

PEMETAAN PROSES BISNIS LEVEL 2 DAN LEVEL 3 HUMAN CAPITAL UNIVERSITAS XYZ

Rudi, Bachtiar H. Simamora

BINUS Business School, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia

Email: rudi@binus.edu, bsimamora@binus.edu

Abstrak

Era globalisasi yang berkembang sangat pesat ini telah menciptakan lingkungan bisnis yang penuh dengan kompetisi. Kesiapan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama dalam menghadapi persaingan global tersebut. Karena nantinya kita akan berkompetisi dengan tenaga kerja dari luar negeri. Human Capital Division pada Universitas XYZ perlu mengelola proses manajemen sumber daya manusia dengan sebaik mungkin untuk mendukung pencapaian Visi Universitas menjadi universitas berkelas dunia pada tahun 2025. Dengan adanya pemetaan *Support Process* Manajemen SDM (SP1. Manajemen SDM) ke level 2 dan level 3, maka akan terlihat proses-proses apa sajakah yang perlu diperbaiki dan dikembangkan oleh Human Capital Division untuk mendukung pencapaian visi Universitas XYZ tersebut.

Kata Kunci: *Business Process, Business Process Mapping, Human Capital Management, Support Process Manajemen SDM, SIPOC Diagram*

Pendahuluan

Era globalisasi yang berkembang sangat pesat ini telah menciptakan lingkungan bisnis yang penuh dengan kompetisi. Banyak hal yang perlu dipersiapkan untuk menghadapi tantangan dan peluang tersebut, antara lain: regulasi, infrastruktur, kemampuan perusahaan, sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Tidak dapat kita pungkiri, bahwa kesiapan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama dalam menghadapi persaingan global tersebut. Karena nantinya kita akan berkompetisi dengan tenaga kerja dari luar negeri. Oleh karena itu, Pemerintah dan Organisasi dituntut untuk dapat mempersiapkan sumber daya manusianya dengan sebaik mungkin.

Untuk menjawab tantangan dan peluang tersebut, Organisasi perlu mengelola aspek-aspek kunci sumber daya manusianya melalui sebuah kerangka pengelolaan yang baik. Aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia tersebut antara lain dalam hal : *recruitment management, training management, performance management, reward management, employee relation*, dan sebagainya. *Business Process Management* merupakan suatu pendekatan pengelolaan proses bisnis organisasi yang dapat dipergunakan untuk membantu organisasi dalam mengelola berbagai proses bisnis, salah satunya adalah proses manajemen sumber daya manusia.

How to cite:	Rudi, Bachtiar H. Simamora (2022) Pemetaan Proses Bisnis Level 2 Dan Level 3 Human Capital Universitas XYZ, Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, (7) 10,
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

Universitas XYZ adalah salah satu institusi pendidikan tinggi yang tidak terlepas dari tantangan persaingan baik dari lokal maupun global. Universitas XYZ mempunyai visi menjadi Universitas berkelas dunia pada tahun 2025. Oleh karena itu, untuk memujudkan visi tersebut, maka aspek pengelolaan sumber daya manusianya perlu dikelola dengan sebaik organisasi kelas dunia agar dapat mendukung pencapaian visi tersebut. Human Capital Division merupakan divisi di Universitas XYZ yang bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia.

Pada penelitian sebelumnya (Simamora, B. H. dan Rudi, 2020), telah memetakan *Business Process Level 0* dan *Level 1* dari Universitas XYZ. Fungsi manajemen sumber daya manusia telah dipetakan ke dalam *Support Process – Manajemen SDM (SP1. Manajemen SDM)*. Agar Human Capital Division dapat memberikan dukungannya dalam pencapaian Visi 2025, maka proses-proses di Human Capital & Legal perlu dipetakan ke proses Level 2 dan 3, agar nantinya didapatkan gambaran keterkaitan proses-proses yang dapat mendukung pencapaian Visi, dan jika ada Gap, maka nantinya akan menjadi perbaikan dan pengembangan proses di Human Capital Division. Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada proses bisnis di Human Capital Division dengan melakukan pemetaan *as is* dan *to be* serta untuk memberikan usulan perbaikan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah melakukan *Business Process Mapping* Human Capital Division berdasarkan Value Chain, *Business Process Level 0* dan *Level 1* yang sudah pernah dibuatkan sebelumnya ke Level 2 dan 3.

Sementara manfaat dari hasil penelitian ini nantinya dapat dirasakan langsung oleh dua entitas utama, yaitu:

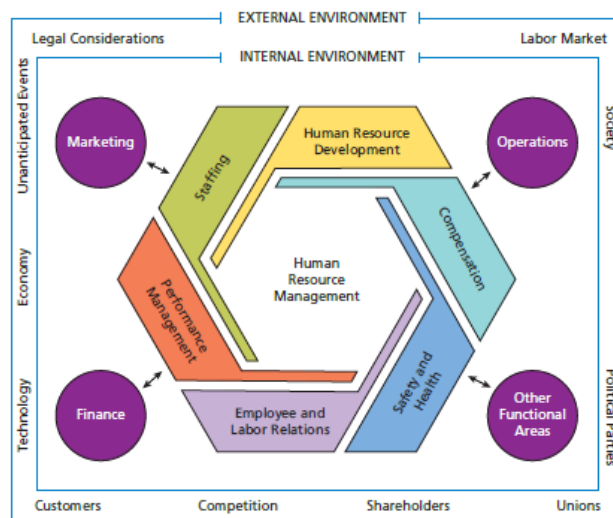
1. **Universitas XYZ**; memudahkan bagi institusi dalam pengelolaan bisnis proses dengan melihat institusi sebagai satu kesatuan yang menyeluruh (tersistem).
2. **Human Capital Division**; memperbaiki dan mengembangkan proses-proses manajemen sumber daya manusia yang ada di Universitas XYZ agar lebih terarah dalam mendukung pencapaian Visi Universitas XYZ.
3. **Institusi Pendidikan**; menjadi model *Business Process Management*, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang bisa dijadikan *Best Practice* untuk institusi pendidikan lainnya.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Marwansyah (2014), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Menurut De Cenzo and Robbins (1996:8), *Human resources management is the part of the organization that is concerned with the “people” or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and*

appraising. Menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005) dinyatakan: *The design, implementation and maintenance of strategies to manage people for optimum business performance including the development of policies and process to support these strategies*. Menurut Daft (2010 : 96), manajemen sumber daya manusia adalah desain dan penerapan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk menjamin penggunaan keahlian sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan – tujuan organisasi. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan orang – orang yang efektif dan efisien untuk berkoordinasi dengan baik dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas – tugas kerja yang tertulis untuk mencapai visi perusahaan.



Gambar 1
Environment of Human Resource Management (Mondy, 2016)

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy (2016), fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi meliputi aspek-aspek berikut seperti pada gambar 1:

1. **Staffing** merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang memadai, sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi.
2. **Human Resource Development** merupakan fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan namun meliputi: *individual career planning and development activities, organization development, and performance management and appraisal*.
3. **Compensation** meliputi seluruh jenis imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka, yang meliputi: Kompensasi finansial langsung (gaji, upah, komisi, bonus, dsb), Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan : cuti dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan, dsb), Kompensasi nonfinansial.

4. **Safety and Health** merupakan tanggung jawab organisasi dalam melindungi karyawan dari luka-luka yang disebabkan oleh kecelakaan dalam pekerjaan serta menjaga agar karyawan terbebas dari penyakit fisik/emosional.
5. **Employee and Labor Relations** merupakan pengakuan secara hukum oleh organisasi dengan adanya serikat pekerja untuk berkomunikasi dengan itikad baik dengan organisasi.

Business Process Management

Business Process Management (BPM) sangat diperlukan bagi organisasi dalam mengelola proses bisnisnya, terutama dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif saat ini, dimana permintaan *customer* yang semakin tinggi menuntut organisasi harus semakin produktif dan efisien. Melalui *BPM* organisasi dapat mengetahui seberapa efisien dan efektif proses-proses yang ada di dalam organisasi dan selanjutnya dapat melakukan perbaikan (*improvement*) secara terintegrasi.

Beberapa definisi-definisi yang penting jika dikaitkan dengan *BPM*, antara lain:

- **Process** Urutan spesifik dari aktivitas-aktivitas kerja melintasi ruang dan waktu, dengan sebuah awal, sebuah akhir, dan input dan output yang teridentifikasi dengan jelas: suatu struktur tindakan (Davenport, 1993)
- **Business Process** Sekelompok tugas yang berhubungan secara logis yang menggunakan sumber daya perusahaan untuk menyediakan hasil yang berorientasi kepada pelanggan untuk mendukung sasaran organisasi.
- **Business Process Management** Suatu metode untuk menyelaraskan organisasi dengan keinginan dan kebutuhan klien secara efisien. Merupakan pendekatan manajemen holistik untuk menuju efektivitas dan efisiensi bisnis, sambil mendorong inovasi.

Jenis-jenis Proses bisnis

Proses bisnis dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu:

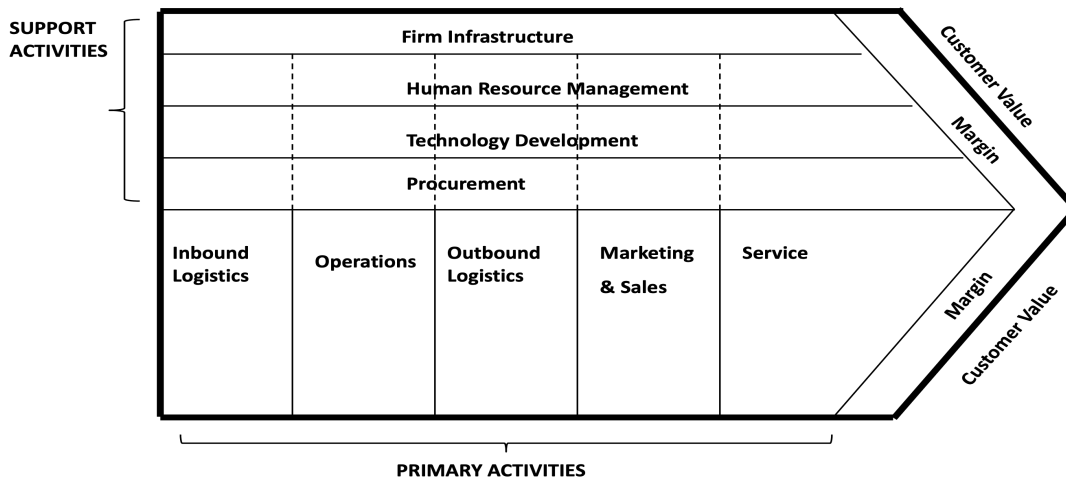
1. **Proses- proses utama (Core Processes)**
 - a. Berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal
 - b. Secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi (mencapai visi, misi, strategi organisasi)
 - c. Memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna
2. **Proses-proses pendukung (Support Processes)**
 - a. Memenuhi kebutuhan pengguna internal, para pelaku atau fungsi di proses inti
 - b. Tidak memiliki kaitan langsung dengan nilai manfaat organisasi

Porter's Value Chain

Pada dasarnya ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis proses-proses bisnis yang mana yang ada di dalam organisasi yang

berkontribusi dalam memberikan *value* bagi *customer*. Salah satu pendekatan yang sudah teruji kehandalannya adalah **Porter's**.

Menurut Pearce dan Robinson (2013), *Value Chain Analysis (VCA)* adalah “an analysis that attempts to understand how a business creates customer value by examining the contributions of different activities within the business to that value.”



Gambar 2
Porter's Value Chain (2013)

Hirarki Bisnis Proses

Bisnis Adalah Proses. Proses yang terstruktur hanya terjadi sebanyak 10% dalam seluruh pekerjaan yang dilakukan organisasi setiap hari; 90% sisanya dieksekusi dalam lingkungan yang sepenuhnya dinamis dan tidak terstruktur. (American Productivity Center).

Gambar 3
Organisation System Prespective

Untuk mempelajari dan memahami bisnis proses dalam satu organisasi, diperlukan penataan menurut hirarkinya, antara lain:

- **Level 0: Value Chain**
Menggambarkan rangkaian aktivitas/proses yang terdapat pada proses terkait pengelolaan sumber daya manusia guna memberikan nilai tambah kepada produk yang dihasilkan bagi pelanggannya.

- **Level 1: Process Map**
Menggambarkan subproses-subproses yang ada di masing-masing aktivitas/proses dalam *value chain*
- **Level 2: Standard Operating Procedures/Workflow**
Menggambarkan langkah demi langkah untuk setiap subproses dalam process map, dalam bentuk alur kerja/workflow.
- **Level 3: Instruksi Kerja**
Memaparkan detail dari langkah-langkah yang ada di *workflow*, selain juga memaparkan aturan dan kebijakan yang berlaku untuk langkah terkait.

Level tersebut diatas dapat saja bertambah sesuai dengan tingkat kompleksitas proses bisnis dalam suatu organisasi.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *asosiatif* (menggambarkan hubungan dan pengaruh kausal sebab akibat) dan *descriptive* (menggambarkan tentang mendeskripsikan suatu masalah atau persoalan di dalam variabel misalnya mean, median, modus dan lain – lain) karena penelitian ini ingin membuktikan dan mendukung penelitian – penelitian sebelumnya yang telah dilakukan. Penelitian ini juga merupakan *Action Research* yang merupakan kegiatan dan atau tindakan perbaikan sesuatu yang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya digarap secara sistematis sehingga validitas dan reliabilitasnya mencapai tingkatan riset (Gunawan, 2007).

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terbagi menjadi 4 tahap yaitu :

1. Focus Group Discussion

Melakukan diskusi dengan unit kerja Human Capital Division terkait proses-proses kerja *human resource*.

2. Wawancara

Melakukan kegiatan tanya jawab terstruktur dan tidak terstruktur untuk menggali data dan informasi mengenai proses-proses kerja *human resource*.

Wawancara dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 jenis yaitu :

a. Wawancara terstruktur adalah wawancara dimana semua pertanyaan yang akan ditanyakan telah dipersiapkan terlebih dahulu secara fixed dan ditanyakan kepada semua responden dengan urutan yang sama untuk menjaga tingkat presisi dan realibilitas.

b. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara dimana tidak diperlukan format pertanyaan yang baku seperti wawancara terstruktur. Namun demikian pewawancara dapat menyiapkan pertanyaan-pertanyaan kunci, yang mana dalam proses wawancara pertanyaan-pertanyaan selanjutnya sangat bergantung pada respon atau jawaban dari responden

3. Observasi

Melakukan pengumpulan data/informasi dengan melakukan pengamatan ke beberapa lokasi kerja unit.

4. Telaah Dokumen

Melakukan penggalian data dan informasi dari berbagai dokumen baik berupa buku, surat-surat keputusan atau kebijakan tertulis serta existing prosedur kerja/SOP (*standard operating procedure*) yang berlaku.

Sedangkan teknik analisis terkait langsung dengan teknik pengambilan data yang dilakukan. Uraian masing-masing teknik adalah sebagai berikut:

1. Analisis Kausal

Telaah hubungan logis antara pernyataan, fakta atau data dan informasi yang diperoleh.

2. Klasifikasi Proses

Memilah-milah data/informasi atau fakta yang terkumpul sesuai dengan definisi proses inti atau proses pendukung.

3. Pemodelan Proses

Pembuatan rumusan *Business Process* dengan teknik penggambaran alur baik secara manual maupun menggunakan aplikasi.

Pemodelan proses dilakukan dengan pendekatan Process Mapping & Process Flowcharting, untuk Process Mapping **dilakukan dengan bantuan SIPOC Diagram yang merupakan "a tool used to identify and categorize the parts of a process as relating to either the suppliers, inputs, process, outputs, and customers."**

Gambar 4
SIPOC Diagram (management study guide, 2022)

Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: tahap pengumpulan data dan dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini, tahap pemetaan business process level 1 dan 2, tahap *gap analysis existing process (as is)* dan *to be process*, tahap pembuatan rekomendasi dan usulan pengembangan proses-proses yang diperlukan agar selaras dengan visi dan misi Universitas XYZ.

Pengumpulan data dan dokumen terkait Human Resource Process UNIVERSITAS XYZ

Pada tahap pengumpulan data dan dokumen dilalui dengan melakukan wawancara dengan Pimpinan/Unit (Human Capital Division, Learning Development Division) terkait proses-proses yang berjalan saat ini (*existing proses/ as is process*), kemudian menelaah dokumen yang berupa SOP (*standard operating procedure*) yang sudah dilaksanakan secara rutin oleh pemilik proses terkait dalam hal ini proses-proses human resource di UNIVERSITAS XYZ. Hasil pengumpulan data dan dokumen terkait tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1
Daftar Existing SOP (*standard operating procedure*)
Human Resource UNIVERSITAS XYZ

• Recruitment	• Pembayaran Tunjangan Tahunan	• Seleksi Pejabat Akademik
• Penerimaan Dosen	• Salary	• Permintaan Pembelajaran dan Pengembangan
• Pelatihan Induksi	• Pembaharuan Pedoman Karyawan	• Analisa Kebutuhan Pembelajaran dan Pengembangan
• Pelatihan Dosen Baru	• Wajib Laporan Ketenagakerjaan	• Penjadwalan Pengembang Modul dan Fasilitator
• Employee Benefit	• Pengurusan Ijin Kerja TKA	• Pengembangan Modul Pembelajaran
• Pengakhiran Hubungan Kerja	• Lembur	• Persiapan Pembelajaran dan Pengembangan Internal
• Jamsostek	• Part Time Employee	• Evaluasi Pembelajaran dan Pengembangan Internal dan Instruktur
• Performance Management System	• Perjalanan Dinas	
• Pembayaran THR	• Fasilitas Pinjaman Pembelian Kendaraan	
	• Salary Increase	
	• Penerimaan Siswa PKL Prakerin – PSG	
	• Pembayaran Honor Part Time	

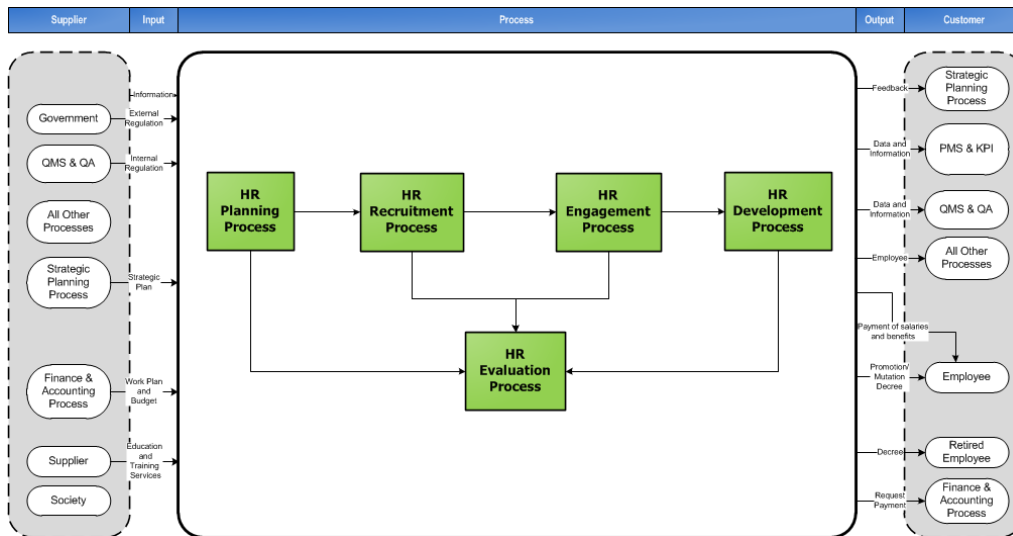
Hasil Pemetaan Human Resource Process UNIVERSITAS XYZ

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan pemilik proses serta dokumen SOP yang sudah dikumpulkan, maka dilakukan pengelompokan dan pemetaan atas proses-proses Human Resource UNIVERSITAS XYZ. Hasil pemetaan dibuat ke dalam process Level 1, Level 2, Level 3 (*existing SOP*).

a. Human Resource Process Level 1

Hasil pemetaan proses Level 1 dengan menggunakan SIPOC diagram dapat dilihat pada **Gambar 5**. Pada gambar tersebut dapat dilihat ada 5 proses Level 1 - Human Resource Universitas XYZ, yaitu:

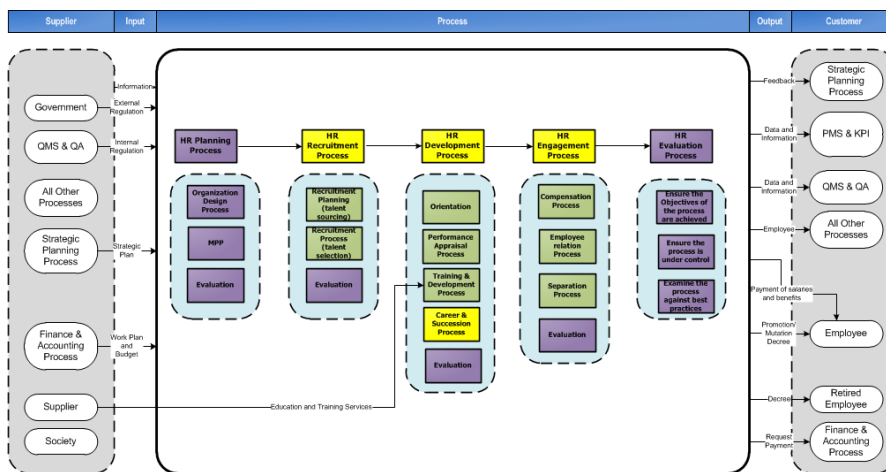
1. *HR Planning*
2. *HR Recruitment Process*
3. *HR Engagement Process*
4. *HR Development Process*
5. *HR Evaluation Process*



Gambar 5
Universitas XYZ - Human Resource Process Level 1

b. Human Resource Process Level 2

Setelah Proses Level 1 dipetakan, maka selanjutnya adalah memetakan ke proses Level 2 (**Gambar 6**).



Gambar 6
Universitas XYZ - Human Resource Process Level 2

c. Hasil Gap Analysis terhadap Existing Process (As Is) dan To Be Process dan Rekomendasi untuk Pengembangan Proses-proses Human Resource

Setelah semua proses Human Resource Process terpetakan ke Level 1, Level 2 dan Level 3, maka selanjutnya melakukan analisis gap antara *as is process* dengan *to be process*, yang hasilnya berupa rekomendasi pengembangan proses-proses Human Resource, yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Gap Analysis Process As Is dan To Be

No.	Area/Processes Description	Key Improvement Area	Recommendations
1	General	<p>Belum terdapat business model/operating model yang terdokumentasi</p> <p>Proses perlu dilengkapi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses Evaluasi, Planning Process dan Man Power Planning <p>Format SOP yang berbeda-beda</p> <p>SOP tidak terstruktur, process breakdown belum terlihat jelas</p> <p>Role/Fungsi yang digunakan tidak standar (inkonsistensi penamaan Role/Fungsi).</p> <p>Link antar proses yang belum jelas.</p> <p>Belum dilakukan evaluasi yang komprehensif untuk semua proses</p>	<p>Menyusun business proses lengkap dan disahkan dan disosialisasikan ke semua personel.</p> <p>SOP direvisi/diperbaharui berdasarkan business proses</p> <p>Universitas XYZ harus menyusun dan mengembangkan SOP yang belum ada.</p> <p>Universitas XYZ harus menstandarisasikan semua format SOP untuk menghindari kesalahan interpretasi.</p> <p>SOP yang ada harus diperbaharui dan disusun dengan sistematis, agar dapat memahami gambaran besar dari tiap-tiap SOP.</p> <p>Menstandarisasikan semua Role/Fungsi yang digunakan dalam semua SOP Untuk Role/Fungsi yang digunakan dalam SOP sebaiknya menggunakan title jabatan pelaksana proses (<i>process owner</i>).</p> <p>Universitas XYZ harus merevisi/memperbaharui SOP dan memastikan link antar proses telah sesuai.</p> <p>Melakukan evaluasi proses secara periodic dan memastikan implementasi SOP di lapangan telah sesuai dan indicator-indikator yang diharapkan tercapai.</p>
2	HR Planning Process	Belum memiliki SOP terkait HR Planning Process	<p>1.1.Perlu dibuat SOP Penyusunan Strategi Human Capital di level korporat (jangka panjang 3 - 5tahun).</p> <p>1.2.Perlu dibuat SOP Penyusunan Rencana Human Capital</p> <p>1.3.Perlu dibuat SOP Man Power Planning.</p>
3	HR Recruitment Process	Belum mengecek keterkaitan antar SOP rekrutmen yang ada saat ini	3.1.Proses perencanaan rekrutmen dan pelaksanaan rekrutmen sebaiknya dipisah.
4	HR Evaluation Process	Belum memiliki SOP terkait HR Evaluation secara menyeluruh	<p>4.1.Perlu dibuat SOP Evaluasi untuk memastikan tujuan proses tercapai</p> <p>4.2.Perlu dibuat SOP Evaluasi untuk memastikan proses terkendali</p> <p>4.3.Perlu dibuat SOP untuk menguji proses terhadap best practice</p>

Kesimpulan

Dengan memperhatikan **Tabel 2** dan **Gambar 6**, secara umum disimpulkan bahwa :

1. Belum terdapat business proses lengkap yang terdokumentasi
2. Masih adanya beberapa proses di Human Capital Division yang belum terdokumentasikan, yaitu: Proses Evaluasi, *Planning Process*, dan *Man Power Planning*

3. SOP tidak terstruktur, *process breakdown* belum dilakukan dengan lebih baik.
4. Role/Fungsi yang digunakan dalam proses Human Capital tidak standar (inkonsistensi penamaan Role/Fungsi).
5. Belum dilakukan evaluasi yang komprehensif untuk semua proses dan SOP secara menyeluruh

BIBLIOGRAFI

- Armstrong, Michael. (2020). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*. Kogan Page Limited
- Brocke, J. Vom., Roseman., M. (2010). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer
- Baldrige National Quality Program, *Baldrige Excellence Framework (Education): 2015-2016*. <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>
- Brocke, J. Vom., Roseman., M. (2010). *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Springer
- Daft, Richard L. (2010) *Era Baru Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta
- Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, pp. 11-27.
- De.Cenzo,David A., Stephen P. Robbins, (1994). *Human Resource Management, Concept and Practices*, Jhon Wiley and Sons, Inc., Fourth edition, USA, 1994
- Evans, Lindsay. (2007). *An Introduction to Six Sigma & Process Improvement – Pengantar Six Sigma*. Salemba Empat
- Evans, James R; Lindsay, William M., (2008). *The Management and Control of Quality*, Seventh edition, USA: South-Western Cengage Learning
- Gunawan (2007). *Action Research/ Penelitian Tindakan*. Penerbit Chandra's
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Alfabeta, Bandung
- Juneja, Prachi. *Supplier, Input, Process, Output and Customer (SIPOC) Matrix*. <https://www.managementstudyguide.com/sipoc-matrix.htm> Retrieved 2022-07-05
- K L Ko, Ryan., S G Lee, Stephen., Lee, Eng Wah. (2009). *Business Process Management (BPM) standards: A Survey*. Business Process Management Journal Vol. 15 No. 5, 2009. Emerald Group Publishing Limited.
- Michael Hammer and James Champy. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013), *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta.

Rudi, Bachtiar H. Simamora

Porter, Michael E., (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press

R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio (2016). *Human Resource Management, Global Edition*. Pearson.

Simamora, B.H., Kosasih, W., Natalia, Rudi, Leonita, L. (2020) *Modelling and mapping university business process level 1*. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2020, 59, pp. 2217–2226

Torrington, Derek., Hall, Laura., Taylor, Stephen., (2005). *Human Resource Management*. Sixth edition. Prentice Hall.

UKEssays (2018). Hr Planning And Development Methods At Nandos Commerce Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/commerce/hr-planning-and-development-methods-at-nandos-commerce-essay.php?vref=1>

Werther, William B & Keith Davis., (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: Me Graw - Hill, Inc.

<http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/The-Quality-Survival-Guide/Surviving-processes/>

<http://asq.org/learn-about-quality/process-analysis-tools/overview/overview.html>

Copyright holder:

Rudi, Bachtiar H.Simamora (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

