

## Model Arsitektur Proses Bisnis Badan Usaha Milik Desa dengan Menggunakan *Process Classification Framework* (Studi Kasus: Badan Usaha Milik Desa “Cahaya Buana Paku Banten”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande, Kabupaten Serang)

Rudhy Ho Purabaya <sup>1\*</sup>, I Wayan Widi Pradnyana <sup>2</sup>, Bambang Tri Wahyono <sup>3</sup>

Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer  
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta  
Jalan RS Fatmawati No. 1, Pondok Labu, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12450  
ru@upnvj.ac.id

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk membuat model arsitektur proses bisnis rencana strategis bisnis dan pengembangan mutu SDM Badan Usaha Milik Desa Cahaya Buana Paku Banten dengan menggunakan process classification framework (PCF), yaitu menganalisis proses operasional yang terdiri atas pengembangan visi dan rencana strategi bisnis, serta pengembangan dan pengelolaan barang/jasa, sedangkan untuk proses manajemen dan layanan pendukung menganalisis pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Subjek penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa “Cahaya Buana Paku Banten”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande, Kabupaten Serang, Banten. Hasil dari penelitian ini berupa model proses bisnis penyusunan rencana strategis bisnis dan pengembangan mutu SDM yang sesuai dengan kerangka klasifikasi proses (PCF) dari AQPC.

**Keywords:** *Proses Bisnis, Process Classification Framework (PCF) dan Badan Usaha Milik Desa.*

### 1. PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Desa, bahwa Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Dalam NAWA CITA, khususnya Nawa Cita ketiga, yaitu “Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-daerah dan Desa dalam Kerangka Negara Kesatuan”, pemerintah berkomitmen mengawal implementasi undang-undang Desa secara sistematis, konsisten dan berkelanjutan untuk mencapai Desa yang maju, kuat, mandiri dan demokratis.

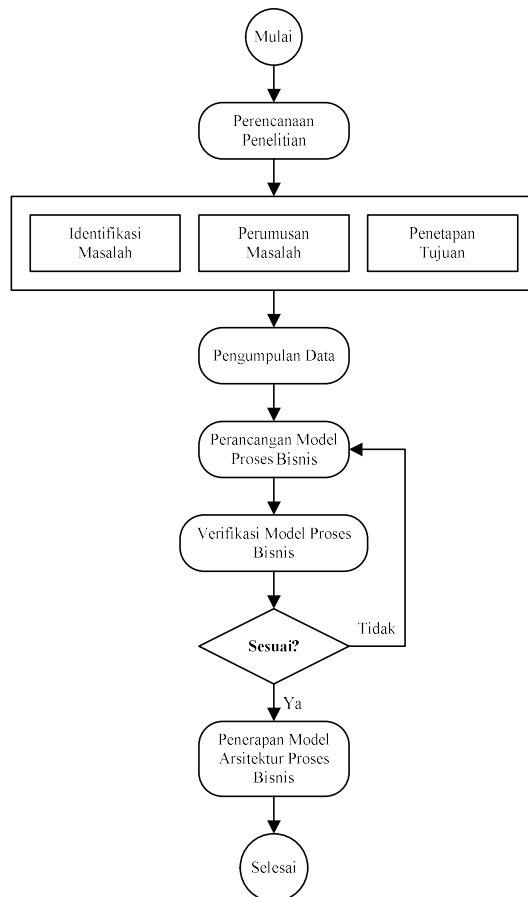
Pendirian BUM Desa didasarkan atas prakarsa desa yang mempertimbangkan: a) inisiatif Pemerintah Desa dan/atau masyarakat desa; 2) potensi usaha ekonomi desa; 3) sumber daya alam di desa; 4) sumber daya manusia yang mampu mengelola BUM Desa; dan 5) penyertaan modal dari Pemerintah Desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan Desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUM Desa. Berdasarkan Pasal 142 Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014, pengaturan desa dan BUM Desa berada di bawah Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia yang sebelumnya pengaturan BUM Desa berada di bawah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. Berkaitan dengan pemberdayaan BUM Desa yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Serang, penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian di Kabupaten Serang, provinsi Banten dengan judul MODEL ARSITEKTUR PROSES BISNIS BADAN USAHA MILIK DESA “CAHAYA BUANA PAKU BANTEN”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande DENGAN MENGGUNAKAN *PROCESS CLASSIFICATION FRAMEWORK (PCF)*.

Penelitian ini bertujuan untuk membantu BUM Desa “CAHAYA BUANA PAKU BANTEN”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande Kabupaten Serang dengan membuat model arsitektur proses bisnis dengan menggunakan *process business classification framework*. Dengan adanya arsitektur proses bisnis ini, BUM Desa diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

**2. METODE**

**Diagram Alir Penelitian**

Penelitian model arsitektur proses bisnis Badan Usaha Milik Desa Cahaya Buana Paku Banten dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Process Classification Framework (PCF)* seperti tercantum dalam gambar di bawah ini.

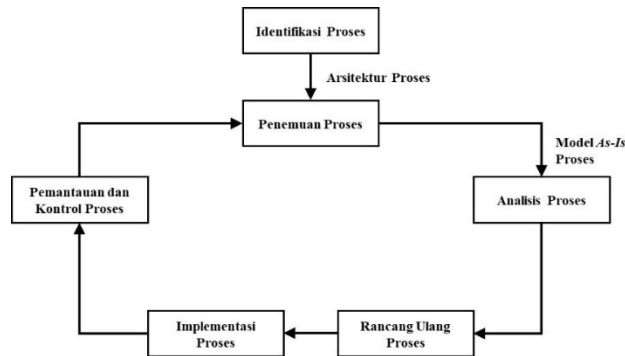


**Gambar 1.** Diagram Alir Penelitian

**Siklus Manajemen Proses Bisnis**

Siklus manajemen proses bisnis merupakan tahapan dari berbagai aktivitas dalam suatu perusahaan yang dimulai dari identifikasi proses sampai dengan pemantauan dan kontrol proses (Dumas et. al., 2013).<sup>[1]</sup>

Siklus manajemen proses bisnis menurut Dumas dkk., et. al. digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Siklus Manajemen Proses Bisnis

**Process Clasification Framework (PCF)**

Process Clasification Framework (PCF) dari American Productivity Quality Center (APQC) adalah taksonomi proses bisnis lintas fungsi yang ditujukan untuk mengukur kinerja organisasi dan antarorganisasi.<sup>[2]</sup> PCF mengatur proses-proses operasional dan manajemen ke dalam 5 tingkatan proses dan 13 kategori yang diuraikan dalam tabel 2 dan 3 di bawah ini.

Tabel 1. Tingkatan pada Process Clasification Framework (PCF)

Level	Penjelasan
<b>Level 1 – Category</b>	Level ini menggambarkan level tertinggi dari proses di perusahaan, seperti mengatur layanan pelanggan, rantai pasok, organisasi finansial, dan sumber daya manusia.
<b>Level 2 – Process Group</b>	Level ini mengindikasikan level selanjutnya dari proses dan merepresentasikan kumpulan proses-proses.
<b>Level 3 – Process</b>	Sekumpulan aktivitas yang saling terhubung dan mengubah masukan menjadi hasil (luaran), proses mengonsumsi sumber daya dan membutuhkan standar untuk kinerja yang dapat diulang, dan proses merespon sistem kontrol yang mengarahkan kualitas, laju dan biaya dari kinerja.
<b>Level 4 – Activity</b>	Level ini menunjukkan kejadian-kejadian kunci yang dilakukan dalam melakukan eksekusi terhadap proses, misalnya menerima permintaan pelanggan, menyelesaikan keluhan pelanggan, dan menegosiasikan kontrak pembelian.
<b>Level 5 – Task</b>	Mewakili tahapan berikutnya setelah aktivitas. Tugas biasanya memiliki tingkat kerincian tinggi dan bisa sangat bervariasi dalam

Level	Penjelasan
	berbagai industri. Contoh sebuah tugas membuat kasus bisnis dan mendapatkan pendanaan, serta merancang pendekatan penghargaan dan pengakuan.

Tabel 2. di bawah ini menunjukkan 13 proses di level perusahaan yang terdiri dari 6 proses operasional, dan 7 proses yang dikelompokkan ke dalam manajemen dan layanan pendukung.

Tabel 2. *Process Clasification Framework*

<b>PCF ID</b>	<b>HIERARCHY ID</b>	<b>NAMA</b>
		<b>Proses-proses Operasi</b>
<b>10002</b>	1.0	<i>Develop Vision and Strategy</i> (Pengembangan Visi dan Strategi)
<b>10003</b>	2.0	<i>Develop and Manage Products and Services</i> (Pengembangan dan Pengelolaan Barang dan Jasa)
<b>10004</b>	3.0	<i>Market and Sell Products and Services</i> (Pemasaran dan Penjualan Barang dan Jasa)
<b>20022</b>	4.0	<i>Deliver Physical Products</i> (Pengiriman Barang)
<b>20025</b>	5.0	<i>Deliver Services</i> (Pemberian Layanan)
<b>20085</b>	6.0	<i>Manage Customer Service</i> (Pengelolaan Pelayanan terhadap Pelanggan)
		<b>Manajemen dan Layanan Pendukung</b>
<b>10007</b>	7.0	<i>Develop and Manage Human Capital</i> (Pengembangan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia)
<b>10008</b>	8.0	<i>Manage Information Technology</i> (Pengelolaan Teknologi Informasi)
<b>17058</b>	9.0	<i>Manage Financial Resources</i> (Pengelolaan Sumber Daya Keuangan)
<b>19207</b>	10.0	<i>Acquire, Construct, and Manage Assets</i> (Memperoleh, Membangun dan Mengelola Aset)
<b>16437</b>	11.0	<i>Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation, and Resiliency</i> (Pengelolaan Risiko Usaha, Kepatuhan, Perbaikan, dan Ketahanan)
<b>10012</b>	12.0	<i>Manage External Relationships</i> (Pengelolaan Hubungan dengan Pihak Eksternal)

<i>PCF ID</i>	<i>HIERARCHY ID</i>	<i>NAMA</i>
10013	13.0	<i>Develop and Manage Business Capabilities (Pengembangan dan Pengelolaan Kemampuan Usaha)</i>

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian perancangan dan penyusunan arsitektur model proses bisnis pengembangan dan penyusunan rencana strategis bisnis dan pengembangan mutu SDM BUMDes. Cahaya Buana Paku Banten dilakukan melalui studi kepustakaan yang bertujuan untuk mengumpulkan dan mempelajari berbagai literatur, dilanjutkan dengan metode pengumpulan data yang diperlukan melalui proses wawancara. Selanjutnya melakukan identifikasi masalah BUMDes., identifikasi kebutuhan dan ekspektasi pengelola BUMDes., serta menetapkan proses bisnis kritis. Untuk memilih proses bisnis kritis penulis menggunakan matrik pengujian kriteria.

Selanjutnya melakukan pemodelan dan simulasi proses bisnis. Setelah itu mengidentifikasi Tahapan yang dilalui dalam penelitian, pembangunan konsep, atau penyelesaian kasus, dituliskan pada bagian metodologi. Hasil yang telah dicapai selama kegiatan penelitian ini diuraikan secara sistematis.

#### Deskripsi Singkat BUMDes. “Cahaya Buana Paku Banten”.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Cahaya Buana Paku Banten”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande, Kabupaten Serang, Banten dibentuk pada tanggal 29 Juni 2018 dengan Peraturan Desa Sukatani Kecamatan Cikande Kabupaten Serang Nomor: 02 Tahun 2018 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Sukatani, Kecamatan Cikande.

#### Kondisi Eksisting

Kondisi eksisting adalah suatu kondisi nyata atau konkrit, baik kondisi desa maupun BUMDes. saat ini. Dari hasil wawancara dengan para pengelola BUMDes. maupun masyarakat desa Sukatani, sampai saat ini BUMDes. “Cahaya Buana Paku Banten” belum menunjukkan peningkatan aktivitas bisnis yang signifikan, hal ini disebabkan beberapa kendala yang dihadapi, yaitu antara lain:

1. Sumber daya manusia BUMDes belum memiliki pengetahuan manajemen bisnis, sehingga belum mampu membuat rencana strategis bisnis maupun rencana operasional bisnis yang dapat dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan bisnis BUMDes.
2. Para pengelola BUMDes belum memerhatikan keterkaitan proses bisnis antarunit organisasi.
3. Berbagai kebijakan yang ada saat ini belum memadai dan masih menimbulkan perbedaan persepsi dalam pelaksanaannya.
4. Masyarakat belum sepenuhnya mendukung keberadaan BUMDes., sehingga potensi-potensi yang ada di masyarakat belum dapat dioptimalkan dengan baik.

Kendala-kendala tersebut di atas muncul karena tidak adanya proses bisnis yang jelas, sehingga potensi-potensi yang dimiliki BUMDes tidak dapat dikelola secara optimal dan belum mampu mencapai tujuan sesuai dengan yang ditetapkan dalam anggaran dasar BUMDes.

#### Model Rancangan Proses Bisnis yang Diusulkan

Dari kondisi eksisting tersebut di atas, maka perlu dibuat rancangan model arsitektur proses bisnis yang diharapkan dapat memudahkan aktivitas-aktivitas yang terkait dengan manajemen BUMDes. Model rancangan proses bisnis merupakan suatu tahapan untuk memulai, tahap memahami kondisi saat ini, tahap pendefinisian visi masa depan, dan tahap untuk menyusun rencana dalam mencapai visi masa depan. Rancangan model arsitektur proses bisnis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu dengan menggunakan metode *process clasification framework (PCF)* dari *American\_Productivity\_Quality\_Center (APQC)*. Metode ini merupakan taksonomi proses bisnis lintas fungsi yang ditujukan untuk mengukur kinerja organisasi dan antarorganisasi\*. \*PCF..mengatur proses-proses operasional dan manajemen ke dalam 5 tingkatan proses dan 13 kategori seperti yang telah diuraikan dalam tabel.2 dan tabel.3 di atas.

Penelitian ini hanya membatasi rancangan model arsitektur proses bisnis untuk kategori 1.0., yaitu pengembangan visi dan strategi bisnis dan kategori 7.0., yaitu pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Proses pengembangan visi dan strategi.bisnis. meliputi beberapa tahapan kegiatan, yaitu: identifikasi/pemetaan tata laksana, analisis, dan perbaikan/peningkatan tata laksana\*. Dalam. melakukan identifikasi/pemetaan dan analisis, terdapat\_3 (tiga) tipe utama proses bisnis yaitu:

1. Proses.Operasional/\*Inti.

Proses ini merupakan proses yang meliputi bisnis inti dan menciptakan aliran nilai utama dalam operasional BUMDes. Proses operasional/inti BUMDes. harus memenuhi kriteria:

- a. Berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan eksternal;
- b. Secara langsung berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi; dan
- c. Memberikan respon permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna.

2. Proses Manajemen.

Proses ini merupakan proses yang mengendalikan atau mengelola operasional BUMDes dari suatu sistem (misal: bagaimana BUMDes mengelola kinerja dan mengelola risiko) atau proses yang memastikan proses operasional/inti dan proses pendukung berjalan dengan baik.

3. Proses Pendukung.

Proses ini merupakan proses yang mendukung proses inti. Proses pendukung harus memenuhi kriteria:

- a. Memenuhi kebutuhan internal, yaitu para pelaku atau fungsi yang berada di proses operasional/inti; dan
- b. Tidak memiliki kaitan langsung dengan nilai manfaat organisasi BUMDes.

### Tahap Perancangan Model Arsitektur Proses Bisnis

Tahap perancangan arsitektur model proses bisnis di BUMDes “Cahaya Buana Paku Banten”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande Kabupaten Serang, Banten dilakukan dengan 4 (empat) tahapan yaitu:

1. Tahap Persiapan dan Perencanaan

Perancangan arsitektur proses bisnis tahap awal yaitu melakukan inventarisasi visi, misi, rencana kerja jangka panjang, rencana kerja tahunan, tujuan dan sasaran BUMDes “Cahaya Buana Paku Banten” sehingga dapat diketahui aktivitas-aktivitas (proses kerja) yang ada dalam BUMDes “Cahaya Buana Paku Banten” tersebut. Proses kerja/aktivitas tersebut kemudian dikategorikan ke dalam kelompok (folder) kegiatan.

\*Dalam pengelompokan seluruh aktivitas/proses kerja/kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes “Cahaya Buana Paku Banten” ada 3 (tiga) prinsip yang peneliti perhatikan, yaitu\*:

- a. Pengelompokan dilakukan berdasarkan kegiatan bukan berdasarkan unit organisasi.
- b. Pengelompokan didasarkan pada seluruh kegiatan/ -aktivitas/proses kerja yang dilakukan di dalam instansi pemerintah.
- c. Pengelompokan dilakukan secara sederhana dan mudah diimplementasikan.

Pada tahap persiapan dan perencanaan ini peneliti mengumpulkan informasi dan pengorganisasian.

a. Pengumpulan Informasi

Pengumpulan informasi terdiri dari informasi primer dan informasi sekunder. Informasi primer adalah informasi yang didapatkan melalui proses wawancara langsung melalui para pengelola BUMDes sebagai penanggung jawab proses. Dalam proses wawancara dengan penanggung jawab proses, perlu didiskusikan mengenai tujuan proses, risiko yang melekat pada pelaksanaan proses, alat kendali yang digunakan untuk mengontrol pencapaian tujuan proses, serta alat ukur yang bisa digunakan untuk melihat keberhasilan pencapaian tujuan proses. Sedangkan informasi sekunder, peneliti mendapatkannya melalui dokumen-dokumen yang dimiliki BUMDes. seperti: rencana kerja, tugas dan fungsi organisasi.

\*Beberapa informasi yang diperlukan peneliti sebelum menyusun arsitektur model proses bisnis, yaitu antara lain informasi terkait dengan supplier, input, proses, output, dan pelanggan\*.

\*Teknik analisis terkait langsung dengan teknik pengambilan data yang dilakukan peneliti, yaitu\*:

- i. Analisis kausal: telaah hubungan logis antara pernyataan, fakta atau data dan informasi yang diperoleh\*\*.
- ii. \*Klasifikasi proses: memilah-milah data/informasi atau fakta yang terkumpul sesuai dengan definisi proses inti atau proses pendukung\*.
- iii. \*Pemodelan proses: pembuatan rumusan model arsitektur proses bisnis dengan teknik penggambaran alur, baik secara manual maupun menggunakan program aplikasi.

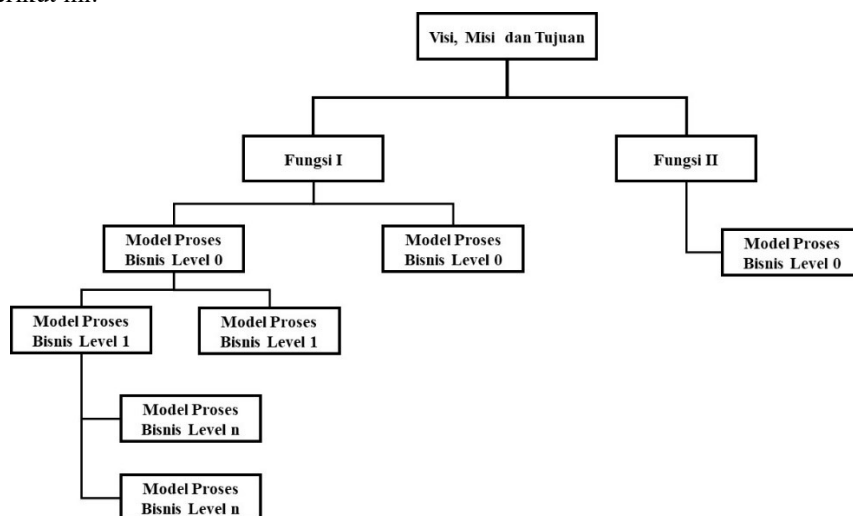
2. \*Pengorganisasian\*\*

Tahap pengorganisasian diperlukan peneliti dalam melakukan penyusunan rancangan model proses bisnis, antara lain:

- a. Seluruh tahapan proses penyusunan model arsitektur proses bisnis BUMDes. dilakukan oleh kelompok kerja yang terintegrasi dalam tim kerja masing-masing unit organisasi yang dipimpin oleh Direktur BUMDes; dan
- b. Secara struktural dan fungsional tugas penyusunan rancangan model proses bisnis BUMDes. dilakukan oleh unit organisasi yang menangani urusan di bidang tata laksana.

**Kerangka Arsitektur Model Proses Bisnis Menggunakan Level atau Tingkatan Berdasarkan *Process Clasification Framework (PCF)***

Kerangka model proses bisnis merupakan sebuah rangkaian dari aktivitas satu ke aktivitas lainnya yang digambarkan berikut ini:



**Gambar 3** Kerangka Model Proses Bisnis

Model arsitektur proses bisnis BUMDes “Cahaya Buana Paku Banten”, dirancang berdasarkan tingkatannya dimulai dari model proses bisnis level 0, level 1, sampai dengan model proses bisnis level ke n, dapat dijelaskan sebagai berikut:

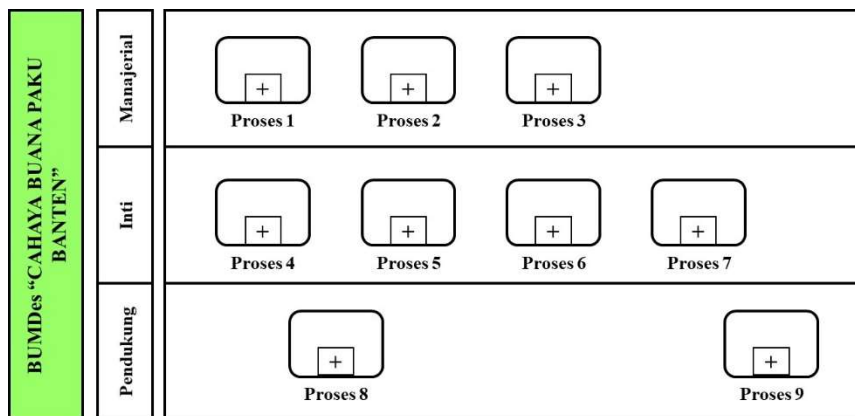
1. \*Level\_0

Tingkatan proses bisnis level 0 merupakan model proses bisnis yang memuat seluruh proses bisnis BUMDes. yang terdiri dari proses bisnis utama, proses bisnis manajemen, dan proses bisnis pendukung. Model proses bisnis level 0 merupakan turunan langsung dari visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai BUMDes. \*Di dalam menentukan model proses bisnis level 0, peneliti mengacu kepada dokumen-dokumen yang dimiliki BUMDes., seperti rencana strategis BUMDes., dokumen tugas dan fungsi organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang menggambarkan keluaran utama yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

- a. Proses\_utama/inti
  - Proses\_utama/inti merupakan proses yang menciptakan aliran nilai utama. <sup>[1]</sup>Proses\_inti memenuhi kriteria sebagai berikut:
    - i. \*Berperan langsung dalam memenuhi kebutuhan pengguna eksternal dan internal instansi pemerintah\*;
    - ii. \*Berpengaruh langsung terhadap keberhasilan BUMDes. dalam mencapai visi, misi, dan strategi organisasi\*;
    - iii. \*Memberikan respon langsung terhadap permintaan dan memenuhi kebutuhan pengguna\*.
- b. \*Proses\_Pendukung
- Proses\_pendukung adalah proses untuk mengelola operasional dari suatu sistem dan memastikan proses inti berjalan dengan baik. \*Proses pendukung memenuhi kriteria sebagai berikut\*:

  - i. \*Memenuhi kebutuhan pengguna internal\*;
  - ii. \*Memberikan dukungan atas aktivitas pada proses inti\*.

- c. \*Proses\_Lainnya
- \*\*Proses\_lainnya adalah suatu proses yang tidak memiliki kaitan langsung dengan proses inti namun menghasilkan nilai manfaat bagi pemangku kepentingan eksternal\*. \*Proses\_lainnya memiliki kriteria yang memungkinkan aktivitas pada proses berjalan lebih optimal\*.

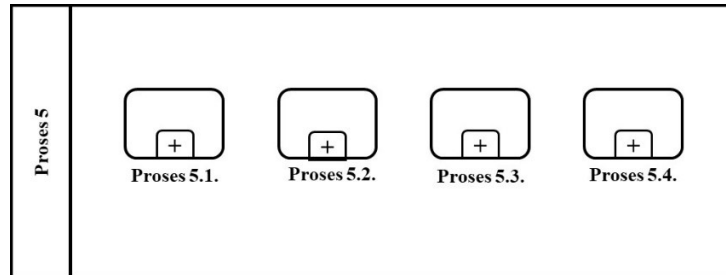


Gambar 4. Rancangan Model Proses Bisnis Level 0 BUMDes. “Cahaya Buana Paku Banten”



## 2. \*Level\_1

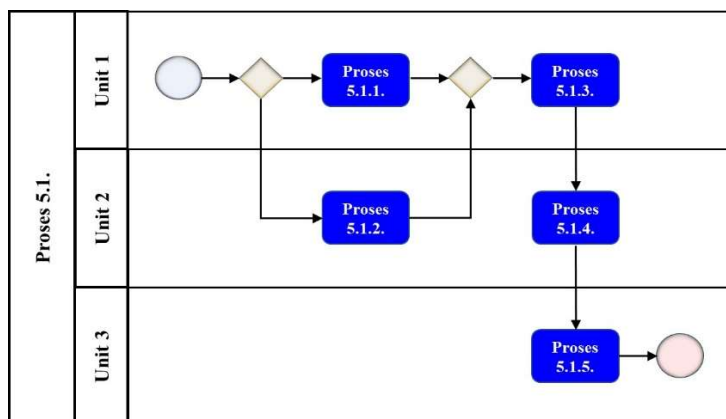
Tingkatan proses bisnis level\_1 merupakan penjabaran yang lebih rinci dari model proses bisnis level 0. \*Pada level ini digambarkan proses rinci yang dilakukan oleh masing-masing proses di level\_0. Level\_1 menggambarkan proses bisnis yang dilakukan oleh unit organisasi dan keterhubungan antara satu proses dengan proses lainnya\*.



Gambar 5. Model Proses Bisnis BUMDes. Level 1

## 3. Level n

Tingkatan proses bisnis level\_n merupakan penjabaran lebih rinci dari masing-masing proses yang ada di level 1.

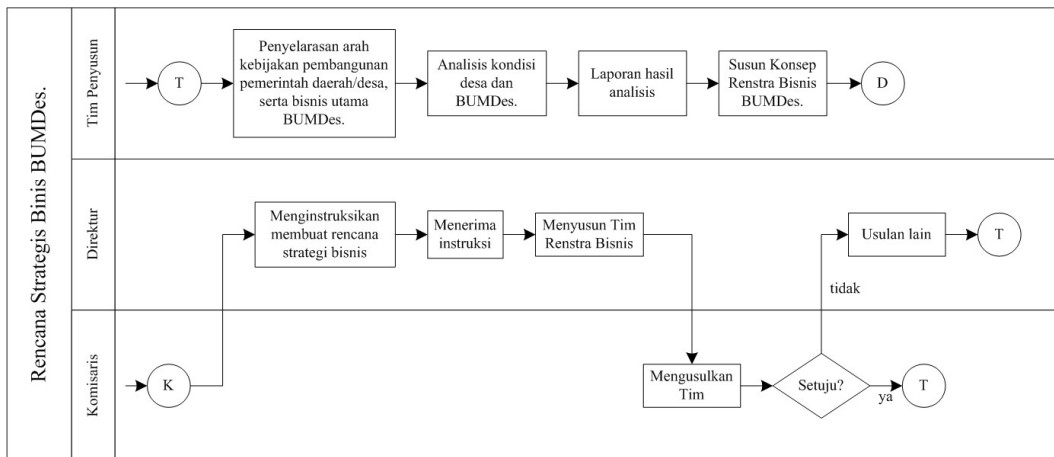


Gambar 6. Model Proses Bisnis BUMDes. Level n.

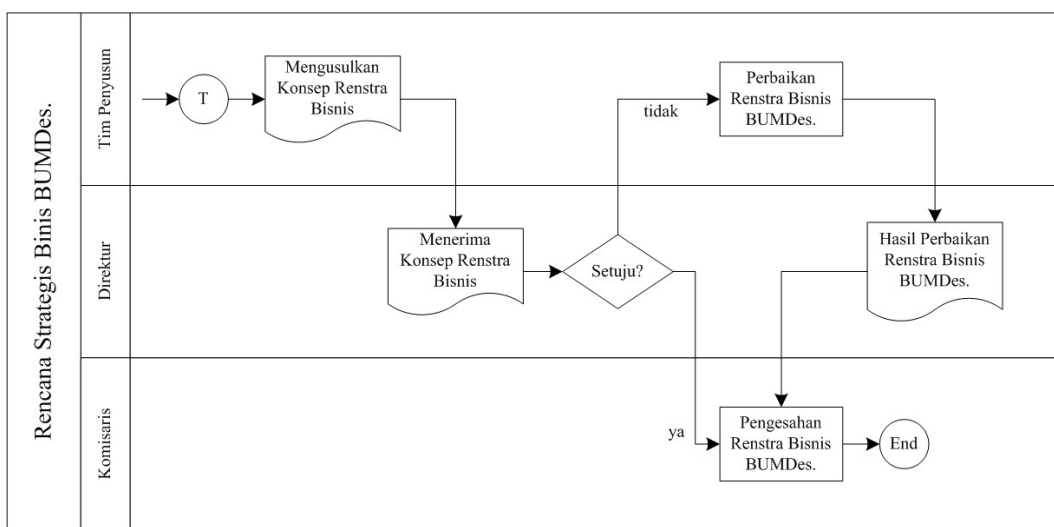
### Usulan Proses Bisnis BUMDes. “Cahaya Buana Paku Banten”

Proses bisnis merupakan suatu diagram yang menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antarunit organisasi BUMDes. untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran BUMDes. agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Model proses bisnis yang diusulkan untuk BUMDes. “Cahaya Buana Paku Banten” seperti gambar proses bisnis di bawah ini.

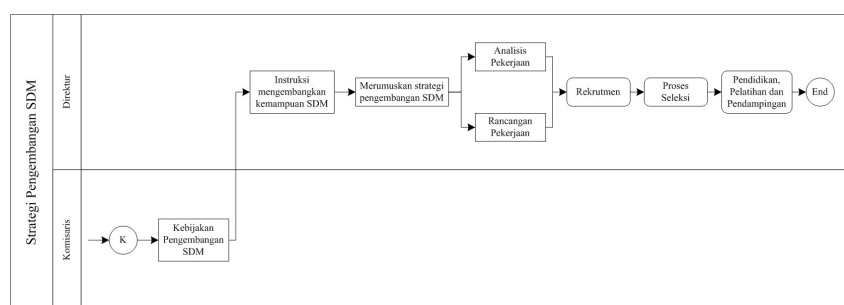


Gambar 7. Model Proses Bisnis Penyusunan Renstra Bisnis 1.



Gambar 8. Model Proses Bisnis Penyusunan Renstra Bisnis 2.

Model Proses Bisnis Pengembangan SDM BUMDes.



Gambar 9. Model Proses Bisnis Pengembangan SDM BUMDes.

#### 4. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan penelitian model arsitektur proses bisnis Badan Usaha Milik Desa “Cahaya Buana Paku Banten”, Desa Sukatani, Kecamatan Cikande dengan menggunakan *Process Classification Framework* (PCF), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Model arsitektur proses bisnis, khususnya proses bisnis penyusunan pengembangan rencana strategis bisnis dan proses bisnis pengembangan SDM dapat meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa “Cahaya Buana Paku Banten”.
2. Efektivitas proses bisnis Badan Usaha Milik Desa “Cahaya Buana Paku Banten” dapat diterapkan dengan baik jika para pengelola memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Anupindi, R. Deshmukh, S. D., Chopra, S., Mieghem, J. van, and Zemel, E. 1999. *Managing Business Process Flows (1<sup>st</sup> ed.)*. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentic-Hall, Inc.
- [2.] AQPC. (2018, June 27). AQPC Process Clacification Framework (PCF) – Cross Industry – Excel Version 7.2.0. AQPC. Retrieved from <https://www.aqpc.org/knowledge-base/documents/aqpc-process-clasification-framework-pcf-cross-industry-excel-version-720>
- [3.] vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., and Viaene, S. 2014. Ten Principles of Good Business Process Management. (D. Thomas Kohlborn, Dr. Oliver Mueller, Ed.) *Business Process Management Journal*, 20 (4), 530-584. Retrieved May 4, 2018, from <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>
- [4.] Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., and Reijers, H. A. 2013. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Publishing Company, Incorporated.
- [5.] E. R. Mahendrawathi. 2018. *Business Process Management: Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: ANDI.
- [6.] Hammer, M. 2015. What is Business Process Management? *Handbookon Business Process Management 1* (pp. 3 – 16). Springer.
- [7.] Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.