

## Evaluasi dan Perbaikan Proses Bisnis Menggunakan *Business Process Improvement (BPI)* pada Pelayanan Pencatatan Sipil (Studi Kasus: Dispendukcapil Kabupaten Blitar)

Putera Iga Arrahma<sup>1</sup>, Ismiarta Aknuranda<sup>2</sup>, Nanang Yudi Setiawan<sup>3</sup>

Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Brawijaya  
Email: <sup>1</sup>puteraflash@gmail.com, <sup>2</sup>i.aknuranda@ub.ac.id, <sup>3</sup>nanang@ub.ac.id

### Abstrak

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil) Kabupaten Blitar memiliki pelayanan publik dalam pembuatan dokumen pencatatan sipil. Namun dalam pelaksanaannya terdapat kendala berupa efektivitas dan efisiensi dalam proses bisnisnya. Contohnya adalah pemohon membutuhkan waktu terlalu lama dalam antrian dan apabila gagal harus mengulang dari tahap awal sehingga memerlukan waktu berhari-hari untuk layanan pembuatan akta kelahiran, kematian, perkawinan, dan perceraian. Kemudian, pada penyerahan berkas secara tatap muka, sering terjadi kerusakan berkas dalam pelayanan pembuatan akta perkawinan dan perceraian. Oleh sebab itu, diperlukan evaluasi dan perbaikan pada proses bisnis yang ada. Pihak Dispendukcapil berharap peneliti dapat memberikan perbaikan proses bisnis tersebut untuk meningkatkan kualitas layanannya. Proses bisnis dianalisis dengan menggunakan value chain analysis dan abstraksi vertikal. Hasil pemodelan proses bisnis yang digunakan saat ini akan menentukan proses bisnis yang layak dievaluasi menggunakan matrik pengujian kriteria. Setelah proses bisnis dipilih, permasalahan yang ditemukan akan dianalisis dan diidentifikasi nilai tambahnya menggunakan salah satu *tools* dalam BPI yaitu value added assessment. Hasil dari evaluasi permasalahan dan identifikasi nilai tambah kemudian dianalisis menggunakan teknik ESIA. Teknik ESIA digunakan untuk perbaikan pada aktivitas pengumpulan berkas menggunakan sistem dan pemotongan aktivitas seperti konsultasi terhadap Kasi Perkawinan dan Perceraian. Rekomendasi perbaikan proses bisnis disusun berdasarkan hasil analisis menggunakan ESIA dan dimodelkan menggunakan BPMN. Hasil simulasi pada model proses bisnis menunjukkan durasi waktu yang lebih cepat pada rancangan proses bisnis perbaikan daripada durasi proses bisnis yang digunakan saat ini. Pengurangan durasi paling banyak terjadi pada layanan pembuatan akta perkawinan dan pengurangan waktu paling sedikit pada layanan pembuatan akta perceraian. Layanan pembuatan akta perceraian memiliki persentase simulasi waktu durasi lebih cepat sebanyak 55,9% dan untuk layanan pembuatan akta perkawinan sebesar 38,09%.

**Kata kunci:** Proses bisnis, Business Process Model and Notation (BPMN), Teknik ESIA, Business Process Improvement (BPI)

### Abstract

*The Office of Population and Civil Registration (Dispendukcapil) of Blitar Regency has public services in making civil registration documents. However, in practice there is security and efficiency in the business process. The applicant took too long in line and failed the trial from the early stages, so it took days for birth, death, marriage and divorce certificates to be produced. Then, in face-to-face submission of files, file damage often occurs in the service of making marriage and divorce certificates. Therefore, evaluate and improve existing business processes. Dispendukcapil hopes that researchers can provide improvements to the business process to improve the quality of its services. Business processes are analyzed using value chain analysis and vertical abstraction. The results of business process modeling in use today will determine which business processes are feasible to be evaluated using a criterion testing matrix. After the business process is selected, the problems found will be identified and their added value is identified using one of the tools in the BPI, namely added value assessment. The results of the evaluation and value added assessment were analyzed using the ESIA technique. The ESIA technique is used for corrections to activities that use system files and cutting activities such as counseling on marriage and divorce counseling. Recommendations for*

*business improvements are compiled based on the results of analysis using the ESIA and modeled using BPMN. The simulation results on the business process model show a faster duration of the completed business design with the current business process duration. The largest reduction in duration occurred in services for making marriage certificates and the least amount of time was reduced for services for making divorce certificates. Divorce certificate making services have a faster simulation duration proportion of 55.9% and marriage certificate making services by 38.09%.*

**Keywords:** *Business processes, Business Process Models and Notations (BPMN), ESIA Engineering, Business Process Improvement (BPI)*

## 1. PENDAHULUAN

Kantor Dinas Kependudukan Catatan dan Sipil (Dispendukcapil) Kabupaten Blitar, merupakan salah satu instansi Dinas Kependudukan dan pencatatan sipil di daerah wilayah kerja pada Provinsi Jawa Timur dan bertanggung jawab dalam administrasi pembuatan segala dokumen negara seperti Kartu Tanda Penduduk, Kartu Keluarga, Akta Nikah, dan lain lain dibawah pengawasan Pemerintah Kabupaten Blitar dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pusat.

Dalam wawancara yang dilakukan kepada pihak pegawai dispenduk capil mengatakan bahwa terdapat permasalahan dalam alur Pelayanan Pencatatan Sipil terhadap masyarakat yang masih memiliki kendala kurang efektif dan efisien serta kurang terkoordinasi dengan baik terutama dalam pelayanan pencatatan sipil dalam pembuatan akta kelahiran, kematian, perkawinan dan cerai karena memiliki alur birokrasi yang panjang dan memiliki data yang banyak. Pada pelaksanaan di lapangan, ada beberapa aktivitas dalam pembuatan akta memiliki kendala yaitu Tersendatnya tahap antri berkas berkas persyaratan di bagian front desk karena hanya memiliki 1 pintu registrasi untuk pembuatan akta. Kemudian Kadang pemohon yang datang belum tentu bisa dilayani pada hari itu juga karena lama antri atau kurangnya berkas. Beberapa masyarakat merasa kesusahan memahami alur proses pembuatan akta dan prosedur yang terkadang berubah-ubah sesuai kondisional dan juga kurang adanya transparansi alur. Dalam pengerjaan aktivitas kadang terkesan berubah-ubah alur dan tanggung jawab yang belum jelas sehingga sering terjadi miss komunikasi antar pegawai. Terakhir Proses bisnis sekarang dinilai belum sesuai dengan misi organisasi yaitu “*One Day Service*”.

Peneliti memutuskan untuk melakukan evaluasi untuk mengetahui permasalahan yang ada dan melakukan perbaikan proses bisnis untuk menjawab permasalahan pihak Dispendukcapil Kabupaten Blitar agar

memperbaiki proses sebelumnya yang dianggap lama dan akan menjadi lebih cepat dalam menyelesaikan proses bisnis tersebut. Seperti pada tahap Metode perbaikan menggunakan *Business Process Improvement* (BPI) langkah awal adalah Organizing for improvement yaitu peneliti perlu melakukan analisis proses terlebih dahulu menggunakan metode *Value Chain* untuk membantu peneliti dalam menjabarkan nilai dari aktivitas aktivitas yang ada dalam organisasi dengan membedakan antara aktivitas utama dan aktivitas pendukung, hasil dari aktivitas utama akan menjadi masukan pada tahap selanjutnya yaitu Understanding the process dengan analisis proses bisnis menggunakan Abstraksi Vertikal. Setelah menganalisis proses bisnis saat ini, memodelkan proses bisnis saat ini menggunakan tools BPMN (*Business Process Model and Notation*). Masuk ke fase Streamlining dengan dimulai dari analisis penilaian kriteria menggunakan table *Criteria Testing Matrixs* untuk menghitung bobot *Critical Success Factor* (CSF) dan akan memilih beberapa proses bisnis yang akan diperbaiki. Kemudian menganalisis Setiap aktivitas proses bisnis apa saja permasalahan dan resiko. Tahap selanjutnya melakukan identifikasi aktivitas menggunakan tools *Value Added Assessment*. Perancangan perbaikan, dimulai dari menganalisis fokus area pada setiap aktivitas proses bisnis menggunakan Teknik ESIA dan melakukan perubahan pada aktivitas yang dirasa perlu diperbaiki. Setelah melakukan rancangan perubahan maka di modelkan proses bisnis terbaru. Tahap Simulasi dilakukan pada tingkat *Validation* dan *Time Analysis* untuk membandingkan proses bisnis saat ini dan proses bisnis terbaru. Peneliti berharap menghasilkan perbandingan signifikan untuk mencapai waktu dan pengerjaan lebih cepat dan baik.

## 2. LANDASAN KEPUSTAKAAN

Proses bisnis ialah sebuah rangkaian aktivitas yang dimana saling berkoordinasi dan berkaitan antar unit organisasi atau dengan luar

lingkungan organisasi yang mempunyai tujuan dan tujuan bisnis organisasi tersebut dapat tercapai (Weske, 2007).

*Business Process Improvement* (BPI) adalah salah satu metode yang diperlukan untuk menjalankan *Continuous Improvement*, didefinisikan sebagai kerangka sistematis yang dibangun untuk membantu organisasi dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses bisnisnya. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan (*streamlining*) proses-proses bisnis, dengan memberi jaminan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan *output* yang lebih baik dari sebelumnya (Harrington, 1991).

Dalam perusahaan pasti memiliki beberapa aktivitas yang bersifat merancang, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produknya. Pada aktivitas – aktivitas tersebut dapat dijabarkan dengan menggunakan *value chain* (Porter, 1985).

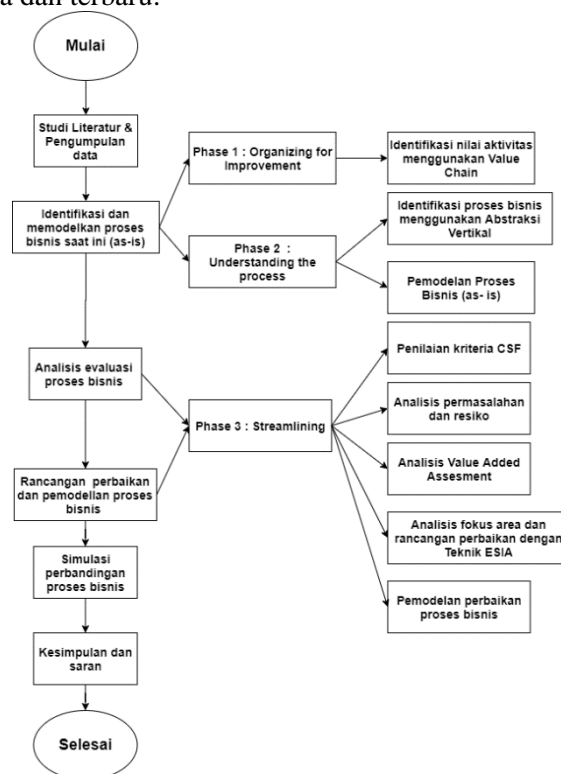
Konsep abstraksi vertikal dalam pemodelan proses bisnis digambarkan pada gambar 3.3 di bawah, dimana *subdomain* pemodelan yang berbeda perlu diidentifikasi. Seperti yang digambarkan, pemodelan proses adalah pusat dari upaya untuk pemodelan sebuah proses bisnis, karena dalam memodelkan tersebut adanya upaya dalam mengintegrasikan antar subdomain yang lain. Dalam konsep abstraksi vertikal terdapat beberapa sub proses utama seperti *Function Modelling*, *Information Modelling*, *Organization Modelling* dan *IT Landscape Modelling*, hal tersebut diperlukan untuk memberikan gambaran lengkap tentang proses bisnis yang relevan (Weske 2019).

Teknik ESIA digunakan untuk mendesain ulang proses bisnis berguna dalam menyederhanakan proses bisnis. ESIA merupakan aturan dan teknik perancangan yang memiliki empat langkah yaitu *eliminate* (eliminasi), *simplify* (penyederhanaan), *integrate* (Integrasi), dan *automate* (otomatisasi) (Raimondi 2017).

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Dijelaskan pada Gambar 1 penelitian dimulai dengan melakukan Studi literatur untuk mencari studi yang relevan dengan topik penelitian yang diperlukan, kemudian pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik wawancara, brainstorming, observasi serta studi dokumen. Selanjutnya setelah mendapatkan data dilakukan identifikasi proses

bisnis. Identifikasi proses bisnis dilakukan dengan menggunakan *value chain analysis* untuk menentukan aktivitas utama dan pendukungnya, lalu mendefinisikan proses bisnis dengan menggunakan abstraksi vertikal, Hasil yang didapat akan dipakai untuk membantu Pemodelan proses bisnis dengan menggunakan *tools Business Process Modeler Notation* dengan aplikasi *Bizagi*. Proses Bisnis (as - is) selanjutnya akan dipilih untuk dievaluasi dan diperbaiki menggunakan Matrik Pengujian Kriteria dan dimulai evaluasi dengan teknik *Value Added Assessment* dan penilaian permasalahan dan resiko. Dari hasil analisis tersebut digunakan untuk melakukan rancangan perbaikan menggunakan Teknik ESIA dengan menentukan fokus area dan alternatif perbaikan. Dari hasil perbaikan dimodelkan perbaikan proses bisnis (to-be) menggunakan *tools Business Process Modeler Notation* dengan aplikasi *Bizagi*. Setelah dilakukan pemodelan proses bisnis (to-be) dilakukan simulasi dan dilakukan perbandingan antar proses bisnis lama dan terbaru.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

### 4. HASIL PENELITIAN

Identifikasi proses bisnis dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dengan menggunakan *Value Chain*. Hasil analisis *value chain* ditunjukkan pada gambar 2. Dari hasil identifikasi proses bisnis, terdapat 4

(empat) proses bisnis, yaitu: Layanan Pembuatan Akta Kelahiran, Layanan Pembuatan Akta Kematian, Layanan Pembuatan Akta Perkawinan dan Layanan Pembuatan Akta Perceraian dan didefinisikan dengan menggunakan abstraksi vertical.

kantor.

kantor.

|   |  |  |                   |   |
|---|--|--|-------------------|---|
| Pengelolaan peralatan kebutuhan kantor                    | Pengelolaan Administrasi kantor  | Pengelolaan Akuntansi keuangan kantor  |                   | Pengelolaan peralatan pelayanan                                     |
| Perekrutan kepegawaian dan magang                         | Pemberian bimbingan teknis dan pelatihan                                 | Evaluasi pegawai & kenaikan pangkat pegawai  |                   | Pemberian bimbingan teknis dan pelatihan                            |
| Penggunaan PC, printer, Office tools, Web E-SIAP dan SIAK | Penggunaan PC, printer, Office tools, Web E-SIAP dan SIAK                | Penggunaan PC, printer, Office tools, Web E-SIAP dan SIAK  |                   | Penggunaan PC, printer, Office tools, Web E-SIAP dan SIAK           |
| Pengadaan peralatan kantor                                | Pengadaan peralatan kantor   | Pengadaan peralatan kantor   |                   | Pengadaan peralatan kantor  |
| Inbound   | Operations   | Outbound   | Marketing & sales | Service   |
| Perumusan Kebijakan teknis di segala bidang               | Penyusunan program dan anggaran; Penyusunan perencanaan di segala bidang | Pengelolaan informasi dan kerja sama administrasi kependudukan, pelaksanaan pemanfaatan data, pembinaan, koordinasi, pengendalian bidang administrasi kependudukan |                   | Layanan pembuatan akta kelahiran, kematian, perkawinan, perceraian. |

Gambar 2. Value Chain Analysis

Setelah dilakukan Pemilihan proses bisnis yang akan dievaluasi, proses bisnis akan melakukan analisis permasalahan untuk dievaluasi. Analisis permasalahan dilakukan dengan menggunakan Analisis permasalahan dan resiko dan analisis *value added assessment*.

Tabel 1. Analisis Permasalahan dan Resiko Layanan Pembuatan Akta Perkawinan

| Aktivitas  | Permasalahan   | resiko   |
|--|--|--|
| Pemohon Meminta Nomor Antri kepada petugas registrasi desa dan Mengisi Formulir pendaftaran    | terkendala antri karena sedikitnya petugas yang disediakan untuk melayani dan Sering terjadi kesalahan ketika penulisan atau tulisan tidak terbaca dan perlu memakan waktu dalam menyelesaikannya                                | Pemohon perlu menunggu dengan waktu lama dan tenaga dalam penyelesaiannya dan Petugas harus memanggil pemohon kembali untuk meminta validasi dan menambah waktu aktivitas dan mengulangi kegiatan                                |
| Pemohon Menyerahkan Berkas yang diperlukan kepada petugas registrasi desa dan Verifikasi barks | pemohon sering tidak melengkapi berkas yang diperlukan karena tidak mengetahui informasi/ berkas hilang. Penggunaan kertas sebagai persyaratan berkas beresiko rusak dan Menunggu verifikasi Kasi kelurahan terkait berada dalam | pemohon sering tidak melengkapi berkas yang diperlukan karena tidak mengetahui informasi/ berkas hilang. Penggunaan kertas sebagai persyaratan berkas beresiko rusak dan Menunggu verifikasi Kasi kelurahan terkait berada dalam |

Tabel 1 menjelaskan hasil analisis peneliti dari hasil diskusi dengan pihak instansi terkait mendapatkan penjabaran aktivitas serta permasalahan dalam aktivitas dan resiko yang terjadi bila masalah benar benar terjadi.

Tabel 2. Hasil Analisis Value Added Assessment Layanan Pembuatan Akta Perkawinan

| Aktivitas   | RPN |
|---|-----|
| Pemohon Meminta Nomor Antri kepada petugas registrasi desa dan Mengisi Formulir pendaftaran     | BVA |
| Pemohon Menyerahkan Berkas yang diperlukan kepada petugas registrasi desa dan Verifikasi berkas | BVA |

Tabel 2 menjelaskan Pada masing – masing aktivitas pada layanan pembuatan akta perkawinan, terdapat 4 Aktivitas yang memiliki nilai RVA (*Real-Value Added*), 10 Aktivitas bernilai BVA (*Business-Value Added*), dan 5 Aktivitas bernilai NVA (*Non-Value Added*).

Tabel 3. Hasil Perbaikan Eliminasi Layanan Pembuatan Dokumen Akta Perkawinan

| Aktivitas   | Fokus Area | Alternatif       |
|---|------------|------------------|
| Petugas Registrasi Desa Menerima berkas persyaratan dan Melakukan Verifikasi dari pemohon | Pemrosesan | Task dihilangkan |

Tabel 4. Hasil Perbaikan Simplifikasi Layanan Pembuatan Dokumen Akta Perkawinan

| Aktivitas  | Fokus Area | Alternatif  |
|--|------------|---|
| Kasi Perkawinan dan Perceraian Menerima Berkas dan verifikasi berkas | Prosedur   | Tidak bisa melakukan perbaikan karena Task tersebut sudah menjadi kebijakan penting yang harus dilakukan bagi instansi terkait untuk mengecek |



kelengkapan berkas

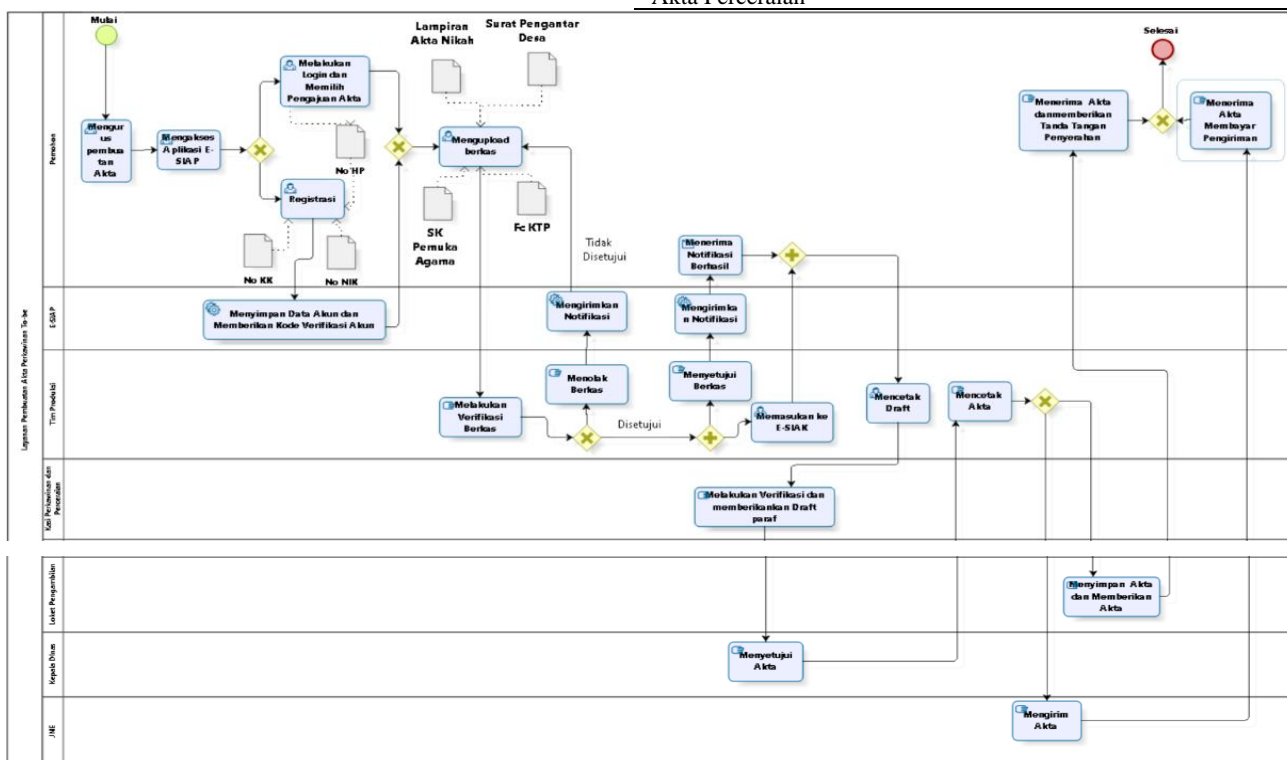
Tabel 6. Hasil Perbaikan Integrasi Layanan Pembuatan Dokumen Akta Perkawinan

| Aktivitas  | Fokus Area | Alternatif  |
|--|------------|---|
| Pemohon datang ke dispendukcapil sesuai jadwal untuk mengambil akta di loket pengambilan | Pelanggan  | Bagi pelanggan yang memilih layanan tambahan dapat menerima akta melalui JNE dengan sistem ketemuan |

akan menghasilkan rekomendasi. Setelah itu, proses bisnis terbaru sesuai hasil rancangan perbaikan dimodelkan ke dalam *Business Process Model and Notation* (BPMN). Gambar 2. Proses Bisnis Layanan Pembuatan Akta Perkawinan merupakan hasil rekomendasi proses bisnis yang sebelumnya.

Tabel 8. Hasil Simulasi

| Proses Bisnis                     | As – Is (menit) | To – Be (menit) | Persentase Kenaikan |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
| Layanan Pembuatan Akta Perkawinan | 161             | 71              | 55,9%               |
| Layanan Pembuatan Akta Perceraian | 126             | 78              | 38,09%              |



Gambar 2. Proses Bisnis Rekomendasi Layanan Pembuatan Akta Perkawinan

Tabel 7. Hasil Perbaikan Otomatisasi Layanan Pembuatan Dokumen Akta Perkawinan

| Aktivitas   | Fokus Area       | Alternatif  |
|---|------------------|---|
| Pemohon Meminta Nomor Antri kepada petugas registrasi desa dan Mengisi Formulir pendaftaran | Pengumpulan data | Pengisian formulir bisa didalam aplikasi E-SIAP dengan melakukan registrasi |

Pada tabel 3 dan tabel 7 menjelaskan tentang tahapan perbaikan proses bisnis, dilakukan perbaikan dengan menggunakan teknik ESIA. Masing – masing aktivitas dengan menentukan fokus area sesuai dari analisis sebelumnya beserta alternative perbaikan dan selanjutnya aktivitas yang diperbaiki tersebut

Dari hasil simulasi yang terlihat pada tabel 8 menjelaskan untuk Layanan pembuatan akta perkawinan memiliki persentase kenaikan tertinggi sebesar 55,9% karena pada proses bisnis terbaru memangkas aktivitas tatap muka dengan petugas registrasi desa dengan mengumpulkan berkas melalui website E-SIAP yang bisa diakses di rumah. Jika ada kesalahan berkas bisa langsung memulai dari awal dengan rentang waktu yang singkat. Untuk persentase Layanan pembuatan akta perceraian cenderung lebih sedikit kenaikannya dengan persentase 38,09%.

5. PENUTUP

Dalam analisis peneliti didapatkan

beberapa hal yaitu analisis aktivitas Dinas Kependudukan Pelayanan Sipil di bawah pengawasan pemerintah daerah dalam pelaksana pengurusan administrasi masyarakat, memiliki 4 bidang yaitu bidang pelayanan pencatatan sipil, bidang pelayanan pendaftaran penduduk, bidang pengelolaan informasi adminduk, bidang pemanfaatan data dan informasi pelayanan. Penelitian ini berfokus dengan menganalisis bidang pelayanan pencatatan sipil dengan menggunakan metode *Value Chain* dengan *domain Service* dan mendapatkan hasil 4 proses bisnis yaitu layanan pembuatan akta kelahiran, layanan pembuatan akta kematian, layanan pembuatan akta perkawinan, dan layanan pembuatan akta kematian. Hasil dari *value chain* menjadi masukan untuk proses analisis metode abstraksi vertikal berfungsi memetakan masing - masing proses bisnis dengan membagi 4 model yaitu, model fungsional, model informasi, model organisasi dan model Teknologi informasi. Selanjutnya didapatkan hasil dengan memodelkan proses bisnis (as-is) dalam BPMN (*Business Process Management Notation*) menggunakan aplikasi Bizagi modeler dan disimulasikan.

Evaluasi proses bisnis dilakukan dengan memilih proses bisnis yang terkendala seperti proses antrean dan pengumpulan data secara manual sebagaimana latar belakang yang telah dipaparkan. Setelah proses bisnis dipilih, hasil yang didapatkan adalah layanan pembuatan akta perkawinan dan layanan pembuatan akta perceraian. Peneliti kemudian menganalisis sejauh mana nilai tambah aktivitas bagi pelaku proses bisnis dengan *value added assessment*. Kemudian, analisis dilakukan untuk mengetahui permasalahan tiap task dalam proses bisnis dan risikonya. Hasil yang didapatkan dapat disimpulkan bahwa banyak kendala proses bisnis yang lama dalam aktivitas pengumpulan data seperti human error dalam pengisian data secara manual, antre yang panjang, dan penggunaan berkas kertas yang rawan terjadi kerusakan.

Rancangan perbaikan proses bisnis dibuat berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya yaitu analisis permasalahan resiko dan hasil analisis *value added assessment* untuk mengetahui kategori penentuan fokus area perbaikan pada setiap aktivitas proses bisnis. Dengan Teknik ESIA tahap perbaikan melakukan Eliminasi untuk aktivitas yang dinilai tidak memiliki nilai bagi instansi seperti

kegiatan verifikasi berulang ulang dan aktivitas yang telah tergantikan oleh penggunaan sistem E-SIAP, Integrasi aktivitas pengiriman barang menggunakan perusahaan pihak ketiga agar dapat membagi beban antri dalam proses penyerahan akta dan Otomatisasi untuk proses pengumpulan berkas dan penyerahan jadwal slip pengambilan akta menggunakan aplikasi E-SIAP. Setelah memberikan perubahan pada aktivitas yang diperbaiki maka akan memodelkan proses bisnis terbaru (To-be) ke dalam BPMN (*Business Process Management Notation*) menggunakan aplikasi *Bizagi modeller* sesuai rancangan perbaikan.

Simulasi proses bisnis dilakukan dengan membandingkan proses bisnis saat ini dan proses bisnis perbaikan pada pelayanan pembuatan akta perkawinan dan pelayanan pembuatan akta perceraian, yang mana melalui tahap simulasi level 2 yaitu menghitung waktu proses bisnis dan didapatkan hasil peningkatan sebesar 55,9% dengan selisih waktu 90 menit untuk Pelayanan Pembuatan Akta Perceraian dan peningkatan sebesar 38.09% dengan selisih waktu 48 menit untuk Pelayanan Pembuatan Akta Perkawinan dari hasil terbaru proses kerja pembuatan akta yang mana membutuhkan 3-4 hari menjadi 2 hari kerja.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, B. 2007. *Business Process Improvement Toolbox Second Edition*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Harrington, H. J. 1991. *Business Process Improvement, The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. Mc Graw-Hill, Inc., USA.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Raimondi, M. 2007. *BPR – Business Process Reengineering Redesigning process BPR approach*. LIUC.
- Weske, M. 2019. *Business Process Management: Concept, Languages, Architectures*. 3rd ed. Berlin, Germany: Springer Nature.