

Business Process Reengineering Menuju Proses Berdaya Saing Tinggi

Bambang Suhardi¹

Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstract

Some people made a wrong concept about Business Process Reengineering (BPR). Some were misunderstanding about the BPR term. In other way, so many researches were introduced to describe a better definition about BPR. The thinking about concepts, causes, and effects of BPR will make a new perception about the term of BPR itself as a better methodology instead of the other Quality Management Methodology such as Total Quality Management (TQM). Just In Time (JIT), etc

Keywords : *business process reengineering*

1. Pendahuluan

Perubahan peranan teknologi informasi di dalam organisasi merupakan sebuah transisi dari sebuah era industrialisasi ke era informasi dan jasa. Perubahan permintaan akan produk dan jasa berubah pada era ini jelas memberikan pengaruh bagaimana cara mengorganisasikan perusahaan dan bagaimana cara untuk menjadikan organisasi kompetitif (Martin 1981).

Pada era setelah industrialisasi karakteristiknya meningkat secara turbulen (Drucker 1980; Naisbitt 1982). Teknologi baru dan pemanfaatannya secara efektif akan membuat pengembangan dan penelitian hanya membutuhkan waktu yang singkat sehingga mengakibatkan daur hidup produk lebih singkat. Hal yang sama juga terjadi pada advertensi dan distribusi akan menyebabkan pesaing menguasai pasar dengan lebih cepat dibandingkan sebelumnya. Keterbatasan geografi, jarak dapat diminimalkan dengan adanya perbaikan teknologi komunikasi dan transportasi dan telah diimplementasikan secara *universal* (Keen 1988). Pada umumnya *individual even* akan lebih sering terjadi dan lebih pendek dalam durasinya yang menstimulir tempo yang tinggi dan turbulensi pada lingkungan.

Kebutuhan akan perubahan dalam lingkungan yang kompleks mengakibatkan kompleksitas pengambilan keputusan untuk berubah dalam suatu organisasi. Sering organisasi yang merespon lingkungan yang kompleks tersebut akan menambah kompleksitas dari organisasi itu sendiri. Lapisan manajemen, prosedur dan *control* bertambah, menjadi pemicu dari organisasi yang *simple* strukturnya menjadi yang lebih kompleks membutuhkan peningkatan dari koordinasi dan mekanisme *control* (Mintzberg 1979). Banyak organisasi besar saat ini seperti organisasi *public* dan swasta tumbuh menjadi lebih besar dan lebih besar lagi, mereka menjadi kurang fleksibel dan *responsive*. Hal ini mengakibatkan meningkatnya birokrasi adalah situasi yang buruk untuk menyesuaikan dengan dinamisasi dari globalisasi, menurunnya keuntungan, meningkatnya kompetisi dan hal lainnya yang mengganggu stabilitas status quo. Dampak dari kebutuhan untuk bereaksi dalam situasi tersebut, adalah perubahan

¹ *Correspondence* : E-mail : bshardi@plasa.com

yang radikal dalam teknologi dan proses organisasi atau di *marketnya*. Bagaimanapun sulitnya menyesuaikan keadaan tersebut dan sulitnya pengambilan keputusan untuk melakukan perubahan.

2. Pengembangan Konsep *Business Process Reengineering*

Apakah BPR benar-benar menawarkan wawasan baru bagi dunia bisnis dan bagaimana meningkatkannya, atau apakah BPR hanyalah sekedar kemasan ulang dari serangkaian mode manajemen yang gagal atau yang sudah ditinggalkan? Misalnya, apa keunggulan yang ditawarkan BPR kepada manajer, dibandingkan istilah-istilah akronim tiga huruf lainnya, seperti *Just In Time* (JIT), *Total Quality Management* (TQM), *Fast Cycle Response* (FCR), dan lain-lain. Kebingungan makin menjadi dengan semakin banyaknya perusahaan yang berharap agar dinilai selalu mengikuti praktik yang dipersepsikan terbaik, mengklaim unsur *re-engineering* di dalam semua inisiatif mereka, tak peduli apapun yang mereka bentuk.

Untuk mengidentifikasi pesan apa yang ada di balik semua itu, perlu ditelusuri dasar filosofi BPR dan unsur-unsur gagasan lain yang telah diadopsinya. Seperti halnya gagasan-gagasan sebelumnya, BPR membentuk *body of existing knowledge* dan memanfaatkannya dengan *focus* baru dan tertentu.

Pada dasarnya kemunculan BPR dikarenakan berbagai program perbaikan lainnya, dengan beberapa pengecualian, telah gagal memberikan tingkat perbaikan yang diharapkan, dan kini organisasi secara keseluruhan harus terlibat. Perubahan yang sangat cepat juga berarti bahwa betapapun suksesnya inisiatif masa lalu bagaimanapun juga tetap membutuhkan perbaikan lebih lanjut.

Banyaknya aturan dalam BPR merupakan hal lumrah bagi program lainnya yang gagal sebelum terlaksana. Sebagaimana setiap filosofi memiliki unsur yang telah terbukti bermanfaat sepanjang waktu, demikian pula filosofi berikutnya menjalani pengalaman yang sama. Seiring dengan muncul dan matinya 'mode' baru, kita perlu menyaring unsur-unsur yang berharga dari masing-masing filosofi dan kemudian menyusun 'perangkat' yang tepat bagi perbaikan *body of knowledge* lengkap yang tersedia untuk bisnis. Pelopor BPR telah melakukannya dan banyak unsur BPR yang dapat diidentifikasi sebagai metode yang telah terbukti dari filosofi-filosofi sebelumnya. Tabel 1 merangkum unsur-unsur utama sejumlah filosofi.

Dari Tabel 1 tersebut merupakan titik awal yang bermanfaat untuk menempatkan BPR dalam konteks yang sama dengan filosofi lainnya. JIT, TQM dan *Simultaneous Engineering* (SE) merupakan filosofi-filosofi yang menentukan cara kerja organisasi atau bagian dari organisasi. Jika implementasi cara-cara kerja ini akan bermanfaat dalam memberikan lompatan perbaikan kerja bila terlaksana dengan baik, cara-cara tersebut bukanlah filosofi perbaikan dalam hal yang sama sebagaimana *Fast Cycle Response* dan BPR. FCR dan BPR tidak memiliki resep bagi cara organisasi bagaimana harus bekerja dari hari ke hari, tetapi lebih berkaitan dengan bagaimana organisasi dapat mengubah kinerjanya berdasarkan peralihan dari cara kerja yang satu ke cara yang lain.

Tabel 1 Perbandingan Filosofi Bisnis

UNSUR	TQM	JIT	SE	FCR	BPR
Fokus	Kualitas Sikap terhadap pelanggan	Pengurangan persediaan Peningkatan kualitas	Pengurangan waktu dalam mencapai pasar	Pengurangan waktu (waktu = biaya)	Proses minimasi kandungan proses yang tidak bernilai tambah
Skala perbaikan	Terus menerus Inkremental	Terus menerus Inkremental	Radikal	Radikal	Radikal
Organisasi	Sasaran yang sama di antara fungsi-fungsi	'Sel' dan kerja tim	R&D serta Produksi bekerja sebagai tim tunggal	Berbasis proses	Berbasis proses
Fokus pada pelanggan	Kepuasan internal dan eksternal	Pencetus tindakan produksi 'pulls'	Kemitraan internal	Respon cepat	Berorientasi pada hasil
Fokus pada proses	Penyederhanaan Perbaikan Pengukuran untuk pengendalian	Aliran kerja/ efisiensi throughput	Pengembangan R&D dan produksi secara simultan	Eliminasi waktu dalam semua proses	'Ideal' atau ramping
Teknik	Peta proses Benchmarking Penilaian diri SPC Diagram	Visibilitas Kanban Batch kecil Set-up yang cepat	Tim program CAD/CAM	Peta proses Benchmarking	Peta proses Benchmarking Penilaian diri SI/TI Kreativitas

2.1 Fokus BPR

Beberapa hal yang menjadi fokus pada BPR adalah sebagai berikut:

- Fokus: fokus yang jelas dari BPR adalah proses dan minimasi kandungan proses yang tidak bernilai tambah. Ini mungkin menghasilkan pengurangan waktu, tetapi bukanlah fokus utama sebagaimana dijumpai dalam FCR. TQM berfokus pada kualitas dan melakukan segala sesuatu dengan benar semenjak pertama kali, JIT berfokus pada persediaan, eliminasi pemborosan dan *throughput*, dan SE berfokus pada pengembangan produk baru dan khususnya, pengurangan waktu untuk memasarkan dan meningkatkan kualitas.
- Skala perbaikan: meskipun setiap filosofi mengajarkan perbaikan, tetapi tampak jelas bahwa sebagian berkaitan dengan perbaikan *incremental* dan sebagian lagi berhubungan dengan perbaikan yang radikal.
- Organisasi: baik FCR maupun BPR menekankan peranan proses di dalam suatu organisasi.
- Fokus pada pelanggan: BPR sangat jelas berfokus pada hasil proses. Bagi proses operasional, fokus utamanya adalah pelanggan, sedangkan proses strategis seperti sasaran akan dikendalikan oleh kebutuhan bisnis jangka menengah sampai jangka panjang.
- Fokus pada proses: BPR berusaha untuk menciptakan proses ideal baik dari desain awal maupun dari desain ulang secara sistematis terhadap proses yang ada.
- Teknik-teknik: tidak semua teknik yang berhubungan dengan setiap filosofi yang ditunjukkan pada tabel 1. Meskipun terdapat beberapa persamaan, di dalam tabel tidak tampak bagaimana penggunaannya. Tentu saja TQM, FCR dan BPR serupa, tetapi banyak teknik JIT yang hanya digunakan dalam situasi tertentu oleh FCR dan BPR. Salah satu perbedaan utama adalah peranan sistem informasi dan teknologi informasi. BPR sering

didefinisikan sebagai perancangan ulang proses untuk menghasilkan pemanfaatan teknologi informasi yang paling efektif.

2.2 Rekayasa Nilai Diterapkan Dalam Proses

Dalam banyak hal BPR lebih merupakan rekayasa nilai yang diterapkan dalam proses daripada dalam produk. Rekayasa nilai dikembangkan oleh General Electric pada dekade 1940-an dan pada dasarnya merupakan suatu teknik untuk meningkatkan kinerja produk melalui desain ulang. Dengan pendekatan ini, desain produk yang sudah ada diteliti dengan cermat untuk menjamin bahwa setiap aspek memang perlu untuk menyampaikan manfaat produk. Segala sesuatu yang tidak secara langsung berkontribusi pada manfaat ini akan dihilangkan. Akibatnya, produk didesain ulang untuk menyampaikan atau meningkatkan nilainya, dalam sudut pandang pelanggan, dengan *cost effective* setinggi mungkin.

2.3 Apa itu BPR

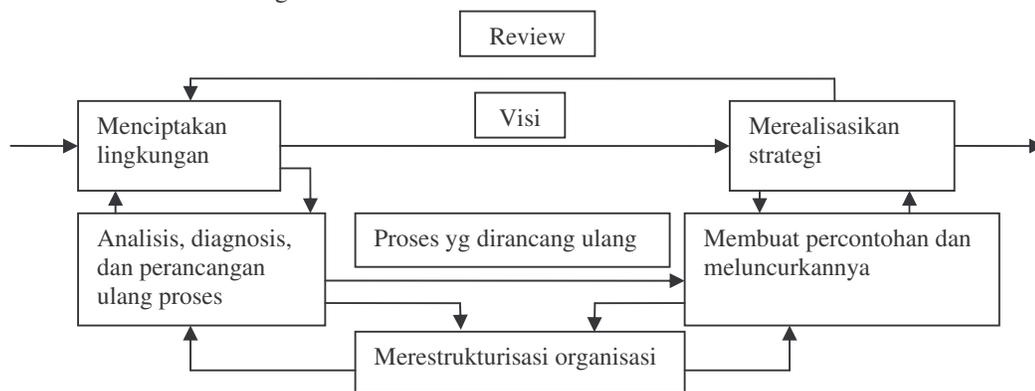
BPR merupakan filosofi perbaikan/penyempurnaan. BPR bertujuan mencapai perbaikan-perbaikan langkah dalam kinerja dengan cara mendesain ulang proses-proses di mana organisasi beroperasi, memaksimalkan kandungan nilai tambahnya dan meminimumkan kandungan tak bernilai tambah. Pendekatan ini dapat diterapkan untuk level proses individual maupun untuk organisasi secara keseluruhan.

3. Kerangka Kerja Penerapan BPR

Skala dan lingkup perubahan yang seringkali disyaratkan oleh BPR mengandung pengertian bahwa kebanyakan tantangan tidak terletak pada pemahaman atas proses dan bagaimana proses tersebut dapat dirancang kembali, tetapi terletak pada pelaksanaan perubahan yang diperlukan untuk merealisasikan kemungkinan perbaikan. Organisasi yang cenderung bersikap konservatif dan menolak perubahan harus diubah supaya terlibat aktif.

Gambar 1 berikut adalah menggambarkan pendekatan menyeluruh terhadap BPR. Pendekatan ini terdiri dari lima fase kunci:

1. Menciptakan lingkungan
2. Menganalisis, mendiagnosis dan merancang kembali proses
3. Merestrukturisasi organisasi
4. Membuat percontohan dan meluncurkannya
5. Merealisasikan strategi



Gambar 1 Pendekatan Menyeluruh Terhadap BPR

4. Metode BPR

Ada beberapa metode untuk menerapkan BPR dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Diantaranya metode menurut Furey (1993), mengajukan enam tahap untuk BPR sebagai berikut:

1. Tentukan kebutuhan konsumen dan *setting goals*
2. Ukur dan *mapping existing process*
3. Analisis *existing proses*
4. Modifikasi *process based on benchmark*
5. Desain proses baru
6. Implementasi proses baru

Pada model Furey ini, *management tools* seperti: TQM, *benchmarking*, *customer satisfaction meqasurement*, *cross functional team building* dan *process mapping techniques* adalah *instrument* kunci untuk suksesnya BPR

Model berikut dikembangkan oleh Kettinger (1997), mengembangkan konsep yang kmprehensif *stage activity* (S-A) 6 tahap pelaksanaan BPR, dimana pada tiap tahap berisi beberapa aktivitas, tahapan dan aktivitas itu sebagai berikut:

Tahap 1. *Envision*

- ❖ Membangun manajemen komitmen dan visi
- ❖ Temukan peluang *reengineering*
- ❖ Identifikasi tingkatan IT
- ❖ Memilih proses untuk *redesign*

Tahap 2. *Initiate*

- ❖ Informasikan ke *stake holder*
- ❖ Organisasikan *team reengineering*
- ❖ Menyusun perencanaan proyek

Tahap 3. *Diagnosa*

- ❖ Dokumentasi proses yang ada
- ❖ Analisis proses yang ada

Tahap 4. *Redesign*

- ❖ Definisikan dan analisa konsep proses baru
- ❖ Prototipe dan detail design proses baru
- ❖ Analisis dan design system informasi

Tahap 5. *Reconstruct*

- ❖ Reorganisasi peranan *human resources*
- ❖ Implementasi komponen IS
- ❖ Latih pengguna

Tahap 6. *Evaluate*

- ❖ Evaluasi performansi proses
- ❖ Kaitkan dengan program perbaikan kontinyu

5. Penutup

Fokus utama BPR sebagai usaha untuk mengurangi pada tahap paling minimum rantai proses kerja. Melalui penghapusan secara besar-besaran beberapa tahap rantai kerja yang tidak memberikan nilai tambah dan ini akan mengurangi delay diantara tahap proses kerja.

Keberhasilan pelaksanaan penerapan BPR dalam suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal:

- a. Adanya dorongan dari manajemen puncak
- b. Adanya komunikasi yang baik
- c. Perlakukan karyawan secara adil dan penuh hormat
- d. Pastikan bahwa sponsor tepat yang terpilih
- e. Harus jelas tentang tujuan perancangan ulang
- f. Sesuaikan skala dan lingkup proyek dengan tujuan usulan
- g. Tetapkan sasaran kinerja rekayasa ulang yang agresif
- h. Pahami keadaan proses yang akan dirancang ulang
- i. Perlakukan BPR sebagai suatu filosofi *holistic*
- j. Cobalah mencapai keberhasilan yang cepat
- k. Pastikan bahwa proses sesuai dengan kebutuhan pasar yang ingin dilayani
- l. Libatkan pelanggan dan pemasok dalam proses perancangan ulang bila perlu
- m. Alokasikan sumber daya pada proyek
- n. Akui bahwa teknologi informasi memberikan kesempatan bagi rancangan-rancangan baru
- o. Akui bahwa BPR mungkin hanya merupakan permulaan saja

Daftar Pustaka

- Furey, T.R., (1993), *A Six-Step Guide to Process Reengineering*, Vol 21, pp 20-23
- Keen, P.G.W., (1988), *Competing in time: Using telecommunications for competitive advantage*, Balingger, New York.
- Kettinger, W., Teng, J., Guha, S., (1997), *Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools*, MIS Quaterly, March, pp 55-80
- Martin, J., (1996), *Telematic Society: A challenge for tomorrow*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Mintzberg, H., (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, NJ
- Naisbitt, J., (1982), *Megatrend*, Warner Books, New York, NY
- Peppard, Joe., Rowland Philip, (1994), *Business Process Re-engineering*, Prentice Hall International (UK) Ltd, NJ