

Perbaikan Proses Bisnis *Onboarding* Pelanggan di PT SEVIMA Menggunakan *Heuristic Redesign*

Ribka Devina Margaretha^{a,*}, Mahendrawathi ER^a, Sugianto Halim^b

^aDepartemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informatika Cerdas, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

^bPT Sentra Vidya Utama, Surabaya

Abstract

Startups often struggle with human resource management in a dynamic, knowledge-intensive environment, including PT Sentra Vidya Utama (SEVIMA). PT SEVIMA faces this challenge in its onboarding process, where Account Managers (AMs) are not always aligned with the client's needs. This study presents a BPM Lifecycle-based process improvement to address SEVIMA's challenges. Heuristic principles, that consist of Resequencing, Specialize, Control Addition, and Empower, are applied to improve the business process. The results of this study are in the form of recommendations for improving the onboarding process at PT SEVIMA, which include grouping AMs based on specialization, aligning them with client needs identified through an initial survey, involving the migration team earlier, shifting the client survey to precede AM assignment, and conducting post-project evaluations to build specialization profiles and identify improvement opportunities. These improvements aim to address HR management issues, while enhancing onboarding efficiency and boosting client satisfaction.

Keywords: Business Process Redesign, Customer Onboarding, Knowledge-Intensive Process, Heuristics Method, Startup

Abstrak

Startup seringkali menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusianya dalam lingkungan yang dinamis dan menerapkan *knowledge-intensive process*, termasuk PT Sentra Vidya Utama (SEVIMA). PT SEVIMA mengalami tantangan ini dalam proses *onboarding*-nya, di mana penunjukkan *Account Manager* (AM) terkadang tidak selaras dengan kebutuhan dari klien. Studi ini mengusulkan perbaikan proses bisnis dengan pendekatan siklus *Business Process Management* (BPM) untuk menjawab tantangan tersebut. Prinsip-prinsip heuristik principles, yang terdiri dari *Resequencing*, *Specialize*, *Control Addition*, and *Empower*, diterapkan untuk meningkatkan proses bisnis. Hasil penelitian ini berupa rekomendasi perbaikan proses onboarding di PT SEVIMA, yang meliputi pengelompokan AM berdasarkan spesialisasi, pencocokan AM dengan kebutuhan klien yang diidentifikasi melalui survei awal, keterlibatan tim migrasi sejak tahap awal, pemindahan survei klien ke sebelum penunjukkan AM, serta evaluasi pasca-proyek untuk menyusun profil spesialisasi dan mengidentifikasi peluang peningkatan. Perbaikan ini bertujuan untuk mengatasi masalah manajemen SDM, sembari meningkatkan efisiensi *onboarding* dan kepuasan klien.

Kata kunci: Redesain Proses Bisnis, *Onboarding* Pelanggan, *Knowledge-Intensive Process*, Metode Heuristik, *Startup*

*Corresponding Author

Email address: ribkadevina.rd@gmail.com (Ribka Devina Margaretha)

<https://doi.org/10.24089/j.sisfo.2025.08.007>

1. Pendahuluan

Organisasi harus mampu menangani proses bisnis yang kompleks dan terus berkembang untuk tetap kompetitif dalam lanskap bisnis yang dinamis saat ini. Proses bisnis, yang merupakan rangkaian peristiwa, aktivitas, dan keputusan yang saling terkait, sangat penting dalam memberikan nilai kepada pelanggan [1]. Namun, mengelola proses ini secara efektif tidak selalu mudah. Tantangan utamanya adalah menciptakan keseimbangan antara struktur yang terorganisir dan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan [2]. Manajemen proses bisnis yang efektif diperlukan untuk memastikan kelancaran operasional, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

PT Sentra Vidya Utama (SEVIMA) adalah *startup* IT yang berfokus pada sektor pendidikan dan menyediakan layanan berbasis perangkat lunak melalui SEVIMA Platform, mencakup pendaftaran mahasiswa, layanan akademik, hingga manajemen keuangan [3]. Keberhasilan pelayanan SEVIMA bergantung pada efisiensi dalam mengelola proses bisnis, terutama *onboarding* pelanggan. Proses *onboarding* di SEVIMA dimulai setelah kontrak ditandatangani, melibatkan *kick-off meeting* untuk menyelaraskan ekspektasi antara tim SEVIMA dan pelanggan, migrasi data dari sistem pelanggan ke platform SEVIMA, validasi data untuk memastikan akurasi dan kelancaran layanan, serta pelatihan bagi pelanggan agar dapat memahami dan memanfaatkan layanan dengan baik. Meskipun SEVIMA telah mengembangkan proses *onboarding* yang terstruktur, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa tantangan. Salah satunya adalah penunjukan *Account Manager* (AM) yang tidak selalu sesuai dengan kebutuhan spesifik pelanggan.

Startup sering menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia karena keterbatasan keterampilan manajemen, seperti menempatkan orang yang tepat di posisi yang sesuai, serta kurangnya pengalaman dalam merekrut, melatih, dan memimpin karyawan [4]. Akibatnya, sering terjadi kesalahan dalam rekrutmen dan pengembangan staf. Beberapa *startup* terpaksa memanfaatkan sumber daya yang ada meskipun tidak ideal, dengan mengandalkan kreativitas dan adaptasi sebagai keunggulan strategis, termasuk dalam membangun budaya dan proses organisasinya [5].

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa *business process redesign* berfokus pada peningkatan efisiensi, kepuasan pelanggan, dan kualitas layanan. Metode heuristik menjadi pendekatan yang efektif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan proses untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sebagai contoh, penelitian tentang *Transactional Business Process Redesign* pada sistem perencanaan pengadaan menunjukkan peningkatan efisiensi sebesar 4% setelah menerapkan metode ini, membuktikan potensinya dalam konteks pengadaan publik [6]. Studi lain mengenai *Design Heuristics for Customer-Centric Business Processes* memperkenalkan 15 prinsip untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dalam proses yang sarat interaksi, dengan tetap menjaga efisiensi [7]. Sementara itu, penelitian pada layanan Career Center selama *Counseling Week* merekomendasikan penggunaan platform terintegrasi untuk mengotomatisasi proses manual, sehingga meningkatkan kepuasan baik bagi klien maupun konselor [8]. Selain itu, penelitian pada industri mesin menemukan bahwa perbaikan proses penanganan keluhan dapat mempercepat alur kerja dan mengurangi miskomunikasi karena informasi dikelola melalui sistem yang lebih terstruktur [9]. Studi mengenai perancangan ulang proses di era digital juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi seperti digitalisasi dan analisis data membantu organisasi menemukan perubahan proses yang lebih tepat dan berdampak pada peningkatan kinerja [10]. Sementara itu, penelitian pada pabrik garmen membuktikan bahwa penerapan teknik *redesign* mampu meningkatkan produktivitas secara signifikan setelah proses lama dianalisis dan disederhanakan [11]. Namun, meskipun berbagai penelitian tersebut berhasil menunjukkan manfaat dari perancangan ulang proses, kajian yang secara khusus menyoroti

tantangan pada startup berbasis pengetahuan masih terbatas. Kondisi ini penting karena startup seperti SEVIMA menghadapi karakteristik organisasi yang berbeda: peran-peran kerja sulit didefinisikan secara kaku, membutuhkan fleksibilitas dan kreativitas tinggi, serta sering kali menyebabkan ketidaktepatan dalam penugasan sumber daya manusia. Jika kesenjangan ini tidak diisi, proses onboarding berisiko berjalan tidak efisien, misalnya pada penempatan *Account Manager* (AM) yang tidak sesuai kebutuhan klien, yang akhirnya dapat berdampak pada keterlambatan implementasi layanan dan menurunnya kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan merancang ulang proses onboarding SEVIMA menggunakan kerangka *Business Process Management* (BPM) *Lifecycle* dan prinsip heuristik, agar dapat mengatasi tantangan unik dalam organisasi berbasis pengetahuan.

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah ketidaktepatan penunjukan *Account Manager* (AM) serta lemahnya validasi data migrasi dalam proses *onboarding* di SEVIMA. Kedua hal tersebut berimplikasi pada keterlambatan implementasi, pemborosan sumber daya, serta penurunan kepuasan klien. Untuk mengatasi hal ini, penelitian ini mengusulkan pendekatan *Business Process Management* (BPM) *Lifecycle* yang dikombinasikan dengan *heuristic redesign principles*. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan perbaikan proses secara sistematis sekaligus mempertimbangkan fleksibilitas yang dibutuhkan dalam organisasi berbasis pengetahuan seperti SEVIMA.

2. Tinjauan Pustaka

Pada bagian tinjauan literatur, disajikan landasan teoritis yang menjadi dasar dalam menjalankan penelitian ini. Terdapat empat konsep utama yang dibahas, yaitu proses onboarding pelanggan, siklus *Business Process Management* (BPM), metode heuristik dalam perancangan ulang proses bisnis, serta proses yang berbasis pengetahuan (*knowledge-intensive process*).

2.1 Proses Onboarding Pelanggan

Proses *onboarding* pelanggan adalah proses penting dalam membantu pelanggan baru memahami layanan perusahaan dengan cepat dan menyeluruh, sehingga mereka bisa langsung merasakan manfaatnya. Proses ini tidak hanya mencakup pengenalan teknis, tetapi juga membangun hubungan yang memastikan pelanggan merasa didukung dan terhubung sejak awal. *Onboarding* ini mendorong rasa percaya, meningkatkan keterlibatan, dan membantu pelanggan memanfaatkan solusi perusahaan secara maksimal dalam jangka panjang. Meskipun *onboarding* awalnya digunakan untuk mempertahankan karyawan baru, kini proses ini juga sangat relevan untuk pelanggan baru. Proses *onboarding* yang disesuaikan dengan kebutuhan klien dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan memperkuat loyalitas jangka panjang dengan menyesuaikan pengalaman sesuai dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing pelanggan [6][7]. Pada perusahaan layanan *Software as a Service* (SaaS), *onboarding* merupakan tahap awal yang sangat menentukan bagi hubungan jangka panjang, karena pada fase ini pelanggan membentuk kesan pertama mengenai nilai layanan dan menilai apakah mereka akan melanjutkan penggunaan produk [12]. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dapat mempercepat proses orientasi pelanggan sekaligus meningkatkan akurasi verifikasi, sehingga pelanggan merasa lebih aman dan didukung sejak awal [13].

2.2 Siklus Manajemen Proses Bisnis

Siklus Hidup Manajemen Proses Bisnis (BPM) mencakup enam tahapan untuk meningkatkan proses: identifikasi, penemuan, analisis, redesain, implementasi, dan pemantauan proses [1]. BPM menekankan perbaikan berkelanjutan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, teknologi, dan persaingan [8]. Pengelolaan BPM perlu dilakukan secara menyeluruh di seluruh tahap siklusnya, karena fase evaluasi dan perbaikan memiliki peran penting dalam menjaga kesesuaian proses terhadap dinamika organisasi dan mendorong peningkatan berkelanjutan [14][15].

2.3 Metode Heuristik untuk Redesain Proses

Metode redesign proses dengan prinsip heuristik meningkatkan proses bisnis melalui tiga tahapan, yaitu Inisiasi, Desain, dan Evaluasi [8]. Metode ini fokus pada perbaikan area seperti waktu siklus atau biaya, Sesuai dengan tujuan kinerja, dan bersifat iteratif untuk perbaikan yang berkelanjutan [8]. pendekatan heuristik membantu perancang proses menemukan peluang perbaikan dengan lebih terarah, karena setiap heuristik memberikan pedoman praktis untuk menyederhanakan alur, mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan meningkatkan efisiensi keseluruhan proses [19].

2.4 Knowledge-Intensive Process

Knowledge Intensive Processes adalah proses yang sangat bergantung pada pengetahuan khusus, baik yang eksplisit maupun implisit. Berbeda dengan proses tradisional, KIP sering kali tidak terstruktur atau semi-terstruktur, yang artinya kegiatan dan alur kontrolnya bisa berubah seiring berjalannya proses. KIP ditandai oleh kompleksitas dinamis dan ketidakpastian, karena kegiatan-kegiatannya berkembang berdasarkan informasi atau keahlian baru. Proses ini melibatkan banyak peserta dengan berbagai keahlian dan memerlukan kreativitas, inovasi, serta pemecahan masalah. Karena tujuannya bisa berubah, KIP harus fleksibel dan mampu menangani ketidakjelasan, dengan pekerja yang memiliki pengetahuan memegang peran penting dalam menerapkan dan mengubah pengetahuan selama proses berlangsung [16][17].

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan kerangka kerja siklus hidup Manajemen Proses Bisnis yang diusulkan oleh [1] sebagai dasar metodologi untuk menganalisis dan memperbaiki proses onboarding di SEVIMA. Kerangka ini dipilih karena BPM Lifecycle memberikan alur yang sistematis mulai dari identifikasi hingga perancangan ulang proses, serta bersifat iteratif sehingga sesuai untuk organisasi memiliki proses bisnis kompleks dan dinamis seperti SEVIMA. Proses onboarding di SEVIMA melibatkan banyak pihak dan aktivitas, sehingga diperlukan kerangka yang dapat membantu melihat hubungan antara permasalahan yang ada dengan solusi perbaikan yang diusulkan. Siklus hidup ini terdiri dari empat tahapan utama, yaitu identifikasi proses, penemuan proses, analisis proses, dan redesign proses.

3.1 Identifikasi Proses

Pada tahap identifikasi proses, langkah pertama yang dilakukan adalah menganalisis data dari *onboarding tracker* untuk menemukan area yang membutuhkan perbaikan. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan aktor-aktor yang terlibat dalam proses tersebut, untuk mendukung identifikasi lebih dalam mengenai permasalahan yang terjadi. Analisis terhadap laporan *monitoring* internal juga dilakukan untuk menyoroti area proses yang memiliki risiko tinggi. Analisis dan wawancara ini dilakukan untuk menentukan proses-proses kunci yang menjadi fokus utama untuk dilakukan perbaikan proses bisnis.

3.2 Penemuan Proses

Tahapan kedua, yaitu penemuan proses, berfokus pada pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses *onboarding* pelanggan. Seluruh dokumen *Standard Operating Procedure* (SOP) yang terkait dengan proses yang dijadikan fokus, dikumpulkan untuk memperoleh Gambaran yang lebih jelas mengenai komponen-komponen yang terlibat dalam proses, termasuk aktivitas dan aktornya. Berdasarkan informasi tersebut, dibuatlah diagram BPMN (*Business Process Model and Notation*) yang digunakan untuk merepresentasikan proses yang sedang berjalan saat ini, atau disebut sebagai proses *as-is*.

3.3 Analisis Proses

Pada tahapan analisis proses, dilakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi akar penyebab dari permasalahan yang ditemukan. Metode seperti *Why-why analysis* dan *fishbone diagram* digunakan untuk membantu mendokumentasikan ketidakefisienan dan permasalahan yang terjadi dalam proses tersebut. Pada tahapan ini, diagram *as-is* yang telah dibuat sebelumnya digunakan untuk melacak kesalahan atau keterlambatan yang sering terjadi, sehingga dapat menyoroti area yang perlu diperbaiki, serta mengetahui hal yang menjadi sumber permasalahannya.

3.4 Redesain Proses

Tahap redesign proses bisnis berfokus pada pembuatan alur *onboarding* yang lebih efisien berdasarkan hasil analisis sebelumnya. Diagram BPMN *to-be* dikembangkan untuk menggambarkan perubahan yang diusulkan guna mengatasi akar penyebab permasalahan. Penyesuaian ini bertujuan untuk menyederhanakan proses, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengurangi risiko penyebab permasalahan, sehingga secara keseluruhan pada akhirnya akan dapat meningkatkan proses *onboarding* pelanggan di PT SEVIMA.

3.5 Validasi

Setelah usulan rancangan perbaikan telah disusun, pertemuan lanjutan diadakan dengan para pemangku kepentingan di PT SEVIMA, serta para pihak yang terlibat dalam proses *onboarding* pelanggan. Pada pertemuan ini, rekomendasi yang diusulkan akan dipresentasikan kepada PT SEVIMA dan dilakukan pemberian umpan balik terhadap usulan yang diberikan. Adanya sesi ini adalah untuk memastikan bahwa solusi yang diusulkan selaras dengan kebutuhan perusahaan dan menyempurnakannya agar usulan tersebut lebih efektif saat diimplementasikan. Sesi ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa solusi yang diusulkan memungkinkan untuk diterapkan di PT SEVIMA.

Selain itu, penelitian ini juga mengintegrasikan pendekatan *Heuristic Process Redesign*. Metode ini merupakan pendekatan analitis yang menggunakan prinsip heuristik atau aturan praktik dalam merancang ulang proses bisnis. Berbeda dengan pendekatan kreatif seperti *7FE*, *Heuristic Process Redesign* menekankan evaluasi sistematis dari berbagai prinsip perbaikan yang telah terbukti efektif [18]. Metode ini berakar dari *Business Process Redesign* (BPR) dan *lean approach*, dengan menyediakan 29 *heuristics* yang dapat digunakan untuk menghasilkan berbagai skenario perbaikan sesuai target kinerja, misalnya efisiensi atau pengurangan biaya [1]. Penerapan *heuristics* tidak hanya mempercepat proses perbaikan dan menekan biaya, tetapi juga memperluas alternatif desain yang mungkin, sehingga lebih adaptif dalam menyelesaikan permasalahan nyata [20].

4. Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas hasil dan pembahasan dari tugas akhir yang dikerjakan menggunakan kerangka siklus hidup BPM, dimulai dari identifikasi hingga validasi proses *onboarding* di PT SEVIMA. Setiap tahapan mulai dari pemodelan proses *as-is*, analisis akar masalah, redesign proses *to-be*, hingga validasi solusi dilakukan berdasarkan wawancara, studi literatur, serta pendekatan analitis.

4.1 Hasil Identifikasi Proses

Pada tahap awal identifikasi proses, dilakukan wawancara dengan CEO PT SEVIMA untuk memahami kondisi perusahaan saat ini serta tantangan operasional yang dihadapi. Dalam wawancara tersebut, proses *onboarding* disoroti sebagai area krusial yang berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional, karena *onboarding* merupakan titik awal interaksi antara SEVIMA dengan kliennya. Untuk menganalisis lebih lanjut proses *onboarding*, dilakukan peninjauan data dari *onboarding process tracker*

(Gambar 1), dengan fokus pada tahapan-tahapan yang memiliki durasi penyelesaian paling lama. Data pada Gambar 1 menunjukkan *gap* antara tanggal pelaksanaan aktual dengan target yang ditetapkan. Misalnya angka “-12” berarti proses migrasi dilakukan 12 hari lebih cepat dari tanggal yang direncanakan, sementara angka “13” menunjukkan keterlambatan 13 hari dari jadwal. Variasi angka positif dan negatif ini menegaskan adanya ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan *onboarding*, yang dapat menimbulkan risiko terhadap berjalannya proses *onboarding*. Pendekatan berbasis data ini membantu mengidentifikasi titik-titik masalah (*pain points*) yang berpotensi mengganggu pengalaman pelanggan.

No	Kode PT	Nama PT	Kick Off Date	Migration Expected Date	Migration Start Date	Migration Finish Date	Migration Start	M		
1	113078	STMIK Borneo Internasional	1/18/2024	7	1/25/2024	-3	1/22/2024	3	1/25/2024	TRUE
2	273002	STIPAR Ende	2/27/2024	-29	1/29/2024	-12	1/17/2024	13	1/30/2024	TRUE
3	053041	STIKES Yogyakarta	1/19/2024	10	1/29/2024	7	2/5/2024	2	2/7/2024	TRUE
5	033117	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Sint Carolus	1/11/2024	11	1/22/2024	-3	1/19/2024	6	1/25/2024	TRUE
6	233016	Sekolah Tinggi Teologi Baptis Indonesia	1/23/2024	2	1/25/2024	6	1/31/2024	1	2/1/2024	TRUE
7	101049	Universitas Dumai	2/6/2024	7	2/13/2024	-1	2/12/2024	1	2/13/2024	TRUE
9	273001	SEKOLAH TINGGI PASTORAL-YAYASAN INSTITI	1/12/2024	5	1/17/2024	-1	1/16/2024	0	1/16/2024	TRUE
11	233350	Sekolah Tinggi Teologi Sola Gratia Indonesia	1/25/2024	0	1/25/2024	4	1/29/2024	7	2/5/2024	TRUE
12	064170	Akademi Inovasi Indonesia	1/18/2024	6	1/24/2024	-2	1/22/2024	3	1/25/2024	TRUE
13	043290	Sekolah Tinggi Teknologi Duta Bangsa	1/29/2024	3	2/1/2024	-2	1/30/2024	2	2/1/2024	TRUE
14	031073	Universitas Saintek Muhammadiyah	1/25/2024	4	1/29/2024	0	1/29/2024	2	1/31/2024	TRUE
15	111032	Universitas Katolik Santo Agustinus Hippo	1/29/2024	29	2/27/2024	-1	2/26/2024	2	2/28/2024	TRUE
16	113053	Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Berau	2/2/2024	3	2/5/2024	0	2/5/2024	2	2/7/2024	TRUE
17	174140	Akademi Kesehatan John Paul II Pekanbaru	2/5/2024	7	2/12/2024	8	2/20/2024	0	2/20/2024	TRUE
18	005043	Politeknik Negeri Indramayu	2/7/2024	30	3/8/2024	-1	3/7/2024	0	3/7/2024	TRUE
19	041031	Universitas Nasional Pasim	1/31/2024	6	2/6/2024	0	2/6/2024	1	2/7/2024	TRUE
21	071110	Universitas Nazhatul Thulab Al-Muafa Sampang	2/15/2024	4	2/19/2024	-4	2/15/2024	4	2/19/2024	TRUE
22	161020	Universitas Nahdlatul Ulama Gorontalo	2/19/2024	11	3/1/2024	-1	2/29/2024	4	3/4/2024	TRUE
29	152002	Institut Keguruan dan Teknologi Larantuka	2/23/2024	3	2/26/2024	2	2/28/2024	1	2/29/2024	TRUE

Gambar 1. Data Tracker Onboarding Perguruan Tinggi

Berdasarkan hasil analisis data tersebut, wawancara juga dilakukan dengan empat aktor yang terlibat langsung dalam proses *onboarding*, yaitu Tim Account Manager (AM), Tim Customer Success Management (CSM), Tim Migrasi, dan Tim Sales. Masing-masing tim memberikan perspektif mengenai tantangan yang mereka hadapi dalam proses *onboarding*, sehingga memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap permasalahan lintas fungsi. Dari hasil analisis data dan wawancara dengan para pemangku kepentingan, diidentifikasi dua tahapan utama dalam proses *onboarding* yang memerlukan perhatian khusus untuk dilakukan perbaikan, yaitu tahapan *Handover New Deal* dan *Penentuan Sumber Data*.

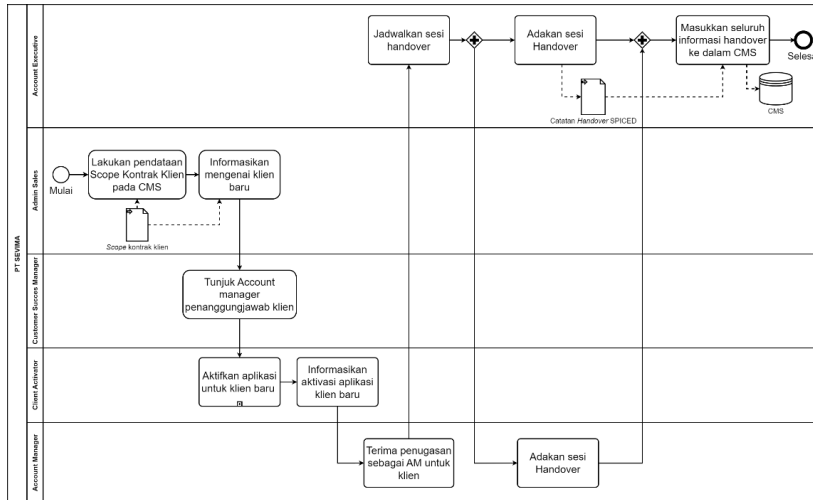
4.2 Hasil Penemuan Proses

Pada tahap ini, Dokumen SOP untuk proses *onboarding* di PT SEVIMA ditinjau untuk memahami langkah-langkah, peran, dan standar yang berlaku. Selain itu, dilakukan wawancara dengan empat aktor kunci untuk menangkap proses aktual yang terjadi di lapangan, termasuk variasi yang mungkin terjadi. Berdasarkan hasil tersebut, diagram BPMN dibuat untuk menunjukkan proses *as-is* atau proses *onboarding* saat ini. Pembuatan diagram ini difokuskan pada tahap *Handover New Deal* dan *Penentuan Sumber Data*, sesuai hasil identifikasi proses sebelumnya.

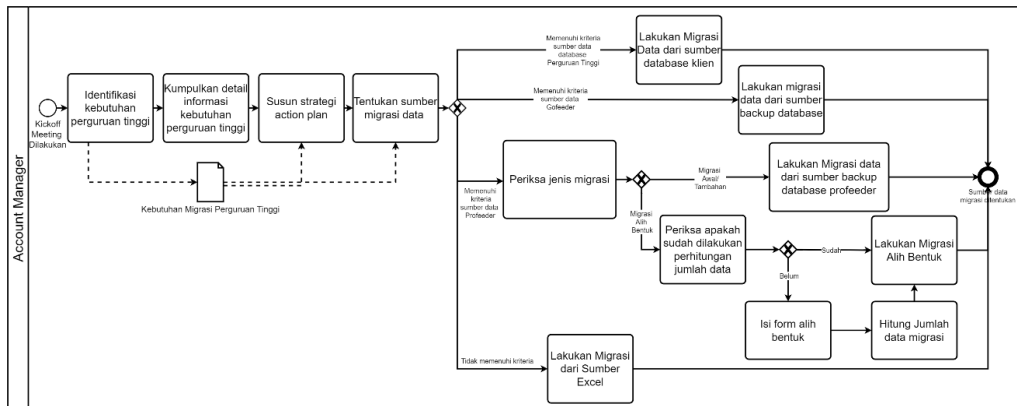
Tahapan *handover new deal* merupakan langkah awal yang krusial dalam proses *onboarding*, di mana informasi mengenai klien baru diserahkan dari tim Sales kepada tim AM dan CSM. Serah terima ini dimulai setelah tim Sales menyelesaikan kesepakatan dengan klien baru, memastikan seluruh dokumentasi dan perjanjian telah lengkap. Tim Sales memberikan gambaran menyeluruh mengenai kebutuhan dan harapan klien, yang kemudian ditinjau oleh tim Account Manager. Bagian penting dari tahap ini adalah penunjukan Account Manager yang akan menjadi titik kontak utama bagi klien sepanjang proses *onboarding* dan implementasi. Account Manager memiliki peran vital dalam memahami tujuan klien, mengoordinasikan tim internal, dan memastikan ekspektasi klien dapat terpenuhi. Proses serah terima informasi yang lancar dan penunjukan Account Manager yang tepat akan membentuk fondasi yang kuat untuk implementasi yang sukses dan kepuasan klien terpenuhi. Visualisasi dari proses ini ditunjukkan pada Gambar 2.

Sementara itu, tahap *penentuan sumber data* merupakan bagian penting dalam mengidentifikasi data yang perlu dimigrasikan ke sistem SEVIMA, agar sesuai dengan skala dan kebutuhan operasional klien seperti divisualisasikan pada Gambar 3. Account Manager memainkan peran penting dengan terlebih dahulu

mengidentifikasi kebutuhan institusi perguruan tinggi sebagai klien. Pertama-tama, *Account Manager* mengumpulkan informasi detail tentang kebutuhan institusi tersebut dan menyusun rencana tindakan untuk menjalankan proses implementasi nantinya. Langkah ini memastikan bahwa seluruh aspek kebutuhan klien dipahami secara menyeluruh dan direncanakan dengan matang. Berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan, *Account Manager* kemudian menentukan sumber data yang tepat untuk proses migrasi.



Gambar 2. Pemodelan BPMN As-Is Proses Bisnis Handover New Deal



Gambar 3. Pemodelan BPMN As-Is Proses Bisnis Penentuan Sumber Data

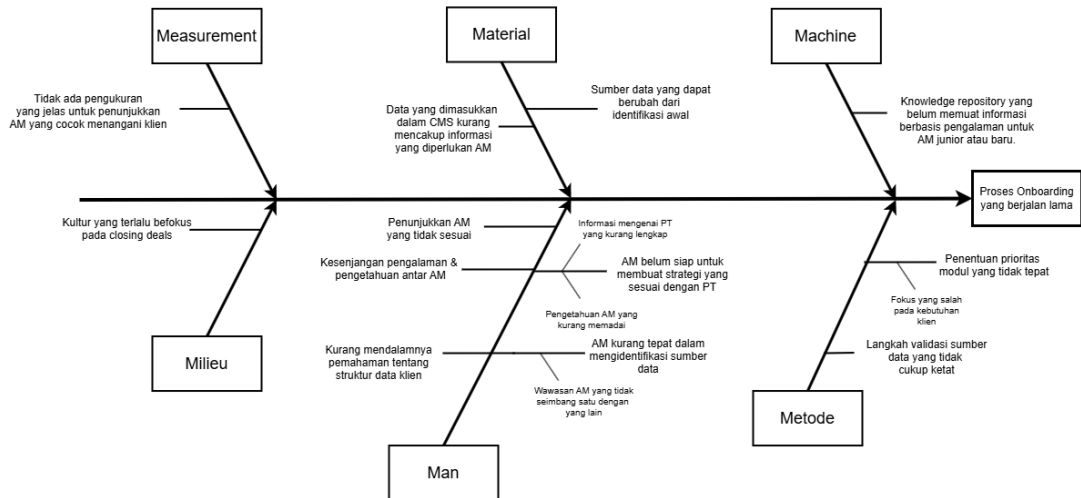
Kedua proses ini memainkan peran penting dalam memastikan kelancaran dan keberhasilan proses *onboarding* pelanggan, karena berkaitan langsung dengan kesiapan data serta koordinasi internal sebelum implementasi penuh dilakukan.

4.3 Hasil Analisis Proses

Pada tahap analisis proses, analisis dilakukan untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan sumber inefisiensi dan permasalahan yang berulang dalam proses *onboarding* pelanggan. Terdapat Dua metode yang digunakan dalam analisis akar penyebab permasalahan ini, yaitu *Fishbone Diagram* dan *Why-Why Analysis*. Berikut adalah hasil dari analisis yang telah dilakukan.

1) Analisis akar penyebab dengan *fishbone diagram*

Berdasarkan Gambar 4, *Fishbone Diagram* memberikan gambaran menyeluruh mengenai penyebab dari berbagai kategori permasalahan yang menyebabkan proses *onboarding* tidak berjalan dengan lancar.



Gambar 4. *Fishbone diagram* Akar Penyebab Permasalahan pada Proses *Onboarding*

a. *Machine*

Repository pengetahuan yang tersedia saat ini belum memadai untuk membantu *Account Manager* (AM) baru atau junior dalam memahami pengalaman dan wawasan dari proyek-proyek yang telah diselesaikan sebelumnya. Keterbatasan serta kesenjangan sumber daya ini membuat AM baru kesulitan untuk memahami kebutuhan spesifik klien dan menyusun rencana implementasi, sehingga menyebabkan ketidakefisienan dalam durasi *onboarding*.

b. *Material*

Materi, khususnya sumber data, terkadang dapat berubah dari apa yang diidentifikasi pada awalnya. Ketidakkonsistenan ini menyulitkan proses *onboarding* karena AM dan tim migrasi harus melakukan verifikasi ulang atau melakukan penyesuaian dengan data baru. Hal ini menyebabkan proses *onboarding* berjalan lebih lama dari yang seharusnya. Faktor yang lain adalah data yang ada dalam CMS (*Content Management System*) mungkin tidak mencakup informasi penting yang dibutuhkan AM, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara ekspektasi pihak perguruan tinggi dengan hasil migrasi dan memperlambat penyusunan rencana implementasi yang efektif.

c. *Method*

Metode validasi data yang digunakan dalam proses *onboarding* tidak cukup ketat, sehingga menimbulkan kesalahan yang harus diperbaiki di kemudian hari. Hal ini dapat memperpanjang durasi berjalannya *onboarding*, karena setelah proses migrasi dilakukan, sering kali terjadi perubahan sumber data atau penambahan waktu migrasi tambahan yang tidak direncanakan sebelumnya.

d. *Man*

Seringkali terjadi ketidaksesuaian dalam pemilihan *Account Manager*, karena adanya kesenjangan dalam pengalaman dan pengetahuan antar AM yang memengaruhi kinerja mereka dalam proses *onboarding*. Beberapa AM kurang memahami struktur data milik klien, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengidentifikasi sumber data yang benar. Jika AM tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan spesifik klien, mereka mungkin kesulitan mengembangkan strategi yang disesuaikan untuk klien, sehingga menimbulkan ketidakefisienan dan keterlambatan.

e. *Measurement*

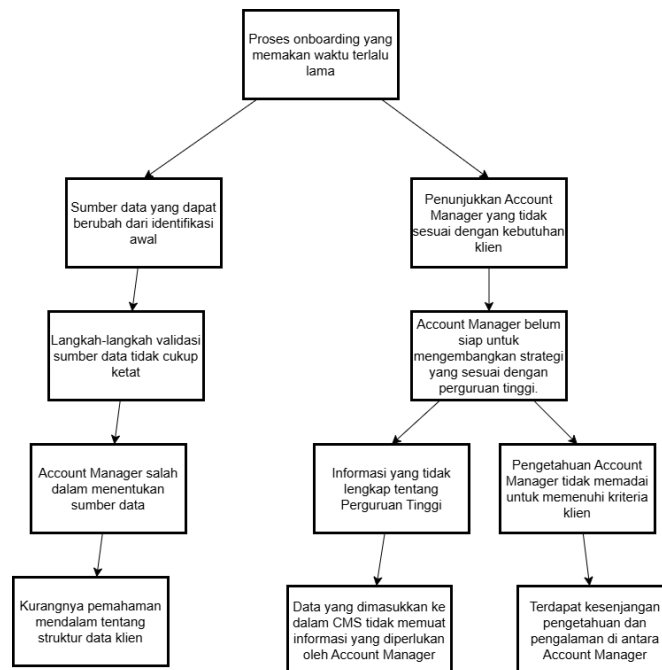
Akar penyebab permasalahan dari faktor *measurement* adalah belum adanya metrik yang jelas untuk memilih AM yang paling sesuai dalam menangani masing-masing klien. Tanpa adanya kriteria yang spesifik, proses penugasan AM berdasarkan pengalaman atau keahlian yang relevan menjadi sulit dilakukan, yang pada akhirnya berdampak terhadap efisiensi *onboarding*. Selain itu, data yang dimasukkan ke dalam CMS sering kali tidak lengkap, sehingga menyulitkan mereka untuk melanjutkan *onboarding* secara terstruktur.

f. *Milieu*

Budaya organisasi yang terlalu berfokus pada pencapaian penjualan (*closing deal*) kerap mengesampingkan kualitas dari proses *onboarding*, sehingga proses *onboarding* terkesan tergesa-gesa. Selain itu, tim *Sales* kadang menjanjikan fitur-fitur tertentu untuk memenuhi kebutuhan klien, padahal fitur tersebut belum sepenuhnya dapat disediakan oleh SEVIMA. Ketimpangan ini menciptakan ekspektasi berlebihan dari klien dan memperlambat proses *onboarding* karena tim harus mencari solusi alternatif untuk menutupi kekurangan dari layanan yang telah dijanjikan.

2) Analisis akar penyebab dengan *why-why analysis*

Berdasarkan Gambar 5, Diagram *Why-Why* memberikan analisis mendalam terhadap proses *onboarding* dan faktor-faktor utama yang menyebabkan proses tersebut memakan waktu terlalu lama. Salah satu penyebab utamanya adalah kurangnya kesiapan *Account Manager* dalam menyusun strategi yang sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi. Permasalahan ini muncul akibat informasi mengenai perguruan tinggi yang tidak lengkap, karena data yang dimasukkan ke dalam sistem CMS tidak memuat detail yang dibutuhkan oleh AM untuk menyusun strategi yang tepat. Lebih lanjut, kurangnya pengetahuan atau kemampuan AM untuk memenuhi kriteria klien juga menjadi faktor penting lainnya. Hal ini disebabkan oleh kesenjangan pengetahuan dan pengalaman di antara para AM yang ada.



Gambar 5. *Why-Why Diagram Akar Penyebab Permasalahan pada Proses Onboarding*

Faktor signifikan lainnya berkaitan dengan sumber data, yang sering kali berubah dari identifikasi awal. Langkah-langkah validasi sumber data yang dilakukan tidak cukup ketat, sehingga AM sering kali melakukan kesalahan dalam menentukan sumber data yang tepat. Masalah ini disebabkan oleh kurangnya

pemahaman mendalam tentang struktur data klien, yang menghalangi *Account Manager* untuk memvalidasi sumber data secara akurat. Ketidakakuratan dalam proses validasi ini semakin memperburuk proses *onboarding*, karena menyebabkan potensi kesalahan dalam pengolahan data yang seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan klien.

4.4 Hasil Redesain Proses

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa salah satu sumber utama inefisiensi dalam proses *onboarding* adalah lamanya waktu pemrosesan pada beberapa aktivitas tertentu. Salah satu faktor utamanya adalah ketimpangan kemampuan di antara para AM. Perbedaan tingkat pengetahuan dan pengalaman seringkali menyebabkan ketidaksesuaian antara strategi yang dikembangkan dan kebutuhan perguruan tinggi, yang pada akhirnya menyebabkan keterlambatan lebih lanjut. Selain itu, masalah dalam validasi sumber data, seperti kesalahan identifikasi awal dan prosedur validasi yang tidak memadai, menambah kompleksitas dan pemborosan waktu pada proses tersebut.

Mempertimbangkan temuan ini, perancangan ulang proses *onboarding* dibuat untuk mempercepat alur waktu *onboarding* dengan mengatasi inefisiensi pada area-area yang dijadikan fokus. Prinsip-prinsip heuristik diterapkan pada aktivitas yang memerlukan perbaikan. Dimensi kerja prinsip *heuristic* redesign yang digunakan dalam penelitian pada Tabel 1.

Tabel 1. Dimensi Kerja Prinsip *Heuristic Redesign* yang Digunakan dalam Penelitian

	Waktu	Biaya	Kualitas	Fleksibilitas
<i>Resequencing</i>	+	+	-	-
<i>Specialization</i>	+	-	+	-
<i>Control Addition</i>	-	-	+	-
<i>Empower</i>	+	+	-	+

1) Prinsip *Resequencing*

Resequencing melibatkan pemindahan aktivitas ke urutan yang lebih sesuai dalam proses. Pada tahap “*Handover New Deal*” dan “Pengenalan serta Survei Awal MNP”, aktivitas “Survei Awal” perlu dipindahkan ke tahap sebelum penunjukan AM. Sebelumnya, aktivitas ini dilakukan setelah serah terima selesai dan AM telah ditugaskan kepada klien. Pemindahan ini bertujuan untuk mengidentifikasi keunikan setiap kasus klien, sehingga proses penyesuaian antara AM dan kebutuhan klien dapat dilakukan secara lebih personal, sekaligus mengurangi kemungkinan *rework* jika ditemukan ketidaksesuaian strategi setelah AM ditugaskan. Langkah ini diambil sebagai solusi atas permasalahan ketidaksesuaian antara AM dengan kebutuhan atau permasalahan klien, sehingga survei perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum penunjukan AM.

2) Prinsip *Specialization*

Dalam rancangan ulang proses yang diusulkan, ditambahkan langkah baru di mana, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan kapabilitas, para AM akan dikelompokkan ke dalam beberapa profil spesialisasi. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa dalam penugasan proyek berikutnya, AM yang memiliki spesialisasi sesuai dengan kebutuhan atau kasus tertentu dapat ditunjuk secara langsung, sehingga proses dapat berjalan lebih efisien dan hasil yang diperoleh menjadi lebih optimal.

3) Prinsip *Control Addition*

Control addition mendorong penerapan kontrol tambahan dalam proses bisnis untuk meningkatkan kualitas. Dalam usulan redesign, sebuah aktivitas baru ditambahkan di mana setelah setiap proyek, AM akan dievaluasi untuk menentukan jenis kasus yang paling sesuai bagi mereka dan untuk

mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Hasil evaluasi ini akan digunakan untuk menyusun profil spesialisasi masing-masing AM, sehingga penugasan AM pada proyek berikutnya dapat disesuaikan dengan jenis kasus yang paling cocok. Selain itu, penilaian ini juga membantu mengidentifikasi kekurangan atau area pengembangan bagi AM, sehingga peningkatan kualitas dapat dilakukan secara berkelanjutan. Proses evaluasi ini juga menjadi acuan dalam pemilihan AM berdasarkan hasil survei awal dari klien, sehingga kebutuhan klien dapat disesuaikan dengan kapabilitas dan keahlian AM yang tepat.

4) Prinsip *Empower*

Dalam usulan rancangan ulang proses ini, tim migrasi disarankan untuk dilibatkan sejak awal tahap identifikasi sumber data, memungkinkan mereka untuk membuat keputusan penting mengenai sumber data dan strategi migrasi. Langkah ini bertujuan untuk meminimalkan *rework* yang disebabkan oleh perubahan strategi ketika sebelumnya tim migrasi hanya mengikuti instruksi dari AM tanpa keterlibatan sejak awal. Selain itu, prinsip *Empower* juga akan diterapkan dalam diskusi *SPICED* dan *Initial Survey*, di mana AM, *Account Executive*, dan CSM akan diberikan kewenangan pengambilan keputusan yang lebih besar. Lebih lanjut, pemberian kesempatan kepada AM untuk mengikuti pelatihan atau proses *onboarding* sebelum penugasan ke klien juga akan membantu memperdalam spesialisasi mereka serta mengembangkan keahlian yang lebih luas.

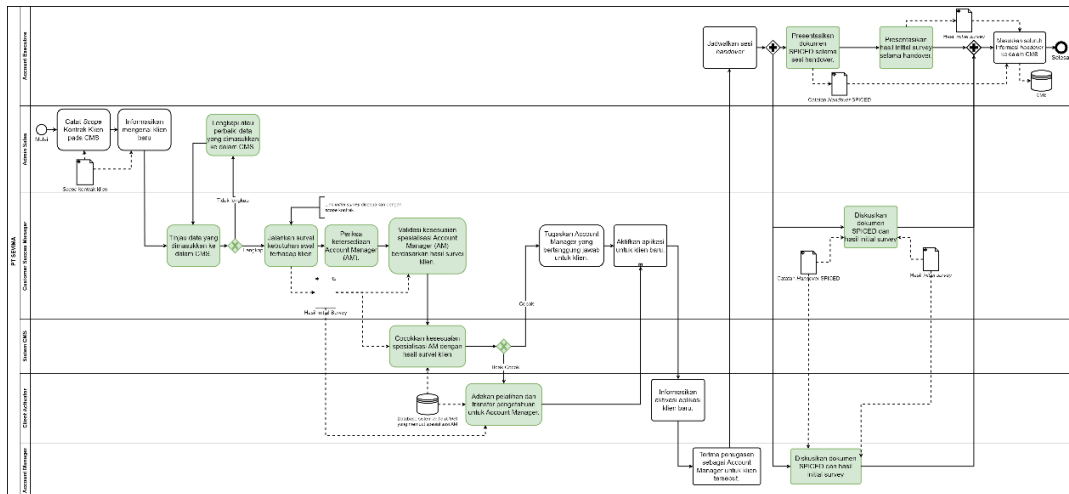
Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat dua jenis perancangan ulang yang dilakukan, yaitu desain *business process to-be* dan *system design to-be*. Permasalahan utama dalam proses *onboarding* adalah ketidaktepatan dalam pemilihan AM, yang akan diatasi dengan memindahkan kegiatan *Initial Survey* sebelum penugasan AM. Langkah ini bertujuan untuk memahami kebutuhan klien dengan lebih baik dan mengurangi ketidaksesuaian. Evaluasi yang dilakukan setelah setiap proyek akan menghasilkan profil spesialisasi yang menunjukkan kekuatan dan area pengembangan masing-masing AM, sehingga pemilihan AM di masa mendatang dapat disesuaikan dengan pengalaman dan kebutuhan klien. Diskusi *SPICED* dan Survei Awal kini akan melibatkan AM, *Account Executive*, dan CSM untuk memastikan keselarasan dengan ekspektasi klien. Untuk mengurangi kesalahan data, tim migrasi akan dilibatkan lebih awal dalam penentuan sumber data, sehingga akurasi proses migrasi dapat ditingkatkan.

Sistem yang baru akan mengategorikan AM berdasarkan spesialisasi yang diperoleh dari hasil evaluasi, guna mencocokkan mereka dengan proyek yang sesuai di masa depan. Sistem ini juga akan mencocokkan spesialisasi AM dengan hasil *Initial Survey* klien, agar sesuai dengan kebutuhan spesifik klien. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan keselarasan dan efisiensi dalam proses *onboarding*. Berdasarkan analisis terhadap usulan perancangan ulang proses *onboarding*, BPMN *to-be* digambarkan pada Gambar 6 dan Gambar 7.

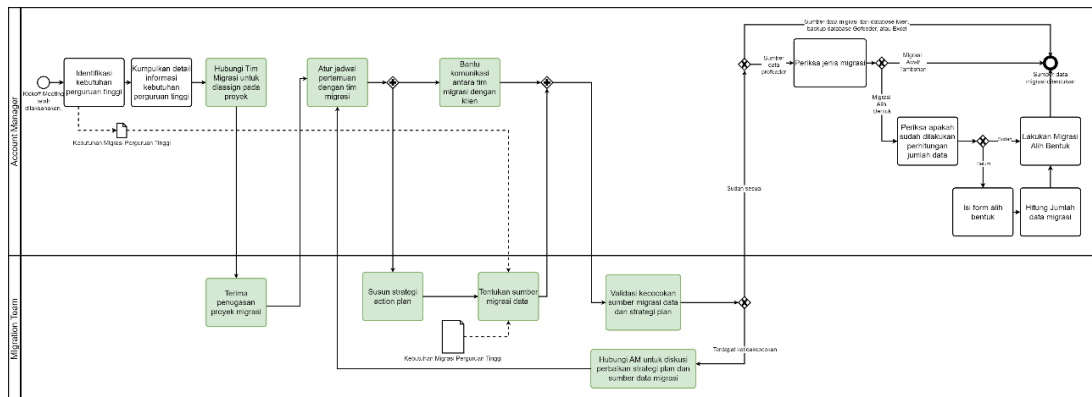
Berdasarkan hasil analisis *Fishbone* dan *Why-Why*, permasalahan utama teridentifikasi pada beberapa faktor, yaitu kesenjangan pengalaman AM (faktor *Man* dan *Measurement*), lemahnya prosedur validasi data (faktor *Method*), serta keterlambatan pelibatan tim teknis (faktor *Machine* dan *Material*). Redesain proses kemudian diarahkan untuk mengatasi permasalahan ini dengan prinsip heuristik. *Resequencing* diterapkan agar survei awal dilakukan sebelum penunjukan AM untuk mencegah ketidaksesuaian. *Specialization* difokuskan pada penugasan AM sesuai dengan profil keahlian yang paling relevan. *Control Addition* dimanfaatkan melalui evaluasi berkala untuk memastikan kualitas dan kesesuaian peran AM. Sementara *Empowerment* diterapkan dengan melibatkan tim migrasi dan AM lebih awal dalam pengambilan keputusan penting. Dengan demikian, setiap prinsip heuristik langsung menjawab akar masalah yang ditemukan dalam analisis.

Salah satu tantangan dari perancangan ulang ini adalah meningkatnya waktu yang dibutuhkan untuk mencocokkan AM yang tepat dengan klien. Proses ini memerlukan waktu lebih lama dibandingkan sebelumnya karena pemilihan AM kini harus mempertimbangkan spesialisasi mereka agar sesuai dengan kebutuhan klien. Akibatnya, durasi *onboarding* kemungkinan akan diperpanjang. Selain itu, bahkan ketika AM yang sesuai telah diidentifikasi, masih ada kemungkinan bahwa mereka sedang tidak tersedia atau

sedang menangani proyek lain. Untuk mengantisipasi hal ini, dapat diterapkan strategi *pooling system* AM berdasarkan keahlian, penetapan backup AM untuk kondisi darurat, serta penggunaan sistem digital yang mencatat riwayat proyek dan kinerja AM agar proses pemilihan dapat dilakukan lebih cepat dan terstandar.



Gambar 6. Pemodelan BPMN *To-Be* proses bisnis “*Handover New Deal*”



Gambar 7. Pemodelan BPMN *To-Be* proses bisnis “Penentuan sumber data”

4.5 Perancangan Sistem To-Be

Di antara berbagai usulan perbaikan yang diajukan, terdapat dua usulan yang berkaitan dengan perancangan sistem *to-be*. Untuk setiap usulan tersebut, dibuatlah *Graphical User Interface* (GUI) dan diagram *use case*. Tabel 2 menunjukkan kode dan nama *mockup* untuk masing-masing usulan.

Tabel 2. Daftar Kode *Mockup* serta Nama *Mockup*

Kode Mockup	Nama Mockup
GUI-01	Halaman Penilaian <i>Account Manager</i>
GUI-02	Halaman Hasil Spesialisasi <i>Account Manager</i>
GUI-03	Halaman Profil <i>Account Manager</i>
GUI-04	Halaman Survei Kebutuhan Klien
GUI-05	Halaman Pencocokan <i>Account Manager</i>

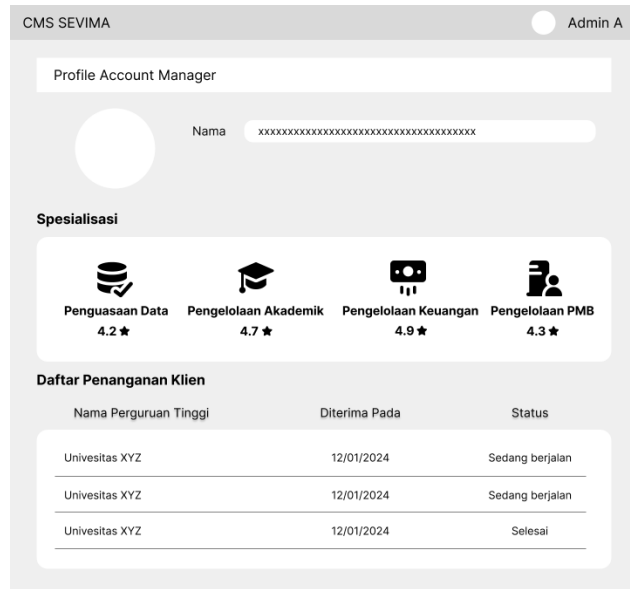
- 1) Usulan Sistem To-be 1: Menerapkan sistem untuk mengkategorikan *Account Manager* berdasarkan spesialisasi mereka dari hasil evaluasi.

a. Desain *Mockup*

Setelah setiap proyek selesai, kinerja AM dievaluasi oleh tim CSM dalam empat aspek, yaitu pemahaman data, manajemen akademik, manajemen keuangan, dan penerimaan mahasiswa baru. Masing-masing aspek dinilai dalam rentang skor 1 hingga 5 seperti ditunjukkan pada Gambar 8. Kemudian, pada Gambar 9, sistem menghitung nilai rata-rata untuk setiap aspek dan mengidentifikasi spesialisasi dari AM tersebut. Sistem ini juga menyarankan pelatihan yang relevan untuk area dengan skor lebih rendah, dengan rekomendasi tambahan dari tim CSM. Baik tim CSM maupun AM dapat melihat profil AM tersebut, yang menampilkan skor spesialisasi dan riwayat penanganan klien, termasuk nama klien, tanggal mulai proyek, dan status proyek seperti yang ditunjukkan pada Gambar 10.

Gambar 8. Tampilan *Mockup* Halaman Penilaian *Account Manager*

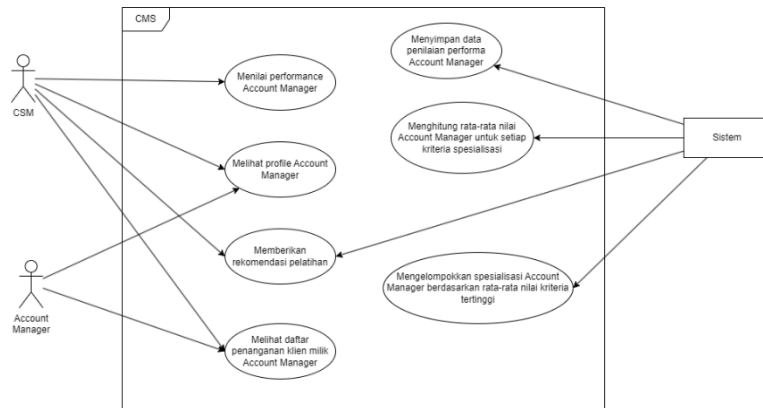
Gambar 9. Tampilan *Mockup* Halaman Hasil Spesialisasi *Account Manager*



Gambar 10. Tampilan *Mockup* Halaman *Profile Account Manager*

b. Diagram *Use Case*

Gambar 11 menunjukkan interaksi antara tim CSM, AM, dan sistem di dalam CMS. Tim CSM melakukan evaluasi kinerja AM, yang kemudian dicatat dan dianalisis oleh sistem untuk menghitung nilai rata-rata dan menentukan spesialisasi masing-masing AM. Berdasarkan nilai tersebut, sistem memberikan rekomendasi pelatihan untuk peningkatan kinerja. Baik tim CSM maupun AM dapat mengakses profil AM yang menampilkan skor spesialisasi dan riwayat penanganan klien. Sistem menyimpan dan mengelola semua data kinerja untuk analisis dan referensi proyek selanjutnya.



Gambar 11. *Use Case Diagram* Usulan Sistem *To-Be* 1

2) Usulan Sistem *To-be* 2: Menerapkan sistem untuk mencocokkan spesialisasi Account Manager dengan hasil survei awal klien.

a. Desain *Mockup*

Sebelum AM ditugaskan, klien akan mengisi survei kebutuhan, dan hasilnya akan dimasukkan ke dalam sistem oleh tim CSM, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 12. Setelah data dimasukkan, sistem akan menganalisis kecocokan antara kebutuhan klien dengan AM yang tersedia,

berdasarkan riwayat spesialisasi yang tersimpan dalam sistem. Proses ini ditampilkan pada Gambar 13.

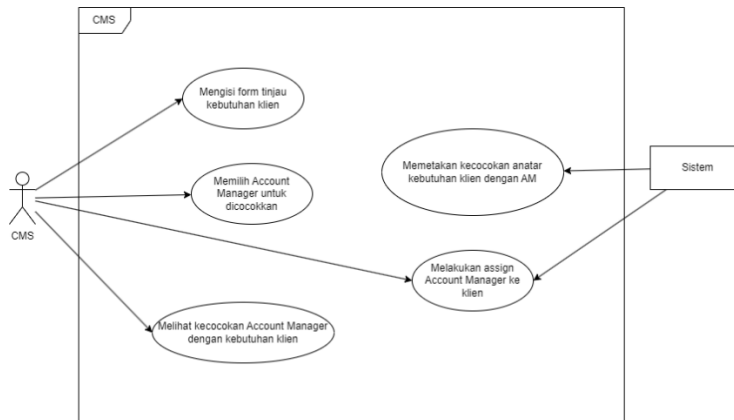
Gambar 12. Tampilan *Mockup* Halaman Survei Kebutuhan Klien

Kategori Survey	Hasil Survey	Kategori AM	Nilai AM	Kecocokan
Kategori Prioritas	Akademik	Spesialisasi	Akademik	Sangat Baik
Keterkaitan masalah akademik	MBKM	Pengelolaan akademik	4.9	Baik
Keterkaitan masalah keuangan	sistem pembayaran	Pengelolaan keuangan	4.2	Baik

Gambar 13. Tampilan *Mockup* Halaman Pencocokan Account Manager

b. Diagram *Use Case*

Diagram *use case* pada Gambar 14 menggambarkan proses penugasan AM kepada klien, yang dikelola oleh tim CSM. Proses dimulai saat CSM mengisi formulir tinjauan kebutuhan klien dan memilih AM yang sesuai untuk dicocokkan. Sistem kemudian memetakan tingkat kecocokan antara kebutuhan klien dengan spesialisasi yang dimiliki oleh AM. CSM kemudian dapat melihat hasil kecocokan tersebut sebelum menetapkan AM pilihan kepada klien. Sistem mendukung seluruh proses dengan menyediakan informasi pencocokan dan memfasilitasi penugasan.



Gambar 14. Use Case Diagram Usulan Sistem To-Be 2

4.6 Hasil Validasi

Wawancara dengan para pemangku kepentingan di PT SEVIMA mengungkapkan bahwa rekomendasi yang diusulkan dapat diimplementasikan, namun perlu dilakukan beberapa penyesuaian. Pertama, tim migrasi memang perlu dilibatkan sejak awal dalam penentuan sumber data, namun perlu mempertimbangkan keterbatasan ketersediaan pihak klien. Kedua, pemindahan survei awal ke tahap yang lebih awal memerlukan kejelasan mengenai siapa yang akan bertanggung jawab untuk melaksanakannya guna menghindari kebingungan. Selain itu, disarankan agar sistem yang diusulkan disederhanakan karena jumlah AM tidak terlalu banyak. Fokus utama sebaiknya diarahkan pada identifikasi spesialisasi AM dan pencocokannya secara efektif dengan kebutuhan klien.

5. Kesimpulan

Studi ini membahas mengenai perancangan ulang proses bisnis untuk mengatasi tantangan dalam manajemen sumber daya manusia pada startup yang menerapkan *knowledge-intensive process*. Dengan mengadaptasi siklus manajemen proses bisnis, penelitian ini dimulai dengan Identifikasi Proses, dengan mengidentifikasi permasalahan pada proses “Handover New Deal” dan “Identifikasi Sumber Data”. Kemudian, dibuatlah pemodelan proses *as-is* dalam tahapan Penemuan Proses, lalu dianalisis menggunakan diagram *Fishbone* dan *Why-Why* untuk menemukan akar permasalahan. Hasil utama menunjukkan bahwa ketidaksesuaian penunjukan *Account Manager* (AM) dengan kebutuhan spesifik klien serta lemahnya prosedur validasi data merupakan dua sumber inefisiensi terbesar dalam proses *onboarding*. Untuk mengatasi hal ini, penelitian ini menerapkan empat prinsip heuristik, yaitu *Sequencing*, *Specialize*, *Control Addition*, dan *Empower*, dalam perancangan ulang proses bisnis. Rekomendasi perbaikan yang dihasilkan dari penelitian ini meliputi pemindahan survei awal ke sebelum penunjukan *Account Manager* (AM) untuk menyelaraskan strategi dengan lebih baik dan mengurangi adanya *rework*. *Control addition* dilakukan dengan mengadakan evaluasi kinerja AM setelah setiap proyek, yang kemudian digunakan untuk membuat profil spesialisasi sehingga AM yang tepat dapat ditugaskan pada kasus yang sesuai. AM dikelompokkan berdasarkan hasil evaluasi tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Prinsip *Empower* diterapkan dengan melibatkan tim migrasi lebih awal serta memberikan AM lebih banyak wewenang pengambilan keputusan dalam diskusi awal guna mengurangi perubahan strategi dan meningkatkan keterampilan melalui pelatihan yang terarah. Kontribusi dari penelitian ini adalah menawarkan pendekatan praktis untuk merancang ulang proses *onboarding* di *startup* berbasis pengetahuan, yang masih jarang dibahas dalam literatur. Studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui, yaitu karena keterbatasan ketersediaan data, sistem yang diusulkan belum dapat dikembangkan dan diimplementasikan

dalam kondisi nyata, sehingga efektivitasnya belum dapat diuji secara kuantitatif. Akibatnya, dampak dari proses bisnis dan perancangan ulang sistem yang diusulkan tidak dapat dievaluasi menggunakan data riil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memastikan ketersediaan data yang diperlukan sehingga sistem yang diusulkan dapat dikembangkan dan diuji dalam lingkungan nyata, memungkinkan analisis kuantitatif untuk menilai efektivitas dan kinerja solusi yang diusulkan. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut terhadap dampaknya terhadap kepuasan klien juga perlu dilakukan agar kontribusi praktis perbaikan *onboarding* dapat ditunjukkan secara lebih komprehensif.

6. Daftar Rujukan

- [1] Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., and Reijers, A. H., "Introduction to business process management" in Fundamentals of business process management. Berlin: Springer, 2018.
- [2] Stravinskiene, Inga and Serafinas, Dalius. "The link between business process management and quality management," *Journal of Risk and Financial Management*, 13.10: 225, 2020.
- [3] Utama, P. S. V., & ARUNANTO, I. F., "Implementasi docker untuk pengelolaan aplikasi SIAKAD PT Sentra Vidya Utama," unpublished.
- [4] Zahra, S. A., "The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda," *Journal of Management*, vol. 47, pp. 1841 - 1860, June 2021.
- [5] VINTHER, Christian Ostrowski. "Resources Allocation Within US Tech Startups." 2014.
- [6] N. D. S. Darmayanti, A. D. Nastiti and H. T. Karsanti, "Transactional business process redesign of procurement planning system using heuristic method," in 2024 2nd International Conference on Software Engineering and Information Technology (ICoSEIT), Bandung, Indonesia, pp. 192-197, 2024.
- [7] Frank, L., Poll, R., Roeglinger, M., & Lea, R. "Design heuristics for customer-centric business processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 1283-1305, 2020.
- [8] B. Waspo and I. N. Rizki, "Business sub-process analysis and redesign of counseling week (Pekan Konseling) at career enter services using business process improvement (BPI)," 2023 11th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM), Makassar, Indonesia, pp. 1-7, 2023.
- [9] R. Younes, C. Wang, C.-H. Lee, F. Li, and S.-R. Yang, "A New Customer Complaint Handling Process Redesign for Five-Axis Machinery Solution Sales and Delivery in Aviation Manufacturing Industry," *Advances in transdisciplinary engineering*, vol. 41, Nov. 2023, doi: <https://doi.org/10.3233/atde230627>.
- [10] F. Milani, K. Kubrak, and J. Nava, "Strategic redesign of business processes in the digital age: A framework," *Data & Knowledge Engineering*, vol. 154, p. 102367, Nov. 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.datak.2024.102367>.
- [11] Y. Palasri and S. Boonsiri, "Production Line Process Improvement with Process Reengineering – A Case Study In Garment Factory," *ASEAN Journal of Scientific and Technological Reports*, vol. 25, no. 1, pp. 24–35, Mar. 2022, doi: <https://doi.org/10.55164/ajstr.v25i1.244708>
- [12] L. Steinhoff, J. J. Kim, V. K. Kanuri, and R. W. Palmatier, "Unintended consequences of selling B2B digital subscription add-ons for customer onboarding," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Mar. 2025, doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01088-3>.
- [13] D. Cookman, "European approach to remote customer onboarding solutions," *Journal of Money Laundering Control*, Oct. 2023, doi: <https://doi.org/10.1108/jmlc-08-2023-0140>.
- [14] Tran, Hien, "Developing a successful onboarding for a B2B software-as-a-service sompany. Case: company X," thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2020.
- [15] Marschan, Catharina. "Customer onboarding messages: the effects on customer repayment & immediate retention in the consumer loans business", MS thesis. Hanken School of Economics, 2019.
- [16] L. F. Scavarda, P. Ceryno, T. Azevedo, and R. Goyannes Gusmão Caiado, "A business process management lifecycle framework for continuous improvement towards operational excellence: lessons learned from a longitudinal study in a Brazilian organisation," *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 16, no. 2, Nov. 2024, doi: <https://doi.org/10.1108/ijlss-12-2023-0218>.
- [17] N. Nousias, G. Tsakalidis, and K. Vergidis, "Not yet another BPM lifecycle: A synthesis of existing approaches using BPMN," *Information and Software Technology*, vol. 171, p. 107471, Jul. 2024, doi: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107471>.
- [18] Tsakalidis, George, and Kostas Vergidis. "A Roadmap to Critical Redesign Choices That Increase the Robustness of Business Process Redesign Initiatives" *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 3: 178. 2021.
- [19] G. Tsakalidis and Kostas Vergidis, "Business Process Redesign: A Systematic Review of Evaluation Approaches," *Decision Making*, vol. 7, no. 1, pp. 79–98, Nov. 2023, doi: <https://doi.org/10.31181/dmame712024889>.
- [20] Manuela Calle-Escobar, Ricardo Mejia-Gutierrez, Jean-Pierre Nadeau, Jérôme Pailhès. Heuristics-based Design Process. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, pp.1-18, 2014.