

## ANALISIS EFISIENSI PADA PELAYANAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI MENGGUNAKAN METODE *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* (STUDI KASUS: BKPSDM PROVINSI BALI)

M. Amar Ma'ruf<sup>1</sup>, Raulia Riski<sup>2</sup>, Hawwin Mardhiana<sup>3</sup>

Sistem Informasi, Telkom University Surabaya

Jl. Ketintang No. 156, Ketintang, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60231

e-mail: \*<sup>1</sup>[daeamar@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:daeamar@student.telkomuniversity.ac.id), <sup>2</sup>[riskiraulia@telkomuniversity.ac.id](mailto:riskiraulia@telkomuniversity.ac.id),  
<sup>3</sup>[hawwinmardhiana@telkomuniversity.ac.id](mailto:hawwinmardhiana@telkomuniversity.ac.id)

### Abstract

Human Resources (HR) play a crucial role in service delivery. Improving HR quality builds public trust in the government, making HR a critical factor in an organization's success. Kerti Bali Sejahtera Corporate University (KBS CorpU) is a system currently being developed by the BKPSDM Bali Team to enhance the Professional Index (PI) and Competency of Civil Servants (ASN) and Non-Civil Servants (Non-ASN) in Bali Province. This application is targeted to be operational in 2024 to demonstrate its effectiveness in enhancing Civil Servant competency. However, there is currently no efficiency data on the Competency Development (CD) process to review the performance of PI and ASN competencies, which contradicts Article 55 of Law No. 5 of 2014. This study aims to simplify the current business process (as-is) and improve the recommended business process (to-be) to analyze the efficiency of the to-be CD process, determining the readiness and success of this application in improving ASN performance in Bali. The Business Process Improvement (BPI) method is used to identify time analysis on the as-is and to-be CD processes through value chain analysis, process decomposition, and PICK chart. Time efficiency is calculated using the Efficiency Improvement Value (NPE) formula. The results show that the to-be CD process provides time efficiency with a business strategy improvement of 52.13%, activity reduction of 45%, and document reduction of 100%. This proves the readiness and success of the KBS CorpU application in the coming year, enabling it to improve the PI and competency of ASN/Non-ASN in Bali Province, in accordance with Law No. 5 of 2014 concerning Civil Servants.

**Keyword:** BPI, Competency Development, Efficiency Value

### PENDAHULUAN

Kerti Bali Sejahtera Corporate University (KBS CorpU) adalah aplikasi *e-learning* yang sedang dikembangkan oleh tim BKPSDM Provinsi Bali untuk meningkatkan Indeks Profesional (IP) dan Kompetensi pegawai ASN/Non-ASN di Bali. Aplikasi ini ditargetkan beroperasi pada 2024 untuk membuktikan efektivitasnya dalam meningkatkan kompetensi ASN (Fitriyani & Wahyuli, 2023). KBS CorpU akan menjadi bagian dari perjalanan pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). BKPSDM Provinsi Bali menyadari pentingnya SDM yang kompetitif untuk kontribusi optimal dalam mencapai kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara dan observasi langsung. Wawancara formal dilakukan dengan daftar pertanyaan, dan observasi dilakukan dengan mengamati proses pengembangan KBS CorpU (Maya Rahmawati, Endang Chumaidiyah, 2023). Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data dan *prolonged engagement* untuk memastikan validitas data. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan (SKPK) menunjukkan bahwa belum ada bukti efisiensi pada proses Pengembangan Kompetensi (PK) yang mempengaruhi kinerja IP dan Kompetensi pegawai ASN/Non-ASN di Bali. Kendala utama dalam PK meliputi waktu yang tidak efisien, kekurangan sumber daya, serta terlalu banyak aktivitas pelayanan dan dokumen. Waktu yang tidak efisien disebabkan oleh lamanya pengiriman surat usulan kegiatan, proses disposisi yang lambat, dan konfirmasi persetujuan yang tidak menentu. Keterbatasan SDM menyebabkan penundaan karena beberapa pemangku jabatan harus menangani banyak tugas. Banyaknya dokumen fisik

menyebabkan penumpukan dan memperlambat pekerjaan, yang akhirnya mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai.

Efisiensi aplikasi KBS CorpU dalam proses pelayanan PK perlu dianalisis untuk mengetahui kesiapan dan kesuksesan aplikasi ini dibandingkan dengan proses pelayanan PK saat ini (sebelum adanya aplikasi) dalam meningkatkan kinerja ASN di Bali. Pengembangan kompetensi adalah bagian dari manajemen ASN sebagaimana diatur dalam pasal 55 Undang-Undang No. 5 tahun 2014, yang mengharuskan ASN/Non-ASN untuk memperoleh kompetensi berdasarkan standar tertentu (Lihadnyana, 2023). Pengembangan sistem ini juga merupakan amanat PP No. 17 Tahun 2020 yang mengubah PP No. 11 Tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang menetapkan bahwa setiap PNS harus mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun melalui pendekatan *Corporate University* (Yuswanto, 2022), (Republik Indonesia, 2020), (Risnenti et al., 2022). PK adalah layanan yang dikelola oleh BKPSDM Provinsi Bali berdasarkan PP No. 17 Tahun 2020, dan merupakan program inti untuk mencapai visi pemerintah Bali, "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*", melalui "Pola Pembangunan Semesta Berencana Menuju Bali Era Baru". Visi ini dijalankan oleh masing-masing OPD melalui misi ke-6 dan misi ke-22 (Wirata et al., 2021). Misi ke-6 fokus pada pengembangan SDM yang berkualitas dan berintegritas berdasarkan nilai-nilai lokal Bali. Misi ke-22 bertujuan untuk mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan yang efisien, transparan, dan akuntabel. Seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 1** dan **Tabel 2**, kinerja IP dan Kompetensi ASN/Non-ASN di Bali pada 2021 dan 2022 tergolong rendah, dengan nilai rata-rata masing-masing 53,94 dan 63,64 (*Data Nilai IP dan Kompetensi ASN Provinsi Bali Tahun 2021, 2021*), (*Data Nilai IP dan Kompetensi ASN Provinsi Bali Tahun 2022, 2022*). PK sangat penting karena memberikan peluang peningkatan keterampilan pegawai sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN (Sutandi, 2020)

**Table 1.** Nilai IP ASN Kantor Regional X Tahun 2021

PROVINSI	JUMLAH ASN YANG DIUKUR	DIMENSI				NILAI	KATEGORI
		KUALIFIKASI	KOMPETENSI	KINERJA	DISIPLIN		
Bali	10.291	14,36	11,56	23,03	5,00	53,94	<i>Sangat Rendah</i>
NTB	12.787	12,25	8,04	21,06	4,98	47,33	<i>Sangat Rendah</i>
NTT	13.732	13,44	8,32	18,68	5,00	45,44	<i>Sangat Rendah</i>

**Table 2.** Nilai IP ASN Kantor Regional X Tahun 2022

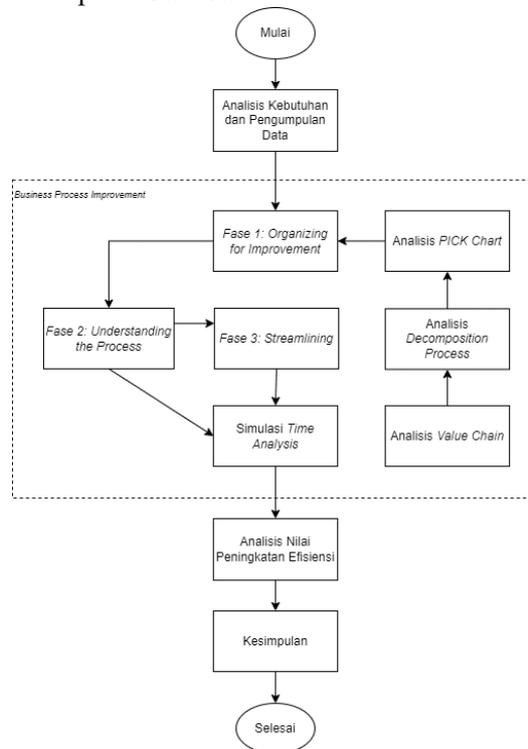
PROVINSI	JUMLAH ASN YANG DIUKUR	DIMENSI				NILAI	KATEGORI
		KUALIFIKASI	KOMPETENSI	KINERJA	DISIPLIN		
Bali	9.282	21,57	12,73	24,34	4,99	63,64	<i>Rendah</i>
NTB	12.444	21,27	9,22	24,87	4,97	60,33	<i>Sangat Rendah</i>
NTT	13.180	21,34	9,25	22,18	4,98	57,76	<i>Sangat Rendah</i>

Penelitian ini menggunakan metode *Business Process Improvement* (BPI) untuk penyederhanaan dan peningkatan proses pelayanan PK dengan menganalisis permasalahan melalui analisis *value chain*, *decomposition process*, dan *PICK chart*, lalu memodelkan proses bisnis *as-is* dan *to-be* serta melakukan *time analysis*, dan pada akhirnya dikalkulasikan nilai efisiensi terutama efisiensi waktu menggunakan rumus Nilai Peningkatan Efisiensi (NPE) (Arrizal et al., 2022). Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan efisiensi waktu, pengurangan aktivitas, dan dokumen (Rifai, 2021), (Anggraini & Ilhamda, 2020). Validasi kesiapan dan kesuksesan aplikasi KBS CorpU dengan dibuktikannya efisiensi waktu yang

diperoleh dari proses pelayanan PK *to-be* diharapkan dapat membantu BKPSDM Provinsi Bali meningkatkan kinerja IP dan kompetensi ASN/Non-ASN pada tahun selanjutnya (Azhari et al., 2021).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis nilai efisiensi yang dihasilkan oleh proses pelayanan PK pada aplikasi *KBS CorpU* dibandingkan dengan proses pelayanan PK saat ini. Nilai efisiensi yang diutamakan adalah waktu berjalannya proses pelayanan PK. Pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan data primer untuk informasi terkait pengembangan *KBS CorpU* dan urgensi adanya perencanaan *KBS CorpU* (Ridwan et al., 2022). Pada penelitian ini dilakukan analisa dan pemodelan proses bisnis dengan BPMN pada pelayanan Pengembangan Kompetensi ASN/ Non ASN pada BKPSDM provinsi Bali, dan tahapan penelitian tersebut ditunjukkan pada **Gambar 1** dibawah ini.



**Gambar 1.** Tahapan Penelitian

Pada **Gambar 1**, tahap awal dari penelitian ini yaitu analisis kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk melakukan penelitian. Tahapan dalam analisis kebutuhan terbagi menjadi dua yaitu berdasarkan wawancara dan observasi dengan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi dan *prolonged engagement*. Sebelum melakukan penelitian ini, dilakukan wawancara terlebih dahulu kepada pihak BKPSDM terutama bidang SKPK yang memiliki program kerja perencanaan aplikasi *KBS CorpU*.



**Gambar 2.** Fase Business Process Improvement

Setelah data diperoleh maka selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk dianalisis melalui metode BPI dari fase 1 sampai dengan fase 3 seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 2**. Berikut penjelasan fase fase tersebut berdasarkan metodologi penelitian diatas.

**A. Organizing for Improvement**

Pada tahap ini dilakukan identifikasi proses bisnis pada BKPSDM provinsi Bali khusus nya pada aplikasi *KBS CorpU*. Tahap ini dilakukan untuk dapat menyusun semua aktivitas dan pemangku dari proses PK berdasarkan fase 1 pada BPI yaitu *Organizing for Improvement*. Fase ini dibantu dengan analisis *value chain*, *decomposition process*, dan *PICK chart* untuk mengidentifikasi proses bisnis tersebut (Suseno et al., 2020) (Sutandi, 2020), (Azhari et al., 2021).

**B. Understanding the Process**

*Understanding the Process*, memahami bagaimana suatu proses bisnis saat ini beroperasi untuk dapat mengidentifikasi area-area perbaikan, efisiensi, dan inovasi. *Business Process Model and Notation* (BPMN) berfungsi sebagai standar pemodelan proses bisnis yang diterapkan sebuah organisasi (Akbar et al., 2022). Pada tahap ini dilakukan untuk menggambarkan serta merapikan proses bisnis *as-is*, lalu dilakukan simulasi *time analysis* yang akan menampilkan waktu minimal, maksimal, dan waktu rata rata dari proses bisnis tersebut. Setelah mendapatkan informasi aktivitas, jumlah aktor, jumlah dokumen, dan waktu, lalu akan dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari proses bisnis *to-be* (Anggraini & Ilhamda, 2020).

**C. Streamlining**

Pada tahap ini dilakukan untuk menyederhanakan dan mengoptimalkan proses bisnis *to-be* agar menjadi lebih efisien, cepat, dan efektif. Lalu dilakukan simulasi *time analysis* yang akan menampilkan waktu minimal, maksimal, dan waktu rata rata dari proses bisnis tersebut. Setelah mendapatkan informasi aktivitas, jumlah aktor, jumlah dokumen, dan waktu, lalu akan dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari proses bisnis *as-is*.

**D. Analisis Nilai Peningkatan Efisiensi**

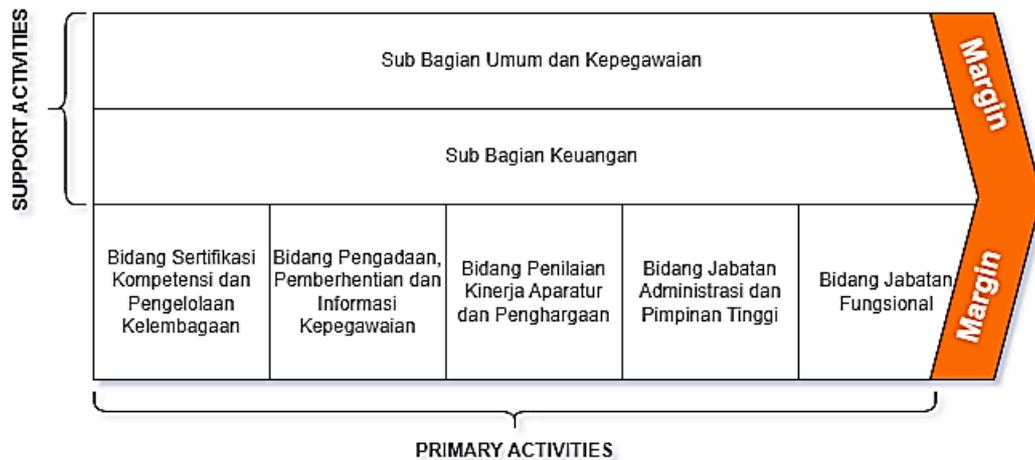
Nilai Peningkatan Efisiensi (NPE) adalah rumus perhitungan yang digunakan untuk membandingkan waktu rata-rata dari proses bisnis usulan (*to-be*) dengan proses bisnis saat ini (*as-is*) (Ramdhani & Sari, 2022). Tahap ini menjadi langkah terakhir pada penelitian ini, yaitu dengan membantu dalam mengevaluasi seberapa baik dan efisien proses bisnis baru dalam mengoptimalkan waktu dan sumber daya, dengan menghitung perbandingan antara karakteristik kunci dari proses *to-be* dengan proses *as-is*. Semakin tinggi nilai NPE, semakin signifikan perbaikan atau efisiensi yang tercapai dalam proses bisnis baru dibandingkan dengan keadaan saat ini (Sutandi, 2020). Perbaikan proses bisnis adalah tindakan prioritas untuk sebuah organisasi karena selalu terdapat perbaikan dan peningkatan proses bisnis. Tahap dimulai dari analisis BPI yang mencakup fase 1 sampai 3. Setelah itu akan dilakukan analisis NPE untuk memperoleh nilai efisiensi dari proses bisnis *to-be* yang dibandingkan dengan proses bisnis *as-is* dan ditutup dengan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan digambarkan perbandingan antara proses bisnis *as-is* dan *to-be* dengan cara mengidentifikasi terlebih dahulu proses bisnis *as-is*. Setelah kedua kondisi proses bisnis diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah mengkalkulasikan *time analysis as-is* dengan *time analysis to-be* sehingga dapat menghasilkan *time efficiency* yang diharapkan. Untuk itu tahapannya berdasarkan 3 fase pertama BPI yaitu *Organizing for Improvement*, *Understanding the Process*, dan *Streamlining*.

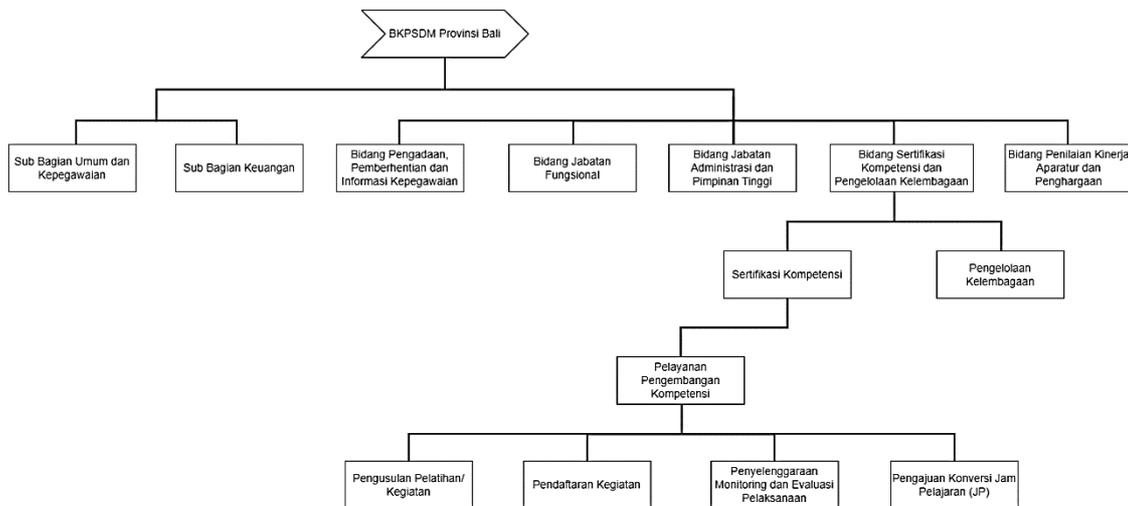
**A. Organizing for Improvement**

Fase pertama bertujuan untuk mengidentifikasi pembangunan struktur organisasi hingga ke bagian terkecil yang membahas permasalahan untuk penelitian ini. Pada tahap ini, hal pertama yang dilakukan adalah analisis *value chain* untuk mengidentifikasi titik keunggulan dan efisiensi potensial dalam rantai nilai pada BKPSDM provinsi Bali.



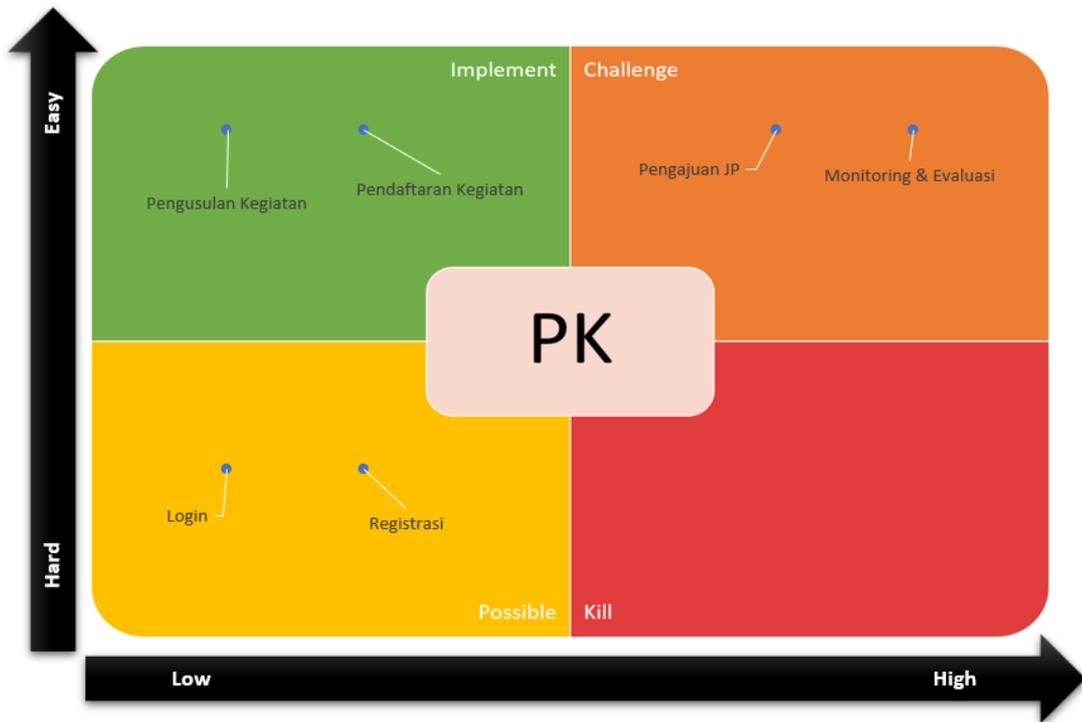
Gambar 3. Value Chain

Pada **Gambar 3** menunjukkan bahwa penelitian ini lebih difokuskan pada salah satu *primary activities* yaitu Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan (SKPK), karena pengembangan *KBS CorpU* merupakan program yang dikelola oleh bidang SKPK. Tahap selanjutnya dilakukan analisis *decomposition process* berupa diagram berdasarkan struktur BKPSDM provinsi Bali untuk memecah suatu proses kompleks menjadi elemen-elemen yang lebih sederhana dan mudah dimengerti.



Gambar 4. Decomposition Process

Seperti yang telah ditunjukkan pada **Gambar 4**, analisis *decomposition process* ini dilakukan dengan tujuan untuk memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana suatu proses bekerja dengan memisahkan atau mendekomposisi ke dalam bagian – bagian yang lebih kecil. Lalu tahap selanjutnya dari fase ini adalah dilakukan analisis *Pick chart* berdasarkan proses pelayanan PK *to-be* untuk memperoleh proses mana saja yang berdampak besar ke kecil untuk dilakukannya penelitian.

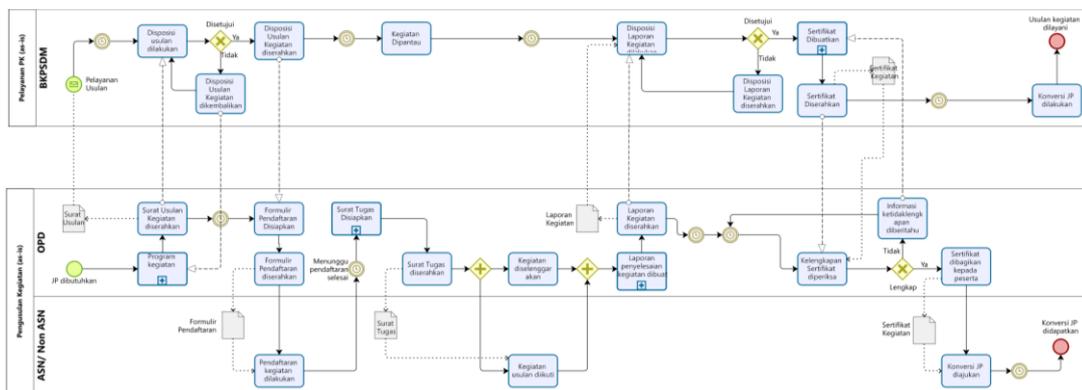


Gambar 5. PICK Chart

Seperti yang telah ditunjukkan pada Gambar 5, hasil analisis Pick chart pada pelayanan PK dapat disimpulkan sangat berpengaruh dalam perhitungan peningkatan efisiensi, terutama pada elemen *Implement*. Elemen *kill* tidak memiliki nilai proses karena pada pelayanan PK tidak memiliki aktivitas yang berdampak atau bernilai rendah.

**B. Understanding the Process**

Fase kedua bertujuan untuk memahami bagaimana suatu proses bisnis saat ini beroperasi agar dapat mengidentifikasi area-area perbaikan, efisiensi, dan inovasi dengan menggambarkan serta merapikan proses bisnis *as-is*, *time analysis* yang akan menampilkan *minimum time*, *maksimum time*, dan *average time* proses bisnis.



Gambar 6. Proses Pelayanan Pengembangan Kompetensi *as-is*

Oleh karena itu perlu dimodelkan proses pelayanan Pengembangan Kompetensi *as-is* seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6 agar dapat memahami jalannya proses bisnis *as-is*.

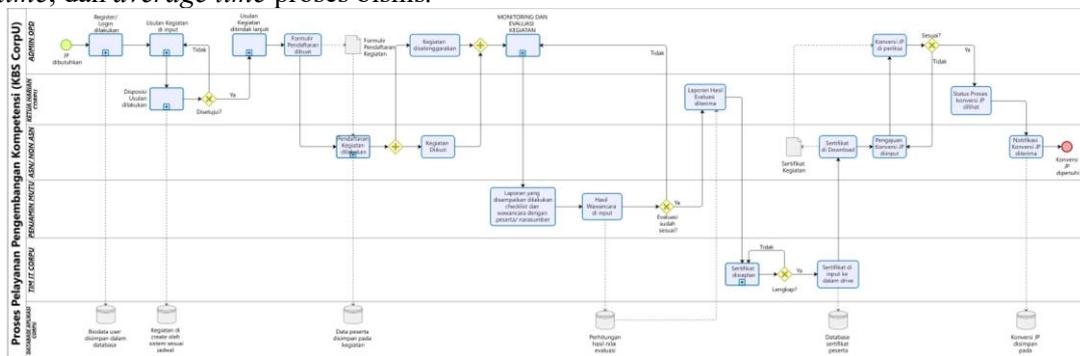
**Table 3.** Time Analysis Pelayanan PK as-is

Time Analysis Proses Pelayanan PK as-is	
Instances Started	5
Instances Completed	5
Minimum Time	11140m
Maximum Time	41590m
Average Time	18182m

Setelah dimodelkan proses pelayanan PK *as-is* maka langkah selanjutnya adalah menganalisis waktu yang digunakan untuk menjalani proses tersebut melalui *simulation analysis*. Pada **Tabel 3** ditunjukkan mengenai hasil simulasi proses pelayanan PK *as-is*.

### C. Streamlining

Fase ketiga bertujuan untuk mengeliminasi aktivitas yang tak bernilai, menyederhanakan proses, dan mengoptimalkan langkah-langkah agar proses bisnis *to-be* dapat dimodelkan. Lalu akan disimulasikan *time analysis* yang dapat menampilkan *minimum time*, *maksimum time*, dan *average time* proses bisnis.



**Gambar 7.** Proses Pelayanan Pengembangan Kompetensi rekomendasi (*to-be*)

Oleh karena itu perlu dimodelkan proses pelayanan Pengembangan Kompetensi *to-be* seperti yang ditunjukkan pada **Gambar 7** agar dapat memahami jalannya proses bisnis *to-be*. Setelah dimodelkan proses pelayanan PK *to-be* maka langkah selanjutnya adalah menganalisis waktu yang digunakan untuk menjalani proses tersebut melalui *simulation analysis*. Pada **Tabel 4** ditunjukkan mengenai hasil simulasi proses pelayanan PK *to-be*.

**Table 4.** Time Analysis Pelayanan PK *to-be*

Time Analysis Proses Pelayanan PK <i>to-be</i>	
Instances Started	5
Instances Completed	5
Minimum Time	2423m
Maximum Time	7829m
Average Time	2926m

### D. Analisis Nilai Peningkatan Efisiensi

Jika pemodelan dan simulasi proses PK *as-is* dan *to-be* telah dilakukan, maka langkah terakhir adalah melakukan analisis NPE untuk menentukan nilai efisiensi yang meningkat pada proses pelayanan PK *to-be* dibandingkan dengan proses pelayanan PK *as-is*. Analisis yang dilakukan tidak hanya pada waktu proses bisnis, melainkan jumlah aktivitas, dokumen, dan juga aktor.

$$NPE = \frac{(\text{Nilai Aktual} - \text{Nilai Usulan})}{\text{Nilai Usulan}} \times 100\% \quad (1)$$

Analisis NPE dikalkulasi dengan cara nilai aktual (*as-is*) dikurangi nilai usulan (*to-be*) lalu dibagikan dengan nilai usulan dan dikalikan 100%, sehingga hasil dari kalkulasi tersebut menjadi nilai efisiensi untuk proses PK *to-be* yang dibandingkan dengan proses PK *as-is*.

Table 5. Parameter Efisiensi

Parameter Efisiensi	Aktual	Usulan	Nilai Peningkatan Efisiensi (NPE)
Waktu	18282m	2939m	52,13%
Aktivitas	29	20	45%
Dokumen	6	3	100%
Aktor	6	12	-50%

Pada **Tabel 5** menunjukkan penjabaran analisis NPE yang dihitung pada 4 (empat) parameter efisiensi, yaitu waktu, aktivitas, dokumen dan aktor. Dari hasil kalkulasi dapat terlihat masing masing persentase yang dihasilkan melalui analisis NPE menunjukkan parameter waktu menghasilkan peningkatan efisiensi sebesar 52,13%, parameter aktivitas menghasilkan peningkatan efisiensi sebesar 45%, parameter dokumen menghasilkan peningkatan efisiensi sebesar 100%, namun berbeda dengan parameter aktor yang menunjukkan penurunan efisiensi sebesar -50% dengan arti parameter aktor menunjukkan tidak efisien, namun di sisi lain penambahan aktor untuk proses PK *to-be* ini meringankan tenaga kerja dalam menjalankan pelayanan sesuai dengan pembagian tugas nya masing-masing. Oleh karena perhitungan disebut dapat dikatakan bahwa persentase efisiensi proses Pelayanan Kompetensi *to-be* meningkat dengan baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi layanan pengembangan kompetensi di BKPSDM Provinsi Bali meninjau kinerja IP dan kompetensi ASN/Non-ASN di Bali pada tahun 2021 dan 2022 yang tergolong rendah. Dengan menggunakan metode *Business Process Improvement* pada 3 fase pertama dapat memudahkan penelitian ini dalam memperoleh nilai efisiensi, mulai dari *Organizing for Improvement* yang dilakukan dengan menganalisis *value chain*, *decomposition process*, dan *PICK chart* untuk menentukan turunan struktur BKPSDM hingga pada permasalahan terkait pelayanan pengembangan kompetensi, *Understanding the Process* yang dilakukan dengan memodelkan proses pelayanan PK *as-is* sekaligus dengan *time analysis* untuk memperoleh waktu yang digunakan dalam menjalankan proses pelayanan PK *as-is*, dan *Streamlining* yang dilakukan dengan meningkatkan pemodelan proses pelayanan PK *to-be* sekaligus dengan *time analysis* untuk memperoleh waktu yang digunakan dalam menjalankan proses pelayanan PK *to-be*, sehingga dari kedua *time analysis* dapat dilakukan analisis NPE untuk memperoleh nilai efisiensi yang meningkat. Proses pelayanan PK *to-be* menunjukkan peningkatan strategi bisnis yang terbukti dengan efisiensi waktu sebesar 52,13%, pengurangan jumlah aktivitas sebesar 45%, dan pengurangan jumlah dokumen sebesar 100%. Ini dapat menjadi validasi kesiapan dan kesuksesan aplikasi KBS CorpU agar dapat dioperasikan di tahun yang akan datang untuk meningkatkan kinerja IP dan kompetensi ASN/Non ASN di Provinsi Bali pada tahun 2024 sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. N. F., Tyroni Mursityo, Y., & Fanani, L. (2022). Perbaikan Proses Bisnis Menggunakan Metode Business Process Improvement (Studi Kasus: Keuangan pada Linda Cable). *Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informasi, Dan Edukasi Sistem Informasi*, 3(1), 20–28. <https://doi.org/10.25126/justsi.v3i1.58>
- Anggraini, W., & Ilhamda, A. N. (2020). Perbaikan Efisiensi Jalur Layanan Pasien Rumah Sakit dengan Menggunakan Pendekatan Lean Healthcare. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(4), 509–521. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i4.155>

- Arrizal, W., Sutomo, W., Sartika, I., Maghfiroh, E., & Setiawan, N. Y. (2022). *Perancangan Perbaikan Proses Bisnis menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) (Studi Kasus: CV. Indomedia Pustaka)*. 6(5), 2229–2235. <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Azhari, K. H., Budiman, T., Haroen, R., & Yasin, V. (2021). Analisis Dan Rancangan Manajemen Proses Bisnis Untuk Layanan Pelanggan Di Pt. Pgas Telekomunikasi Nusantara. *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 5(1), 48. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v5i1.381>
- Fitriyani, H., & Wahyuli, Y. H. (2023). *Analisis Proses Mutasi Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ( Bkpsdm ) Kota Palembang*. 2(1), 73–80.
- Lihadnyana, K. (2023). *Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali*. 2023. <https://bkpsdm.baliprov.go.id/>
- Maya Rahmawati, Endang Chumaidiyah, N. S. (2023). Perancangan Perbaikan Proses Bisnis Toko Tiga Dara Dengan Menggunakan Metode Business Process Improvement. *Community Development Journal, Vol.4 No.2*, 5186–5193.
- Data Nilai IP dan Kompetensi ASN Provinsi Bali Tahun 2021, (2021).
- Data Nilai IP dan Kompetensi ASN Provinsi Bali Tahun 2022, (2022).
- Ramdhani, D. V., & Sari, R. P. (2022). Analisis Penerapan Enterprise Resource Planning ( ERP ) pada Proses Bisnis Penjualan di Departemen Sales pada PT . XYZ. *SITEKIN: Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 20(1), 273–280.
- Republik Indonesia, P. (2020). *Peraturan Pemerintah No 17 tahun 2020*.
- Ridwan, B. M., Ritonga, R. A., & Megayanti, A. (2022). Perencanaan Arsitektur Enterprise Pada Penyempurnaan Aplikasi Sitmapas Rumah Sakit Krakatau Medika. *Jurnal Sistem Informasi Dan Informatika (Simika)*, 5(1), 90–102. <https://doi.org/10.47080/simika.v5i1.1856>
- Rifai, Z. (2021). Pemodelan Proses Bisnis Dengan Bpmn Untuk Kebutuhan Implementasi Erp Di Cv Indococo Pasific. *Probisnis (e-Journal)*, 14(2), 45–59. <https://doi.org/10.35671/probisnis.v14i2.1389>
- Risnenti, S., Fauzi, R., & Andreswari, R. (2022). Evaluation and Redesign of Lecturing Process to Improve the Effectiveness Business Process (Case Study: Telkom University). *2022 International Conference on Electronics, Information, and Communication, ICEIC 2022*, 1–3. <https://doi.org/10.1109/ICEIC54506.2022.9748193>
- Suseno, A., Arifin, J., & Sutrisno, S. (2020). Analisis Value Chain Management pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia. *Go-Integratif: Jurnal Teknik Sistem Dan Industri*, 1(01), 24–33. <https://doi.org/10.35261/gijtsi.v1i01.4294>
- Sutandi, S. (2020). Perbaikan Proses Bisnis Logistik Sampah di Kota Cirebon Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI). *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(1), 64–73. <https://doi.org/10.31334/logistik.v4i1.874>
- Wirata, G., Widiyanti, N. L., & Sulandari, S. (2021). Peran Kepemimpinan Dalam

Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.22225/jcpa.1.1.3309.1-6>

Yuswanto, S. (2022). Taksonomi Bloom dalam Pembelajaran Metode E-Learning. *Jurnal BESTARI*, 2(2), 66–70.