bontang
- c) Apartemen Puri Casabalanca
- d) Ruko
- e) dll.

Bisnis yang dijalankan merupakan bisnis sewa guna aset dengan beberapa proses Kerjasama yang disepakati antara mitra penyewa aset dengan LMAN, mitra penyewa aset dapat berupa perusahaan, organisasi, kelompok, maupun perorangan. Mitra yang menginginkan untuk menyewa aset dapat mengajukan surat permohonan

penyewaan yang ditujukan kepada LMAN, lalu LMAN akan melakukan verifikasi data dan memberikan surat penawaran. LMAN memberikan kemudahan untuk mitra yang keberatan dengan penawaran yang diberikan dengan dapat mengajukan form permohonan harga dan negosiasi untuk mendapatkan kesepakatan Bersama, setelah mitra setuju maka proses yang akhir yang dilakukan adalah penandatanganan dokumen perjanjian sewa lalu melakukan pembayaran.

#### 4.1.3 Profil Responden

Dalam pengumpulan data kuesioner *BP Maturity* dibutuhkan beberapa responden *expert* sesuai dengan variabel pengukuran pada kuesioner *BP Maturity* menurut (Aleksander Janeš, 2017) kuesioner yang dikembangkan oleh (McCormack, 2001) membutuhkan responden seorang *expert* atau manajer dalam sebuah bisnis tersebut, berikut adalah daftar profil responden *expert* yang melakukan pengisian kuesioner:

Tabel 4.2 Profil Responden

Usia	Direktorat	Jabatan	Bidang Keahlian	Jumlah
	Dir. Pengembangan dan Pendayagunaan	Kepala Divisi	<i>Business</i>	<i>1</i>
25-40 Tahun	Dir. Pengembangan dan Pendayagunaan	Pelaksana	<i>Business, Economy, Legal, Management</i>	<i>4</i>
	Dir. Keuangan dan Dukungan Organisasi	Kepala Divisi	<i>Human Resources and Training</i>	<i>1</i>
	Dir. Keuangan dan Dukungan Organisasi	Kepala IT / Developer	<i>IT Support</i>	<i>1</i>

Peneliti memilih responden di atas karena responden tersebut adalah seorang *expert* di bidang nya masing-masing serta merupakan pelaksana langsung bisnis terkait, peneliti memilih responden yang sudah mewakili seluruh *stakeholder* perusahaan, yang mempunyai keahlian dan pengetahuan di bidang masing-masing variable pengukuran.

#### 4.1.4 BP Maturity Model

Data *BP Maturity* merupakan data hasil kuesioner dengan 9 variabel berbeda, meliputi *strategic view (sv)*, *process definition and documentation (ddp)*, *process management and measurement (mmp)*, *process organizational structure*, *people management (uk)*, *process sorganizational culture (pok)*, *market orientation (tu)*, *supplier perspective (vd)*, dan *IT support (pip)*. Tiap-tiap variabel memiliki sejumlah item pernyataan yang diukur menggunakan skala likert 1-7 dengan skala 1 berarti sangat tidak sesuai dengan kondisi yang ada, dan skala 7 berarti sangat sesuai dengan kondisi yang ada. Pengisian kuesioner dilakukan dengan pendampingan dan dipandu oleh peneliti sehingga menghasilkan data sesuai kondisi pada bisnis yang berjalan. Berikut hasil kuesioner *BP Maturity*.

Tabel 4.3 Hasil kuesioner pengukuran *BP Maturity Model*

Variabel	Code	Score
<i>Strategic View</i>	sv1	6.0
	sv2	6.0
	sv3	4.5
	sv4	6.0
<i>Definition and Documentation Process</i>	ddp1	6.0
	ddp2	6.0
	ddp3	5.5
	ddp4	5.5
	ddp5	5.0
	ddp6	5.5
<i>Management and Measurement</i>	mmp1	5.7

<i>Process</i>	mmp2	6.7
	mmp3	6.7
	mmp4	6.7
	mmp5	6.7
	mmp6	6.7
	<i>Process Organizational Structure</i>	pos1
pos2		5.3
pos3		6.7
pos4		6.7
<i>People Management</i>		uk1
	uk2	6.0
	uk3	6.0
	uk4	6.5
<i>Process Organizational Culture</i>	pok1	5.0
	pok2	6.5
	pok3	6.5
	pok4	5.5
<i>Market Orientation</i>	tu1	6.3
	tu2	6.3
	tu3	6.7
	tu4	6.7
	tu5	5.3
	tu6	5.7
	tu7	5.7
<i>Supplier Perspective</i>	vd1	6.3
	vd2	6.3
	vd3	6.3
<i>IT Support</i>	pip1	6.0
	pip2	5.0
	pip3	7.0
	pip4	4.0
	pip5	6.0

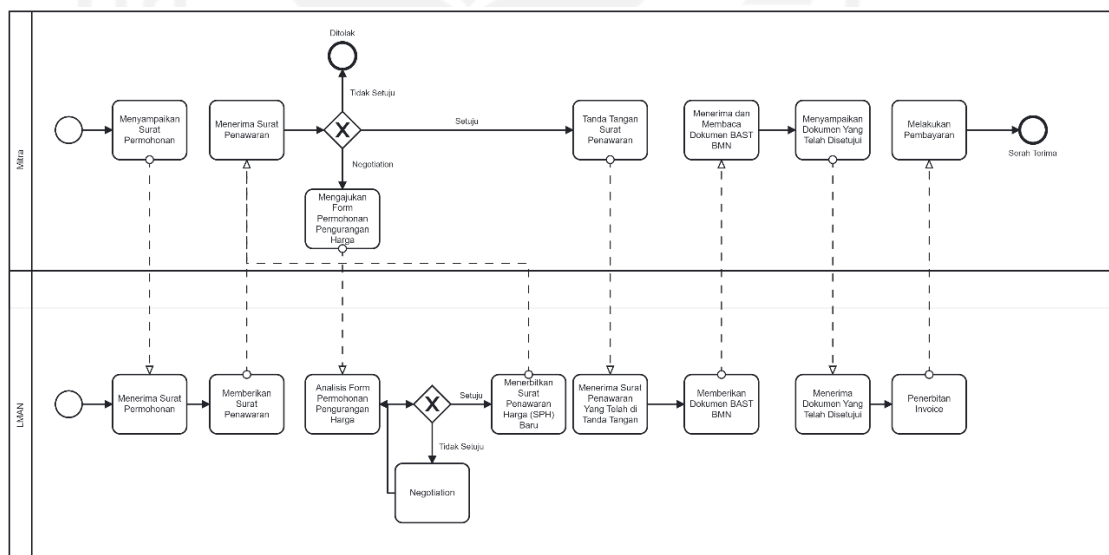
	pip6	3.0
	pip7	3.0

Perhitungan skor yang dilakukan dengan berdasarkan likert 1-7 meliputi *strategic view (sv)*, *process definition and documentation (ddp)*, *process management and measurement (mmp)*, *process organizational structure*, *people management (uk)*, *process organizational culture (pok)*, *market orientation (tu)*, *supplier perspective (vd)*, dan *IT support (pip)*

## 4.2. Pengolahan Data

### 4.2.1 Business Process Model

Lembaga Manajemen Aset Negara menjalankan proses bisnis nya dengan dimulai dari adanya pengajuan permohonan penyewaan aset dari calon mitra, yang kemudian akan di proses oleh LMAN. Proses bisnis kondisi eksisting dapat dilihat pada BPMN berikut ini :



Gambar 4.1 *Business Process Model Node*

Secara umum proses bisnis yang terjadi, merupakan proses bisnis penyewaan pada umumnya, yang mana dimulai dari permohonan pengajuan oleh calon mitra untuk menyewa aset yang dikelola oleh LMAN, setelah mendapat permohonan dari calon mitra, maka LMAN akan segera memberikan Surat

Penawaran Harga (SPH) kepada calon mitra, apabila calon mitra setuju maka proses akan dilanjutkan ke proses penandatanganan dokumen, apabila merasa keberatan maka calon mitra dapat mengajukan surat permohonan penurunan harga dan bernegosiasi dengan pihak LMAN yang bertanggung jawab hingga didapatkan kesepakatan bersama, jika kesepakatan telah disetujui dua belah pihak, maka proses dapat dilanjutkan dengan penandatanganan dokumen BAST BMN, maka proses selanjutnya LMAN akan menerbitkan invoice pembayaran yang memiliki masa berlaku tertentu, mitra melakukan pembayaran sesuai besaran yang disebutkan di invoice dengan masa waktu tertentu, maka hingga pada proses akhir yaitu proses serah terima aset dari LMAN kepada mitra penyewa.

#### 4.2.2 BP Maturity Scoring

Kuesioner *BP Maturity* terdiri dari 9 variabel dengan total *item* pertanyaan berjumlah 44 pertanyaan. Adapun variabel yang digunakan adalah *Strategic View (sv)*, *Process Definition and Documentation (ddp)*, *Process Management and Measurement (mmp)*, *Process Organizational Structure (pos)*, *People Management (uk)*, *Process Organizational Culture (pok)*, *Market Orientation (tu)*, *Supplier Perspective (vd)*, *IT Support (pip)*. Hasil penilaian keseluruhan berdasarkan kuesioner dapat dilihat pada tabel 6.

Berikut adalah penilaian *maturity* berdasarkan kuesioner dengan rinci berdasarkan masing-masing variabel pengukuran :

##### a) *Strategic View (sv)*

Variabel ini menggambarkan kemampuan *top management* perusahaan dalam mendefinisikan strategi perusahaan guna menyelaraskan antara proses bisnis yang berjalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Tabel 4.4 *Strategic View Score*

Variabel	Code	Score
Strategic View	sv1	6.0
	sv2	6.0
	sv3	4.5

	sv4	6.0
<b>TOTAL</b>		<b>22.5</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>5.6</b>

Pada tabel di atas terlihat total skor pada aspek *strategic view* adalah 22.5 dengan rata-rata 5.6 berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

b) *Process Definition And Documentation (ddp)*

Variabel ini menggambarkan sistematika proses yang dimiliki oleh unit usaha. Sehingga dapat diketahui apakah suatu unit usaha memiliki proses serta dokumentasi yang jelas atau tidak.

Tabel 4.5 *Process Definition And Documentation score*

Variabel	Code	Score
<b>Definition and Documentation Process</b>	ddp1	6.0
	ddp2	6.0
	ddp3	5.5
	ddp4	5.5
	ddp5	5.0
	ddp6	5.5
<b>TOTAL</b>		<b>33.5</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>5.6</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *Definition and Documentation Process* adalah sebesar 33.5 dengan nilai rata-rata sebesar 5.6, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

c) *Management And Measurement Process (mmp)*



Variabel ini memperlihatkan kemampuan unit usaha dalam mengelola serta melakukan pengukuran kinerja proses yang dijalankan pada unit usaha terkait.

Tabel 4.6 *Management And Measurement Process Score*

Variabel	Code	Score
<b>Management and Measurement Process</b>	mmp1	5.7
	mmp2	6.7
	mmp3	6.7
	mmp4	6.7
	mmp5	6.7
	mmp6	6.7
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>6.5</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *Management and Measurement Process* adalah sebesar 39 dengan nilai rata-rata sebesar 6.5, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

d) *Process Organizational Structure (pos)*

Variabel ini menggambarkan bentuk organisasi yang dimiliki oleh unit usaha terkait. Kaitannya adalah guna mengetahui seberapa terstruktur dan sistematis proses kerja yang dijalankan oleh unit usaha.

Tabel 4.7 *Process Organizational Structure Score*

Variabel	Code	Score
<b>Process Organizational Structure</b>	pos1	6.7
	pos2	5.3
	pos3	6.7
	pos4	6.7
<b>TOTAL</b>		<b>25.3</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>6.3</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *Process Organizational Structure* adalah sebesar 25.3 dengan nilai rata-rata sebesar 6.3, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

e) *People Management (uk)*

Variabel ini memperlihatkan komitmen unit usaha dalam mengelola sumber daya manusianya

Tabel 4.8 *People Management Score*

Variabel	Code	Score
<i>People Management</i>	uk1	6.5
	uk2	6.0
	uk3	6.0
	uk4	6.5
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>6.3</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *People Management* adalah sebesar 25 dengan nilai rata-rata sebesar 6.3, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

f) *Process Organizational Culture (pok)*

Variabel ini memperlihatkan sejauh mana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja proses bisnis pada unit usaha

Tabel 4.9 *Process Organizational Culture score*

Variabel	Code	Score
<i>Process Organizational Culture</i>	pok1	5.0
	pok2	6.5
	pok3	6.5
	pok4	5.5

<b>TOTAL</b>	<b>23.5</b>
<b>AVERAGE</b>	<b>5.9</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *Process Organizational Culture* adalah sebesar 23.5 dengan nilai rata-rata sebesar 5.9, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

g) *Market Orientation (tu)*

Variabel ini menggambarkan kemampuan unit usaha dalam menentukan target pasar yang disesuaikan dengan strategi bisnis unit usaha.

Tabel 4.10 *Market Orientation score*

<b>Variabel</b>	<b>Code</b>	<b>Score</b>
<b>Market Orientation</b>	tu1	6.3
	tu2	6.3
	tu3	6.7
	tu4	6.7
	tu5	5.3
	tu6	5.7
	tu7	5.7
<b>TOTAL</b>		<b>42.7</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>6.1</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *Market Orientation* adalah sebesar 42.7 dengan nilai rata-rata sebesar 6.1, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

h) *Supplier Perspective (vd)*

Variabel ini memperlihatkan bagaimana unit usaha membangun hubungan dengan pemasok kunci yang mereka miliki.

Tabel 4.11 *Supplier Perspective score*

Variabel	Code	Score
<i>Supplier Perspective</i>	vd1	6.3
	vd2	6.3
	vd3	6.3
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>6.3</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *Supplier Perspective* adalah sebesar 19 dengan nilai rata-rata sebesar 6.3, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3

i) *IT Support (pip)*

Variabel ini memperlihatkan sejauh mana teknologi informasi digunakan oleh unit usaha dalam membantu kinerja proses bisnis perusahaan.

Tabel 4.12 *IT Support score*

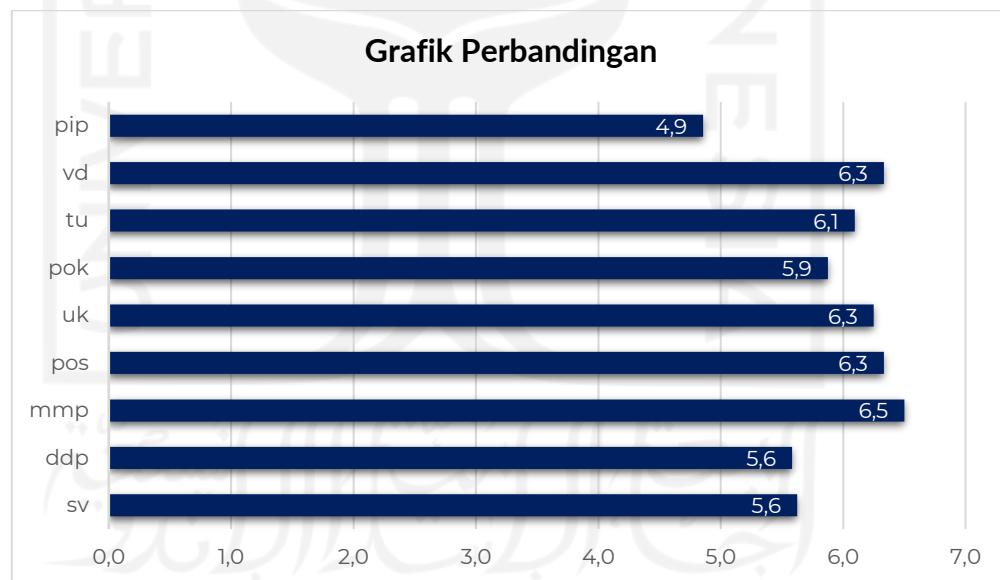
Variabel	Code	Score
<i>IT Support</i>	pip1	6.0
	pip2	5.0
	pip3	7.0
	pip4	4.0
	pip5	6.0
	pip6	3.0
	pip7	3.0
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>4.9</b>

Terlihat pada tabel di atas, total skor pada aspek *IT Support* adalah sebesar 34 dengan nilai rata-rata sebesar 4.9, berdasarkan klasifikasi, nilai tersebut dapat dikategorikan *Defined* dengan tingkat kematangan level 2

Pada penjelasan di atas terlihat hasil pengolahan data perhitungan skor BP *Maturity* pada setiap variabel, berikut adalah perhitungan penilaian secara keseluruhan

Tabel 4.13 *Final Score*

Variabel	Code	Final Score
<i>Strategic View</i>	sv	5,6
<i>Definition and Documentation Process</i>	ddp	5,6
<i>Management and Measurement Process</i>	mmp	6,5
<i>Process Organizational Structure</i>	pos	6,3
<i>People Management</i>	uk	6,3
<i>Process Organizational Culture</i>	pok	5,9
<i>Market Orientation</i>	tu	6,1
<i>Supplier Perspective</i>	vd	6,3
<i>IT Support</i>	pip	4,9
<b>TOTAL</b>		<b>53.5</b>
<b>AVERAGE</b>		<b>5.9</b>



Gambar 4.2 Grafik perbandingan variabel

Pada nilai total 9 variabel ukur didapatkan nilai total sebesar 53.5 dengan nilai rata-rata sebesar 5.9, yang mana nilai rata-rata 5.9 termasuk ke dalam klasifikasi *linked* dengan tingkat kematangan terdapat pada level 3. Pada visualisasi data grafik perbandingan di atas dapat dilihat bahwa dari 9 variabel ukur, yang memiliki skor

tertinggi adalah variabel *Management and Measurement Process* (uk) dengan besaran skor 6.5, sementara itu skor terendah dimiliki oleh variabel *IT Support* (pip) dengan besaran skor 4.9



## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Analisa Kematangan Proses Bisnis

Kematangan proses bisnis yang diukur menggunakan standar pengukuran *BP Maturity Model* menggambarkan keadaan dan sejauh mana bisnis yang dijalankan memiliki stabilitas dan kualitas untuk mencapai tujuan bisnis yang dijalankan. Tidak hanya menggambarkan stabilitas proses bisnis secara keseluruhan namun juga bisa menggambarkan aspek yang memiliki kontribusi terbesar dalam proses bisnis dan aspek yang harus dilakukan perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses yang dijalankan.

##### 5.1.1 Analisa Keseluruhan

Dalam pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) Kementerian Keuangan telah dilakukan pengukuran dengan *BP Maturity Model* yang dinilai dari 9 aspek pengukuran yaitu *Strategic View (sv)*, *Process Definition and Documentation (ddp)*, *Process Management and Measurement (mmp)*, *Process Organizational Structure (pos)*, *People Management (uk)*, *Process Organizational Culture (pok)*, *Market Orientation (tu)*, *Supplier Perspective (vd)*, *IT Support (pip)*.

Tabel 5.1 Analisis Pengukuran Keseluruhan

VARIABEL	CODE	SKOR	AVERAGE	KLASIFIKASI
<i>Strategic View</i>	sv	5,6	<b>5.9</b>	<b>Linked</b> <i>(Maturity Level 3 out of 4)</i>
<i>Definition and Documentation Proccess</i>	ddp	5,6		
<b><i>Management and Measurement Process</i></b>	<b>mmp</b>	<b>6,5</b>		
<i>Process Organizational Structure</i>	pos	6,3		
<i>People Management</i>	uk	6,3		
<i>Process Organizational</i>	pok	5,9		

<i>Culture</i>				
<i>Market Orientation</i>	tu	6,1		
<i>Supplier Perspective</i>	vd	6,3		
<b><i>IT Support</i></b>	<b>pip</b>	<b>4,9</b>		

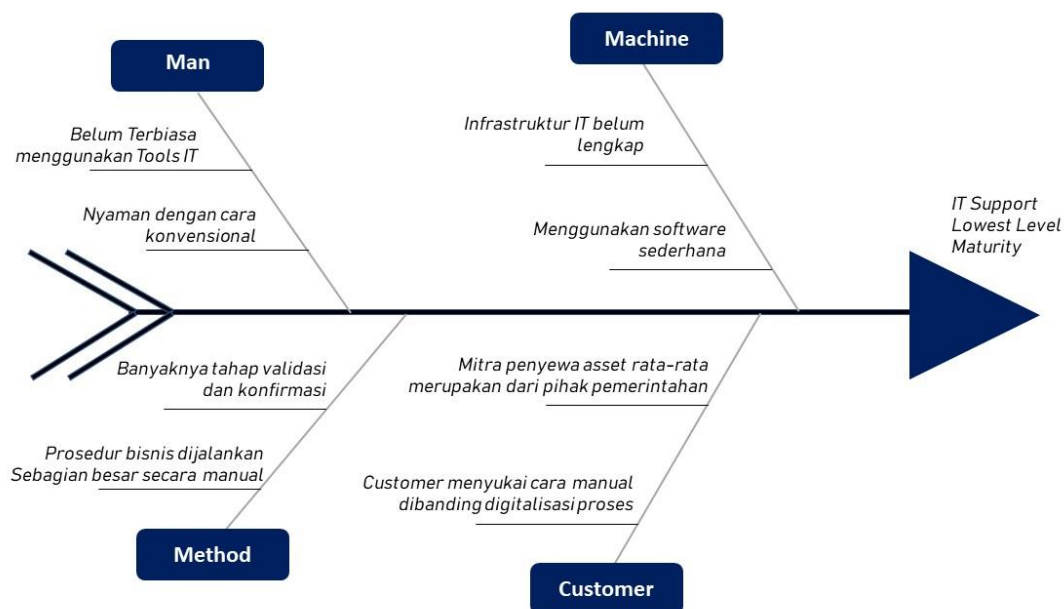
■ Highest Score     ■ Lowest Score

Pengukuran secara keseluruhan didapati nilai hasil rata-rata 5.9 yang mana termasuk dalam klasifikasi *linked* dengan tingkat kematangan level 3 yang artinya menurut (McCormack, 2001) telah dilakukan terobosan penting dalam organisasi. Dimana, *business process management* telah diterapkan sehingga fungsi tradisional perusahaan telah bergeser menuju struktur yang lebih terbuka. Alur proses dijalankan secara horizontal dan terhubung satu sama lain dengan baik. Dari seluruh variabel yang sudah diukur dengan skor rata-rata 5.9 artinya secara keseluruhan tingkat kematangan bisnis yang sudah dijalankan sudah dapat dikatakan matang karena tiap-tiap variabel yang dilakukan pengukuran sudah mendapatkan nilai yang setara secara keseluruhan, gap antara skor yang satu dengan yang lain nya tidak terlalu jauh, artinya tiap-tiap aspek pendukung kematangan bisnis sudah bersinergi menunjukkan stabilitas satu sama lain, tidak ada skor yang terlalu tinggi maupun terlalu rendah. Hal ini bisa terjadi karena proses bisnis yang sederhana dan koordinasi antara pelaksana yang baik mengatur berjalannya proses bisnis.

### 5.1.2 Analisa Variabel Tingkat Kematangan Terendah

Dalam pengukuran dari 9 variabel menggunakan *BP Maturity Model* semua variabel mempunyai besaran persentase yang bisa dikatakan hampir seimbang dari setiap variabel, namun variabel yang memiliki persentase terkecil tersebut adalah *IT Support (pip)* dari nilai total yang ada, perlu dilakukan analisis sebab rendahnya skor variabel *IT Support* dengan menggunakan diagram fishbone sebagai berikut :





Gambar 5.1 Diagram Fishbone Cause Effect

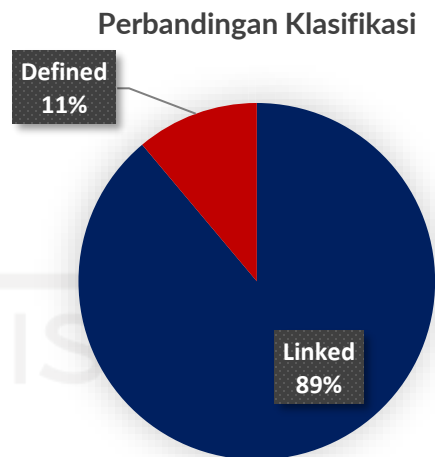
Melalui hasil wawancara dan diskusi dapat dilihat dari diagram *fishbone* di atas dikategorikan 4 faktor yang menjadi sebab rendahnya IT Support menjadi level dengan tingkat kematangan terendah, faktor tersebut adalah *Man, Method, Machine, and Customer*, secara garis besar dilihat dari proses bisnis model node pada gambar 4.1, proses yang dijalankan cukup sederhana namun dalam prosesnya masih menggunakan cara konvensional yang mana para pelaksana bisnis tidak melibatkan *tools* digital untuk membantunya, padahal mereka pun sepakat jika menggunakan bantuan digitalisasi dapat mempermudah pekerjaan dan menghemat banyak waktu, namun hal ini menjadi hambatan karena faktor infrastruktur IT yang belum lengkap, dan juga kebanyakan customer lebih menyukai cara konvensional karena ada beberapa customer penyewa asset tidak paham menggunakan *tools* digital. Hal ini juga didukung oleh perlu banyaknya validasi dan konfirmasi dari berbagai pihak, karena ini merupakan Lembaga pemerintahan, maka administrasi juga menjadi faktor kendala, sulitnya beralih ke sistem digital.

Dalam pelaksanaan proses bisnis yang berjalan karyawan masih menggunakan media *chatting* biasa serta platform meeting untuk melakukan

komunikasi dan konfirmasi terhadap mitra, yang memang dengan menggunakan 2 platform ini saja sudah cukup untuk dapat proses bisnis berjalan dengan baik, namun dalam dokumentasi dan pencatatan serta pengelolaan *database* ini mungkin masih memerlukan cara manual untuk melakukan konfirmasi serta pemindahan penyusunan *database* hal ini masih berpotensi untuk menimbulkan resiko kesalahan pencatatan data atau pun resiko kehilangan data, serta potensi keamanan data yang bersifat *confidential* juga lebih berpeluang besar untuk dilakukan peretasan karena menggunakan media umum, dari segi aspek tersebut berpeluang untuk dilakukan efisiensi dan meminimalisir resiko yang ada dengan transformasi digital.

## **5.2. Analisa Kesiapan Transformasi Digital**

Dalam kesiapan menuju transformasi digital diperlukan proses bisnis yang sudah terdefinisi dengan jelas serta memiliki alur proses yang stabil, dalam pengukuran yang telah dilakukan tingkat kematangan bisnis didapati dalam klasifikasi level *linked* yang berarti telah dilakukan terobosan penting dalam organisasi. Dimana, *business process management* telah diterapkan sehingga fungsi tradisional perusahaan telah bergeser menuju struktur yang lebih terbuka. Alur proses dijalankan secara horizontal dan terhubung satu sama lain dengan baik. Secara management, Lembaga Manajemen Aset Negara memiliki kesiapan yang cukup untuk melakukan transformasi digital. Namun hal ini dapat kita tinjau lebih lanjut dari perbandingan klasifikasi seperti terlihat pada *pie chart* di bawah ini



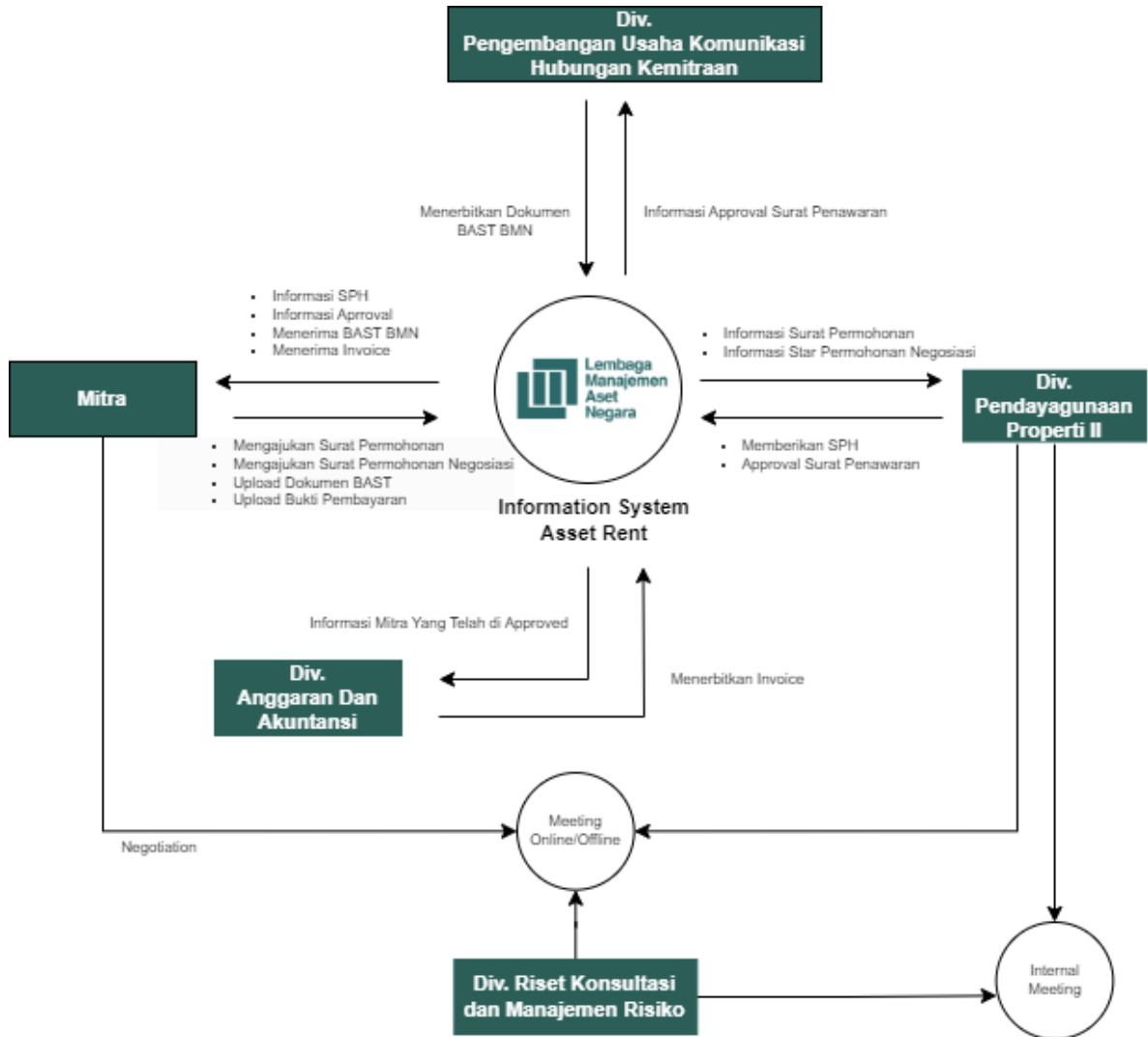
Gambar 5.2 *Pie Chart* Perbandingan Klasifikasi Level Kematangan

Jika dilihat dari *pie chart* di atas terlihat dari 9 variabel pengukuran sebanyak 8 variabel diklasifikasikan *linked* dengan tingkat kematangan level 3 sementara itu variabel yang terdefinisi *defined* dengan tingkat kematangan level 2 sejumlah 1 dengan perbandingan persentase 89% dan 11%. Dalam hal ini tidak ada variabel yang tergolong ke dalam *ad-hoc* sehingga bisa dikatakan *management* yang sudah dibangun sudah terstruktur dan jelas. Kematangan proses bisnis kondisi eksisting dengan 89% sudah berkategori *linked* yang artinya kesiapan dari proses bisnis serta pelaksanaan bisnis tersebut sudah siap melakukan transformasi digital dalam prosesnya, tidak perlu waktu lama untuk melakukan adaptasi serta persiapan perubahan proses bisnis yang tadinya banyak dilakukan secara konvensional, beralih ke digital sepenuhnya.

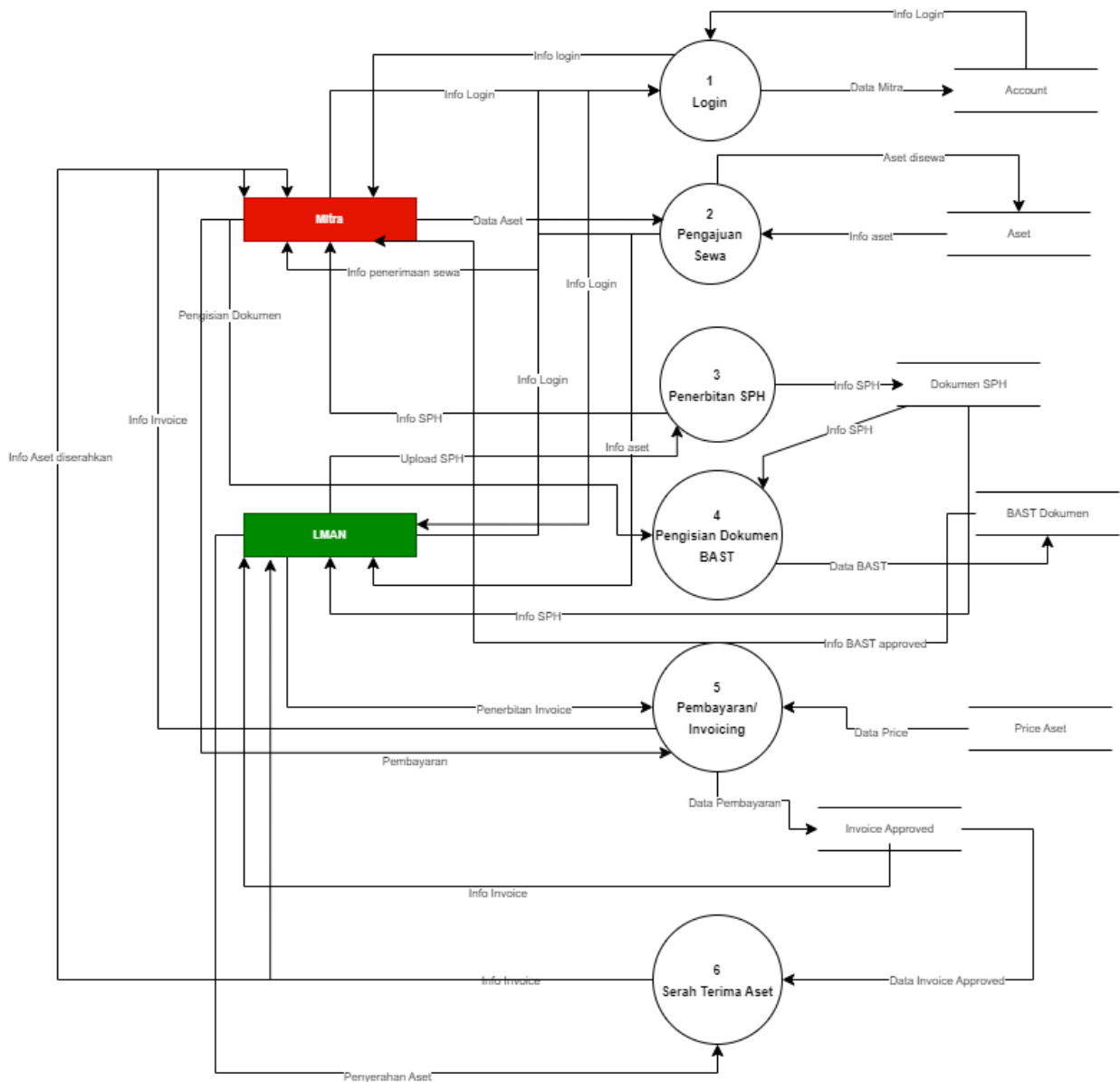
### **5.3. Rekomendasi Perbaikan Menuju Transformasi Digital**

Lembaga Manajemen Aset Negara sudah mulai perlahan menggunakan *tools* digital dalam pelaksanaan proses bisnisnya, namun belum dalam tahap *massive*. Beberapa proses bisnis administrasi dan proses promosi sudah beralih ke digital, seperti membuat *landing page asset* untuk memudahkan para calon penyewa asset melihat dan melakukan pengajuan permohonan dan mulai menerapkan *e-sign* untuk memangkas proses lamanya administrasi. Proses tersebut dapat diberi perbaikan, maka dari hasil wawancara dan

diskusi serta hasil pengukuran kematangan proses bisnis dengan *BP Maturity Model* beberapa hal yang bisa dilakukan perbaikan terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 5.3 Data Flow Diagram (DFD) Level 0 Rekomendasi Perbaikan



Gambar 5 .4 Data Flow Diagram Level 1 Rekomendasi Perbaikan

Gambar diatas menunjukkan konsep sistem informasi yang bisa digunakan untuk perbaikan sistem proses bisnis yang ada saat ini, dengan menggunakan model *Data Flow Diagram (DFD)* terlihat bahwa proses pengiriman surat, permohonan sewa, pembayaran, serta penandatanganan kontrak dapat dilakukan semuanya dalam satu sistem informasi manajemen, yang kemudian pelaksana bisnis pun tidak perlu melakukan rekapitulasi atau pencatatan laporan secara manual, karena semua sudah tercatat oleh sistem, dan koordinasi antar tim akan lebih dipersingkat karena ahanya

menggunakan satu media, koordinasi tim tidak lagi memerlukan konfirmasi melalui media chat, karena semua sudah di update dalam satu sebuah sistem informasi . Harapannya setelah melakukan transformasi digital sesuai rekomendasi di atas, dapat terjadi beberapa perbaikan seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.2 Harapan Hasil Rekomendasi Perbaikan

Aspek	Kondisi Eksisting	Harapan Perbaikan dari Rekomendasi
<b>Waktu Proses Bisnis Start to End</b>	20-60 Hari	15-40 Hari
<b>Produktivitas</b>	Mebutuhkan 2 orang pekerja untuk 1 mitra penyewa	Hanya membutuhkan 1 orang pekerja untuk 1 mitra penyewa
<b>Dokumentasi/Pencatatan</b>	Perlu melakukan laporan pencatatan secara manual	Tercatat langsung oleh sistem

Dari rekomendasi yang diberikan harapannya dapat memberikan *improvement* secara langsung maupun tidak langsung, yang mana proses dapat dilakukan secara bertahap dengan terus adanya pendampingan kepada pelaksana bisnis terkait.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Dalam pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) Kementerian Keuangan telah dilakukan pengukuran dengan *BP Maturity Model* yang dinilai dari 9 aspek pengukuran, Pengukuran secara keseluruhan didapati nilai hasil rata-rata 5.9 yang mana termasuk dalam klasifikasi *linked* dengan tingkat kematangan level 3 yang artinya menurut (McCormack, 2001) telah dilakukan terobosan penting dalam organisasi. Dimana, *business process management* telah diterapkan sehingga fungsi tradisional perusahaan telah bergeser menuju struktur yang lebih terbuka. Alur proses dijalankan secara horizontal dan terhubung satu sama lain.

Variabel dengan tingkat kematangan terendah adalah *IT Support (pip)* skor 4.9 dan yang tertinggi adalah *Management and Measurement Process (mmp)* skor 6.5. Melalui hasil wawancara dan diskusi dapat dilihat dari diagram *fishbone* di atas dikategorikan 4 faktor yang menjadi sebab rendahnya *IT Support* menjadi level dengan tingkat kematangan terendah, faktor tersebut adalah *Man, Method, Machine, and Customer*.

#### **6.2. Saran**

Saran yang dapat peneliti berikan adalah untuk penelitian selanjutnya serupa ialah, dapat memperbanyak jumlah responden untuk validasi data yang lebih baik, dengan melibatkan seluruh pelaksana stakeholder terkait. Serta penelitian ini dapat dikembangkan dengan membuat rancangan sistem informasi yang tepat sesuai dengan hasil analisis.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. S. Budagov, N. A. (2020). Problems of Effective Business Digital Transformation Management. *International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society*. St.Petersbug: European Publisher.
- Aam Aminudin, I. C. (2022). Pengukuran Tingkat Kematangan Transportasi Online Menggunakan Maturity Model Proses Menetapkan dan Mengelola Mutu Layanan. *Infortech*, 2715-8160.
- Aleksander Janeš, R. N. (2017). Process Maturity Orientation Measurement. *Management International Conference*. Monastier De Treeviso, Italy.
- Ariska, J. M. (2016). Program Studi, Sistem Informasi, Fakultas Sains, Universitas Islam, Negeri Sultan, and Syarif Kasim. Sekolah Menggunakan Teknik Labelling Qr Code. *Vol.2, No.2, 127–136*.
- Behnam Tabrizi, E. L. (2019). *Digital Transformation is Not About Technology*. Harvard Business Review.
- Belanger, F. a. (2012). *Information Systems for Business*. New York: John Wiley & Sons.
- Camargo, P. D. (2017). International Journal of Information Management Information systems and sustainable supply chain management towards a more sustainable society Where we are and where we are going. *International Journal of Information Management*, 37(4), 241–249.
- Cassidy, T. a. (1997). Suggestions for future EMIS improvement'. *SMPP/EMIS*. Kuala Lumpur.
- Chakalova, O. V. (2019). The Development of Russian Retail Leaders under Economy Digitalization Conditions. *Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*, 408-412.
- Davenport, T. (1993). Process Innovation Reengineering Work through Information Technology. *Harvard Business School Press*.
- Dr. David J. Silk, P. (1990). Managing is Benefits for the 1990s. *Journal of Information Technology*.
- Edson Yahuda Putra, D. D. (2021). Measurement of Information Technology Maturity Level Using COBIT 5.0 At PT. DAW. *Cogito Smart*, 373.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 111-123.
- Hammer, M. a. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*, 90-91.
- Handika Tajuin, M. A. (2020). Kesiapan Penerapan Enterprise Resource Planning (Erp) Model Pada Sistem Informasi Pt Sinergi Persada Medica. *Bina Darma Conference on Computer Science*, 2685-2675.
- Isaev, E. A. (2018). Evaluation of the readiness of a company.s IT Department for digital business transformation. *Business Informatics*, 44.
- Kohli, R. a. (2002). Measuring Payoff of Information Technology Investments: Research Issues and Guidelines. *Communications of the Association for Information Systems*, 241-268.
- Looy, V. (2015). An Experiment for Measuring Business Process Maturity with Different Maturity Models. *Association for Information Systems*, 1-15.
- Marek Szelągowski, J. B.-W. (2022). How to improve the assessment of BPM maturity in the era . *Information Systems and e-Business Management*, 171–198.



- Maximilian Röglinger, J. P. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 328-346.
- McCormack, K. a. (2001). *Business Process Orientation: Gaining the e-Business Competitive Advantage*. Florida: St.Lucie Press.
- Mooney, J. V. (1996). A process oriented framework for assessing the business value of information technology. *SIGMIS Database*, 68-81.
- Nadya Chandra Rosianti, M. E. (2017). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Perusahaan Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Teknik ITS Vol. 6, No. 2*, 2337-3520.
- Pemerintah, Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71*.
- Prokhorov, A. &. (2019). *Digital Transformation. Analysis, Trends, World Experience*. ComNews Group.
- Rina Ulfa Widyarini, M. E. (2021). Kerangka Konseptual Pengukuran Kematangan Orientasi Proses Bisnis dan Manfaatnya Bagi Organisasi. *Jurnal SISFO Vol.10*, 1-10.
- Rogers, B. (2016). *Why 84% Of Companies Fail At Digital Transformation*. Forbes.
- Rok Skrinjar, P. T. (2013). Increasing process orientation with business process management:. *International Journal of Information Management*, 48-60.
- Rummler-Brache. (2004). Business process management in U.S. firms today.
- Safitri, K. N. (2022). Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis pada UMKM Kedelai. *DSpace*.
- Thierauf, R. J. (1984). Effective Management Information Systems. *Accent on Current Practices*. Ohio: Charles E. Merin Publishing.
- Trifonov, P. (2020). Analysis of The Level of Process Maturity in the Russian Companies. *MATEC Web of Conferences*.
- Warsito, A. B. (2015). Metode Yii Framework Pada Perguruan Tinggi Raharja. *CCIT Journal Vol.8*, 24-33.
- Yuniarto, S. R. (2011). Desain Sistem Informasi Reservasi Paket Wisata pada Usaha Kecil dan Menengah Sektor Jasa Travel. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik*, 197-211.
- Yunita, I. a. (2017). Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Manajemen Aset Pada Smk Negeri 4 Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Sistem Informasi Vol.2, No.1*:278-294.

## LAMPIRAN

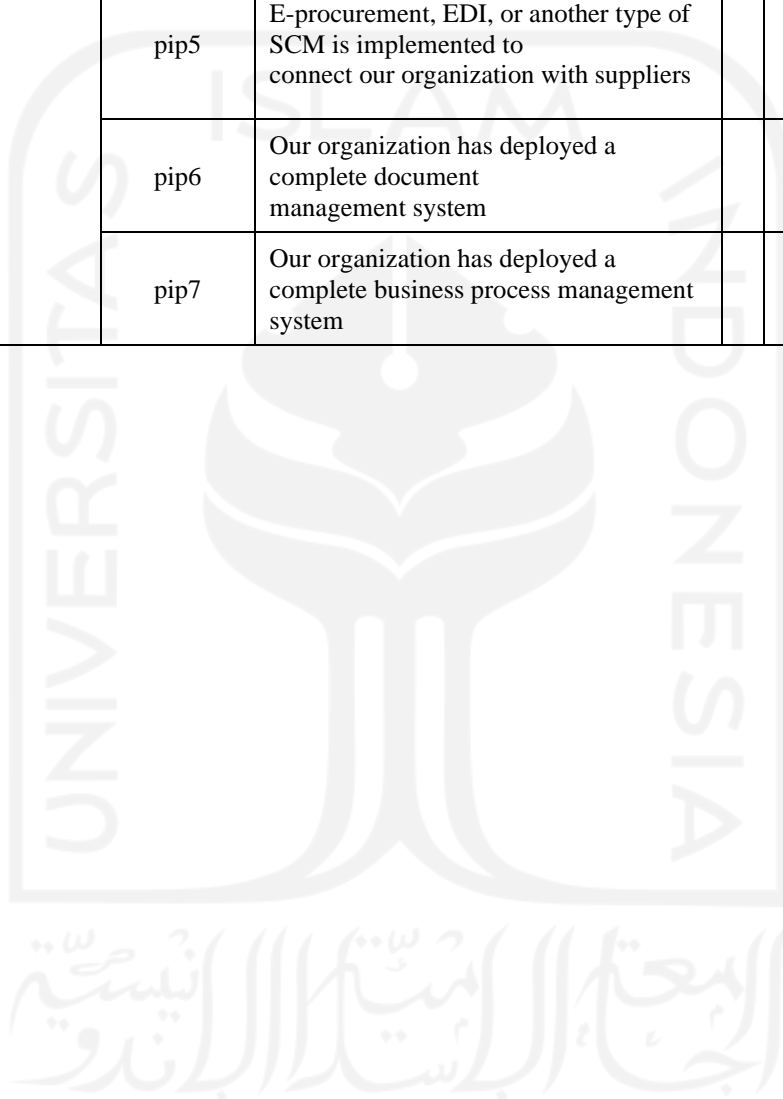
### A. Kuesioner Pengukuran BP Maturity Model oleh (McCormack, 2001)

Variabel	Code	Practice	Skor						
			1	2	3	4	5	6	7
<b>Strategic View</b>	sv1	Top management is actively involved in process improvement efforts							
	sv2	Business (sub)process goals are derived from and linked to the organization's strategy							
	sv3	Business process improvement and redesign is frequently on the agenda of top management meetings							
	sv4	Policy and strategy are communicated and cascaded throughout the organization							
<b>Definition and Documentation Process</b>	ddp1	Core and supporting business processes are clearly defined in our organization							
	ddp2	Processes within our organization are documented with clearly defined inputs and outputs							
	ddp3	Process roles and responsibilities are clearly defined and documented							
	ddp4	Processes within our organization are defined so that most people in the organization know how they work							
	ddp5	Business process descriptions (models) are available to every employee in the company							
	ddp6	Our organization uses a standardized methodology for describing business processes							
<b>Management and Measurement Process</b>	mmp1	Process measures are defined and documented for each process							





pip3	IT systems are flexible and are able to adapt to the needs of process changes.												
pip4	Our organization uses a CRM system to manage customer relationships.												
pip5	E-procurement, EDI, or another type of SCM is implemented to connect our organization with suppliers												
pip6	Our organization has deployed a complete document management system												
pip7	Our organization has deployed a complete business process management system												



## B. Wawancara, Diskusi, dan Pengumpulan Data

