

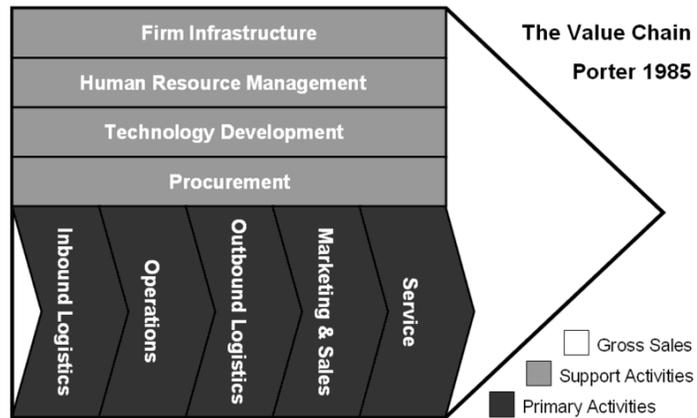
BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. *Business Process*

Pengertian dari bisnis adalah suatu kesatuan organisasi yang menyebarkan sumber daya untuk menyediakan pelanggan dengan jasa atau produk yang diinginkan. Sedangkan pengertian dari proses adalah satu rangkaian tindakan dalam melaksanakan kegiatan operasional dari awal sampai berakhir menjadi sebuah *output*. Proses bisnis adalah suatu kumpulan pekerjaan yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu. Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa subproses yang masing - masing memiliki atribut sendiri tapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari superprosesnya. Analisis proses bisnis umumnya melibatkan pemetaan proses dan subproses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan. Dari sudut pandang pragmatis, suatu proses bisnis menguraikan tentang segala sesuatu yang dilakukan dalam organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses bisnis adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya dalam suatu kesatuan organisasi yang dirancang untuk menghasilkan *output* tertentu untuk pelanggan atau pangsa pasar tertentu. Proses Bisnis

menekankan soal bagaimana pekerjaan didalam organisasi dikerjakan secara berurutan mulai dari awal hingga akhir.

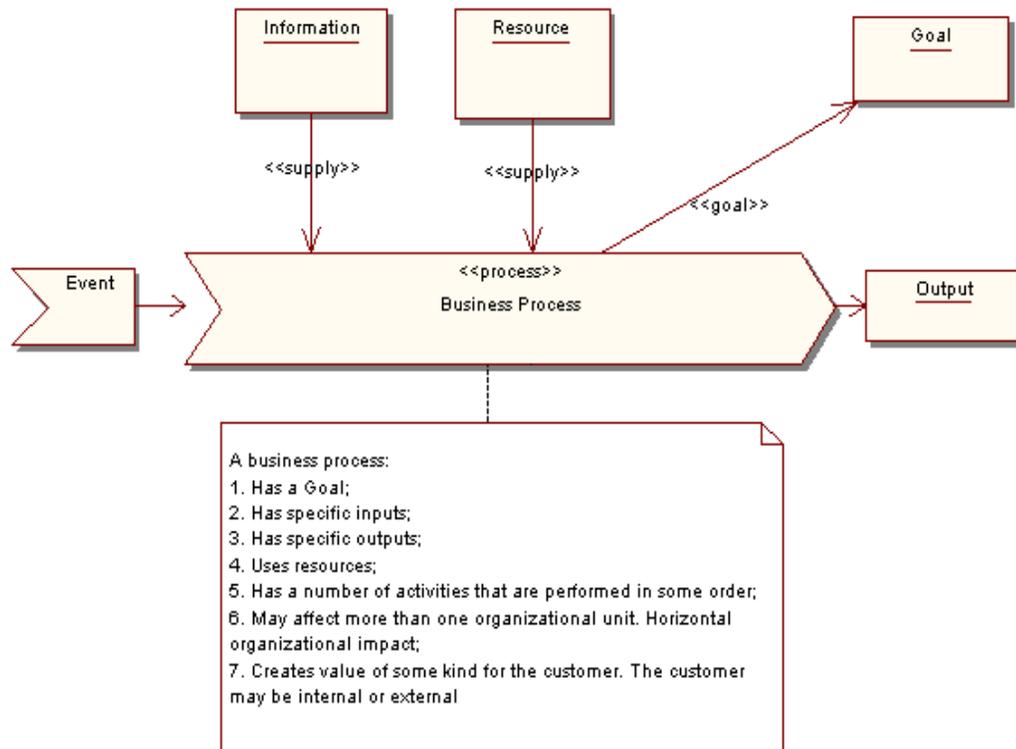


Gambar 2.1. *General Value Chain in Business Process*

(Sumber : Laguna, M. dan Marklund, J.2005. *Business Process Modelling, Simulation and Design, Prentice Hall, Upper Saddle River*)

Singkatnya proses bisnis melingkupi hal-hal sebagai berikut :

1. Memuat tujuan atau sasaran.
2. Membutuhkan masukan atau *input*.
3. Menghasilkan keluaran atau *output* tertentu.
4. Membutuhkan sumber daya untuk memproses masukan.
5. Memiliki sejumlah aktivitas yang dikerjakan secara berurutan.
6. Proses tersebut dapat melibatkan lebih dari satu bagian.
7. Memberi keuntungan dan kemudahan (*create values*) tertentu untuk pelanggan berikut atau pelanggan akhir.



Gambar 2.2. *Business Process Model*

(Sumber : www.sparxsystems.com.au)

Berdasarkan ruang lingkupnya proses-proses di dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis :

1. *Individual Processes.*

Proses yang dilaksanakan oleh individual secara terpisah.

2. *Vertical or Functional Processes.*

Proses yang terdapat di dalam suatu departemen atau unit fungsional tertentu.

3. *Horizontal or cross-functional processes*

Proses yang melintasi beberapa unit fungsional atau pada konteks *supply chain* dapat melintasi beberapa perusahaan yang berbeda.

Beberapa karakteristik umum yang dianggap harus dimiliki suatu proses bisnis adalah :

1. Definitif : Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
2. Urutan : Suatu proses bisnis harus terdiri dari aktivitas yang berurut sesuai waktu dan ruang.
3. Pelanggan : Suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses.
4. Nilai tambah : Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
5. Keterkaitan : Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
6. Fungsi silang : Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

Sering kali pemilik proses, yaitu orang yang bertanggung jawab terhadap kinerja dan pengembangan berkesinambungan dari proses, juga dianggap sebagai suatu karakteristik proses bisnis.

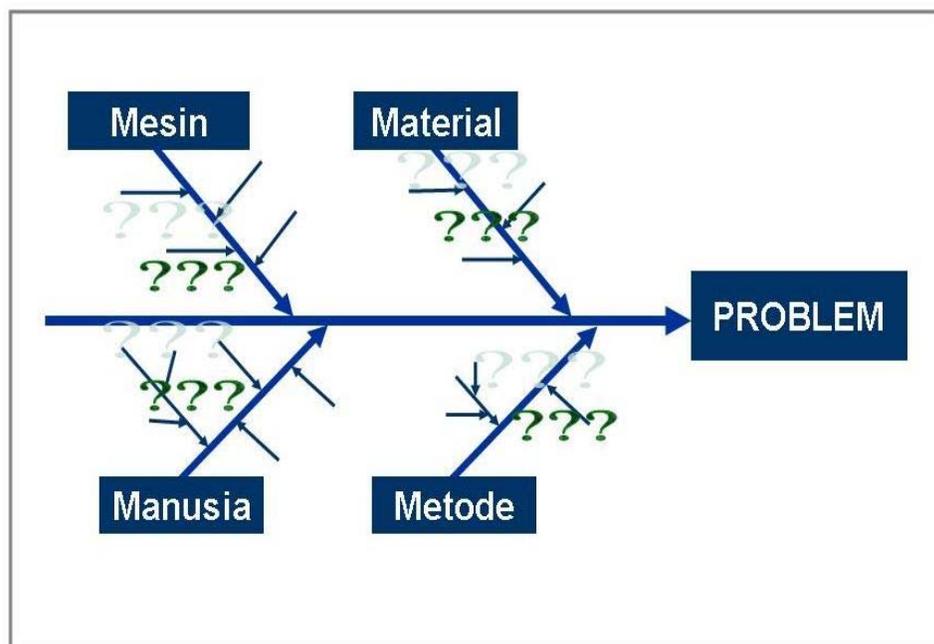
2.2. Diagram Sebab – Akibat

Diagram sebab-akibat dikenal juga sebagai *Shikawa Diagram* (diagram Ishikawa) atau *Fishbone Diagram*, metode tulang atau sirip ikan yang dikenalkan oleh **Dr. Kaoru Ishikawa** seorang ilmuwan Jepang, merupakan tokoh kualitas yang telah memperkenalkan *user friendly control*, *Fishbone cause and effect diagram*, *emphasised the 'internal customer'* kepada dunia untuk memetakan masalah berdasarkan akibat dan akar penyebabnya. Diagram sebab - akibat dapat membantu dalam mencari penyebab dari terjadinya suatu masalah. Keuntungan penggunaan diagram ini adalah dorongan untuk perusahaan atau individual dalam mempertimbangkan segala kemungkinan penyebab dari permasalahan tersebut, hingga menjadi lebih jelas.

Diagram sebab - akibat Ini dapat digunakan untuk menyusun sesi *brainstorming* dan dengan cepat dapat digunakan untuk mengurutkan permasalahan - permasalahan ke dalam kategori - kategori yang sangat berguna. *Fishbone* juga memperlengkapi metode untuk menunjukkan permasalahan dan kategori potensial dari penyebab secara visual Pendekatan ini merupakan kombinasi dari cara bertukar pikiran dengan menggunakan peta konsep.

Variasi yang diperoleh dari diagram sebab akibat ini : menghasilkan *enumeration diagram* (diagram yang menyebutkan satu – per - satu permasalahan), *process fishbone* (*fishbone* mengenai proses), *time - delay fishbone* (*fishbone*

mengenai keterlambatan atau jeda waktu), CEDAC atau *cause – and - effect diagram with the addition of cards* (diagram sebab - akibat dengan tambahan kartu), *desired-result fishbone* (*fishbone* untuk hasil yang diinginkan), *reverse fishbone diagram* (diagram *fishbone* yang berkebalikan). Berawal dari kepala ikan yang menyatakan akibat utama, lalu diruntun faktor penyebab utama dan turunannya pada tulang ikan besar, sedang, dan kecil. Berikut gambaran untuk *fishbone diagram*.



Gambar 2.3. Contoh *fishbone diagram*

Sumber : (www.miuzero-knowledges.blogspot.com)

Berikut langkah - langkah untuk menyelesaikan permasalahan dengan menggunakan diagram sebab - akibat :

1. Mengidentifikasi masalah.

Menuliskan permasalahan yang dihadapi (apa permasalahannya, kapan, dan dimana hal itu terjadi, siapa saja yang terlibat didalamnya).

2. Pencarian kendala utama.

Selanjutnya mengidentifikasi faktor - faktor apa yang memberikan kontribusi dalam permasalahan tersebut (personel yang terlibat, sistem, peralatan, bahan atau materi, kondisi eksternal, dan sebagainya).

3. Mengidentifikasi penyebab yang memungkinkan terjadinya masalah.

Berdasarkan langkah kedua, penyebab yang mungkin telah terungkap dapat digambarkan sebagai garis yang lebih kecil dari tulang ikan yang sudah ada sebelumnya, jika penyebab itu besar atau kompleks, sebaiknya dilakukan *sub-causes*.

4. Lakukan analisa dengan diagram perusahaan.

Dengan ketiga langkah diatas, perusahaan telah mendapatkan diagram yang menunjukkan keseluruhan kemungkinan penyebab yang telah terpikirkan. Tergantung dari kompleksitas dan tingkat pentingnya permasalahan tersebut, selanjutnya perusahaan dapat menginvestigasi penyebab - penyebab yang ada. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatur penyelidikan, mengadakan survey dan lain - lain.

Sumber : (<http://www.mindtools.com>)

2.3. *The Mc.Kinsey 7S Framework*

Model 7-S McKinsey merupakan kerangka yang banyak didiskusikan untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Model ini bisa membantu seorang manajer dalam perusahaan untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya menghubungkan strategi yang dipilih pada beragam kegiatan yang dapat mempengaruhi implementasi strategi tersebut. Awalnya model ini dikembangkan sebagai cara pikir yang lebih luas tentang permasalahan mengorganisasikan secara efektif, kerangka 7-S memberikan sebuah alat untuk menilai “kemampuan” strategi.

Pada awalnya, *framework* ini mulai dikembangkan pada awal tahun 1980-an oleh **Tom Peters** dan **Robert Waterman**, dua konsultan yang bekerja di perusahaan konsultasi McKinsey & Company, dasar premis dari model yang memiliki tujuh aspek internal organisasi yang berkaitan satu sama lain demi keberhasilan dalam kelangsungan organisasi.

Framework McKinsey 7S dapat digunakan dalam berbagai situasi di mana sebuah perspektif penyatuan elemen - elemen organisasi berguna, misalnya untuk membantu :

- Meningkatkan kinerja perusahaan.
- Memeriksa kemungkinan dampak perubahan di masa depan sebuah perusahaan.

- Meluruskan departemen selama proses merger atau akuisisi.
- Menentukan cara terbaik untuk menerapkan strategi yang diusulkan.

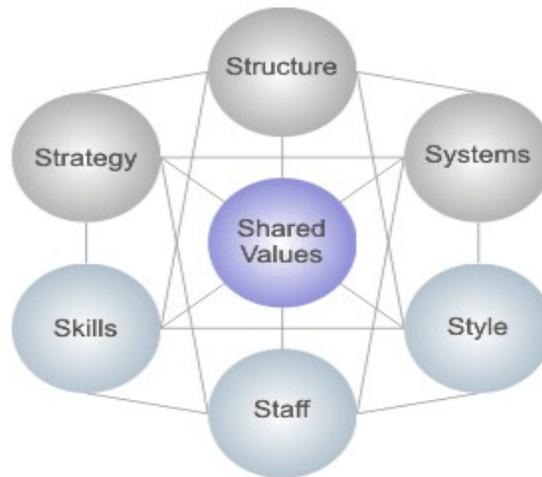
McKinsey 7S merupakan salah satu model yang dapat diterapkan untuk hampir semua organisasi atau tim. Jika sesuatu dalam tim atau organisasi tidak berfungsi, kemungkinan ada ketidaksesuaian antara beberapa elemen diidentifikasi oleh model klasik ini. Setelah inkonsistensi ini terlihat, mulai dapat bekerja untuk menyesuaikan dengan unsur internal untuk memastikan kontribusi organisasi itu semua terhadap tujuan dan nilai - nilai bersama.

Proses analisis sekarang dalam hal ini akan berguna dalam elemen perusahaan. Tetapi dengan mempertimbangkan analisis ini selanjutnya ke tingkat yang paling menentukan untuk masing - masing faktor, apakah anda bisa benar - benar menggerakkan organisasi atau tim untuk berkembang dan maju.

McKinsey 7S melibatkan tujuh faktor yang dapat dikategorikan sebagai "*hard*" atau "*soft*" elemen :

- "*Hard*" elemen lebih mudah untuk ditentukan atau diidentifikasi dan manajemen dapat secara langsung mempengaruhi organisasi. Elemen ini biasanya meliputi antara lain strategi tertulis organisasi; sistem pelaporan, proses formal dan sistem TI.
- "*Soft*" elemen, di sisi lain, dapat lebih sulit untuk dijelaskan, dan lebih banyak dipengaruhi oleh budaya. Namun, elemen ini penting untuk menyokong elemen keras dalam mendukung keberhasilan organisasi. Cara model

disajikan pada Gambar 2.4. di bawah ini yang menggambarkan keterkaitan antar elemen dan menunjukkan bagaimana perubahan dalam satu elemen mempengaruhi elemen yang lain.



Gambar 2.4. 7S McKinsey Framework

(Sumber : www.managingchange.com)

Konsep 7-S McKinsey terdiri atas elemen – elemen :

- **Shared Values:** Visi bersama yang melandasi berdirinya suatu organisasi. Atau disebut "*superordinate* tujuan", ketika model pertama kali dikembangkan, ini merupakan inti dari nilai - nilai perusahaan yang dibuktikan dalam budaya perusahaan dan etika pekerjaan umum. Visi ini merupakan suatu *guideline* bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Suatu visi yang baik adalah visi yang dapat dipahami dengan baik oleh anggotanya. Jika seorang anggota mengalami kesulitan untuk

memahami visi organisasinya, maka anggota tersebut akan cenderung mengambil langkah - langkah berdasarkan *common sense*-nya semata dan mungkin akan menjadikannya kontraproduktif terhadap kepentingan organisasi. Oleh karenanya, suatu visi yang baik, harus dipahami bersama (menjadi *shared vision*).

- **Structure:** Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared vision* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared vision* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Pada intinya, cara - cara dalam organisasi yang terstruktur dan meliputi proses pelaporan siapa kepada siapa Oleh karena struktur organisasi bisnis dan *non - for - profit* cenderung sangat berbeda.
- **System:** sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared vision* yang ada. Sistem ini termasuk kegiatan sehari - hari dan prosedur yang terlibat dalam anggota staf untuk menyelesaikan pekerjaan mulai dari perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan.
- **Staff:** pegawai dan kemampuan umum. Organisasi akan menentukan prasyarat orang - orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

- **Skills:** keterampilan yang sebenarnya dan kompetensi karyawan yang bekerja untuk perusahaan merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika keterampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada.
- **Style:** gaya kepemimpinan yang diadopsi. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran.
- **Strategy:** Rencana dibuat untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif melalui kompetisi. Tidak jauh berbeda dengan *style*, strategi organisasi dibangun berdasarkan *shared vision* dan keempat elemen yang melingkarinya secara langsung. Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara - cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Tanpa strategi yang jelas, setiap organisasi akan berada pada kondisi seperti kapal yang berlayar tanpa pernah tahu ke mana akan berlabuh. Dalam organisasi bisnis,

strategi merefleksikan kajian yang akurat tentang lingkungan bisnis, terutama tindakan atau aktivitas saat ini dan akan datang dari para pesaing.

Bagi suatu organisasi untuk mendapatkan hasil yang baik, tujuh elemen ini harus berpihak dan saling memperkuat. Jadi, model dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi kebutuhan akan *realigned* untuk memperbaiki kinerja, atau untuk mempertahankan *alignment* selama jenis perubahan. Apapun jenis perubahan restrukturisasi, proses baru, organisasi merger, sistem baru, perubahan kepemimpinan, dan sebagainya, model ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana unsure - unsur yang saling membentuk organisasi, sehingga memastikan bahwa dampak yang lebih luas dari perubahan yang dibuat dalam satu daerah yang akan dipertimbangkan.

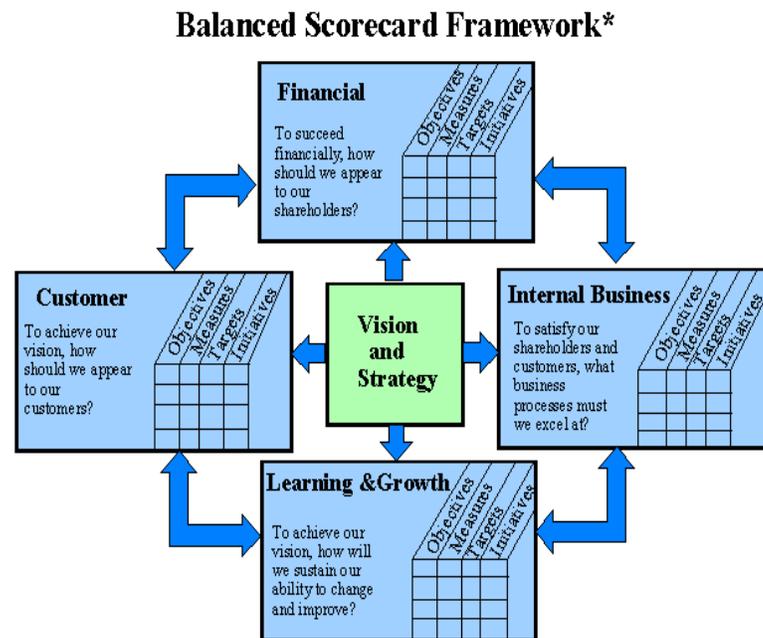
2.4. *Balanced Scorecard* (Kartu Skor Berimbang)

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui

kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan ekstern.

Maka, *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah perangkat kinerja manajemen yang dimulai sebagai sebuah konsep untuk mengukur apakah kegiatan operasional - skala kecil perusahaan berpihak dan sejalan dengan tujuan - skala besar organisasi dalam hal ini yaitu visi dan strategi organisasi. Dengan berfokus tidak hanya pada hasil finansial melainkan juga pada operasional, pemasaran, dan masukan - masukan lain untuk pembangunan ini, *Balanced Scorecard* akan membantu memberikan pandangan yang lebih komprehensif dari sebuah bisnis, yang pada akhirnya akan membantu organisasi dalam bertindak yang terbaik untuk kepentingan jangka panjang. Organisasi didorong

untuk mengukur, selain faktor keuangan, faktor - faktor lain yang mempengaruhi faktor keuangan. Sebagai contoh, kinerja proses, pasar atau penetrasi, pembelajaran dan pengembangan keterampilan, dan sebagainya.



Gambar 2.5. *Balanced Scorecard Framework*

(Sumber: www.maaw.info/images/BalancedScorecardFrameworkj.gif)

Melaksanakan *Balanced Scorecard* biasanya mencakup empat proses:

1. Menerjemahkan visi ke dalam tujuan operasional.
2. Berkomunikasi dengan visi dan *link* ke kinerja individu.
3. Perencanaan bisnis, menetapkan indeks.
4. Umpan balik dan pembelajaran, dan disesuaikan dengan strategi yang sesuai.

Walaupun membantu manajer fokus perhatian pada isu - isu strategis dan pengelolaan pelaksanaan strategi, penting untuk diingat bahwa *Balanced Scorecard* itu sendiri tidak memiliki peran dalam pembentukan strategi. Pendekatan yang dilakukan pada *Balanced Scorecard* menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan, mulai dari visi, *critical success* faktor, dan pengukuran performansi keberhasilan. Pengukuran dalam *Balanced Scorecard* dibagi kedalam empat perspektif : *Customer, Internal Business, Innovation and Learning*, dan *Financial Perspective*.

Perspektif pelanggan menggunakan ukuran berapa “nilai” yang diberikan kepada pelanggan dilihat dari segi waktu, kualitas, performansi dan layanan, dan biaya. Contohnya ukuran kecepatan waktu mulai dari permintaan sampai dengan pengiriman sampai ditangan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk kita, tingkat penjualan terhadap produk baru, dan atau banyaknya *service call* yang dilayani.

Pada perspektif internal dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Perspektif internal juga dapat mengukur tingkat keahlian dan produktifitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi.

Dari sisi perspektif inovasi dan pembelajaran dari suatu organisasi kita dapat mengukurnya melalui, peningkatan dan inovasi yang berkelanjutan terhadap produk -

produk yang dimiliki. Perlu digarisbawahi bahwa produk disini tidak selamanya berupa barang, pelayanan dan hal - hal lain yang bersifat jasa pun adalah produk. Ukuran yang diberikan antara lain banyaknya produk - produk baru yang dihasilkan dan persentase keberhasilan penjualannya, tingkat penetrasi terhadap market baru, atau implementasi SCM (*Supply Chain Management*), dan lain-lain.

Apabila target - target diatas dapat terpenuhi maka efeknya akan mengimbas pada perspektif finansial juga. Finansial disini termasuk mengukur pendapatan dan pengeluaran, lebih dalamnya lagi ROI (*Return On Investment*), tingkat penjualan, pertumbuhan *market share*, dan lain-lain. Hal terpenting yang harus dipahami adalah bagaimana suatu organisasi mendefinisikan apa yang ingin dicapai serta membuat ukurannya yang selanjutnya terus memonitor *progress* yang telah dicapai. Selanjutnya, bisa melihat apakah tujuan perusahaan akan tercapai atau tidak. *Balanced Scorecard* diukur dalam jangka pendek dan jangka panjang dan di evaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan setiap tujuan. *Balanced Scorecard* dapat diterapkan oleh semua jenis organisasi dan semua jenis industri baik profit maupun non - profit.

Empat perspektif umum *Balanced Scorecard* secara lebih jelas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Perspektif keuangan : Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu

tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat dikur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti *Return On Investment*, *Economic value added*. Penggunaan dari perspektif keuangan adalah memeriksa jika perusahaan dan pelaksanaan eksekusi dari strategi yang memberikan kontribusinya ke bawah garis - perbaikan dari perusahaan. Itu merupakan jangka panjang tujuan strategis organisasi dan karenanya hasil nyata hasil dari strategi tradisional dalam hal keuangan. Mungkin tiga tahap seperti yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (1996) yang cepat tumbuh, mempertahankan, dan panen. Keuangan untuk tujuan dan langkah - langkah pertumbuhan akan berasal dari tahap perkembangan dan pertumbuhan organisasi yang akan mengakibatkan peningkatan volume penjualan, akuisisi pelanggan baru, pertumbuhan pendapatan lain-lain yang menopang panggung di sisi lain akan dicirikan oleh tindakan yang mengevaluasi efektivitas organisasi untuk mengelola nya dan biaya operasi, dengan menghitung laba atas investasi, laba atas modal usaha, dan sebagainya. Akhirnya, tahap panen akan berdasarkan analisis arus kas dengan langkah - langkah seperti *payback* periode dan volume pendapatan. Beberapa yang paling umum tindakan keuangan yang tergabung dalam perspektif keuangan adalah EVA, pertumbuhan pendapatan, biaya, profit margin, arus kas, pendapatan operasi bersih dan lainnya.

Perspektif pelanggan : mendefinisikan nilai proposisi bahwa organisasi akan berlaku untuk memuaskan pelanggan, sehingga menghasilkan lebih banyak penjualan

yang paling diinginkan (yakni yang paling menguntungkan) kelompok pelanggan. Dengan langkah - langkah yang dipilih untuk perspektif pelanggan harus mengukur nilai baik yang disampaikan kepada pelanggan (*value proposition*) yang melibatkan waktu, kualitas, kinerja dan pelayanan, dan biaya, dan hasil yang datang sebagai hasil dari nilai ini proposisi (misalnya, kepuasan pelanggan, pangsa pasar). Nilai proposisi dapat pada salah satu dari tiga: keunggulan operasional, pelanggan keintiman atau produk kepemimpinan, dengan tetap menjaga tingkat di ambang dua lainnya. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Kaplan (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas

pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.



Gambar 2.6. Perspektif Pelanggan Inti

(Sumber : Kaplan and Norton, Translating Strategy into Action Balanced Scorecard

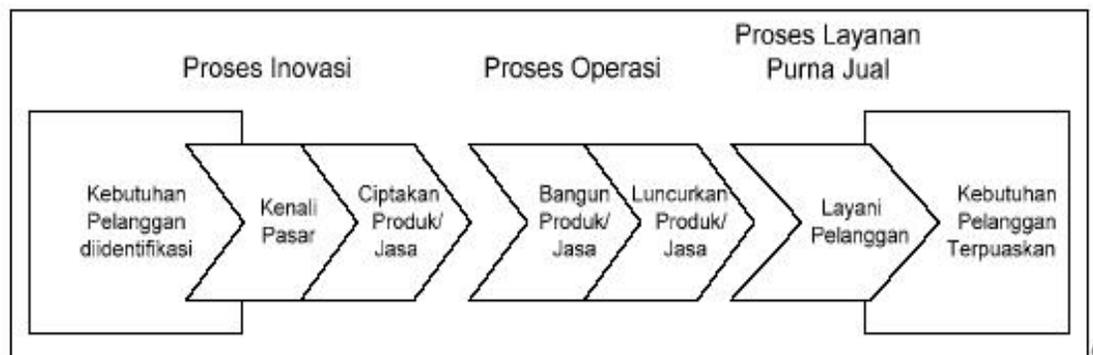
Boston: Harvard Business School Press, 1996)

Keterangan gambar 2.6. dapat dilihat dibawah ini:

- *Market share* : Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- *Customer retention* : Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- *Customer Acquisition* : Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

- *Customer Satisfaction* : Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- *Customer Profitability* : Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Perspektif proses internal yang berkaitan dengan proses yang membuat dan memberikan nilai proposisi pelanggan. Ini berfokus pada semua kegiatan dan proses utama yang diperlukan agar perusahaan unggul untuk memberikan nilai yang diharapkan oleh pelanggan baik produktif dan efisien. Ini dapat mencakup baik jangka pendek dan jangka panjang tujuan serta inovatif yang menggabungkan proses pembangunan untuk mendorong perbaikan.



Gambar 2.7. Proses inovasi

(Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*

Boston: Harvard Business School Press, 1996)

Untuk mengidentifikasi langkah - langkah yang sesuai dengan perspektif proses internal, Kaplan dan Norton mengusulkan kelompok tertentu yang menggunakan kelompok nilai yang sama dalam proses pembuatan sebuah organisasi. Kelompok untuk internal proses perspektif adalah manajemen operasi (dengan meningkatkan pemanfaatan aset, manajemen rantai suplai, dan sebagainya), manajemen pelanggan (deepening oleh memperluas dan mitra), inovasi (oleh produk - produk baru dan jasa) dan peraturan & sosial (dengan membangun hubungan baik dengan pihak eksternal).

Perspektif inovasi dan pembelajaran adalah dasar dari setiap strategi dan berfokus pada aset *intangible* dari sebuah organisasi, terutama pada kemampuan internal dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung nilai - membuat proses internal. Perspektif inovasi dan pembelajaran berhubungan dengan hal - hal sebagai berikut :

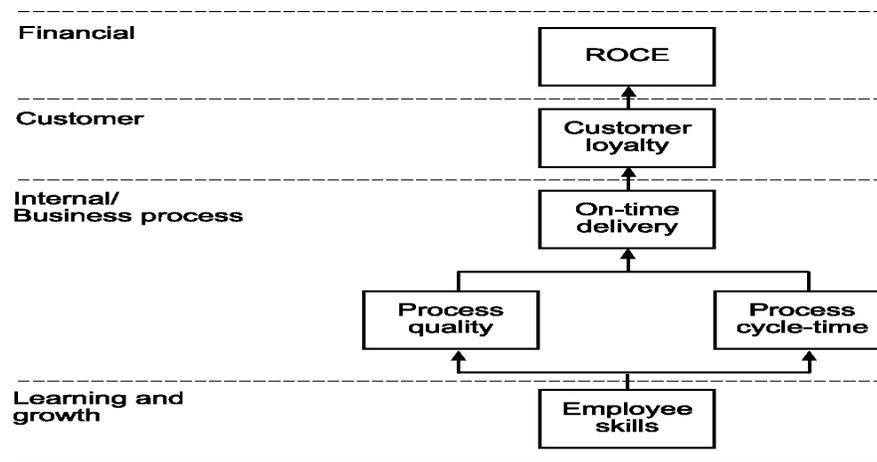
1. Pekerjaan (modal manusia). Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang dibutuhkan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah :

- a. Tingkat perputaran tenaga kerja.
 - b. Tingkat kepuasan kerja pegawai.
 - c. Besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.
2. Sistem (informasi permodalan). Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan, tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.
 3. Motivasi, pemberdayaan, dan pesejajaran. Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Ketiga faktor berkaitan dengan apa yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton, yakni klaim infrastruktur yang diperlukan untuk memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya yang akan dicapai. Hal ini tentunya akan dalam jangka panjang, karena perbaikan dalam perspektif ini akan memerlukan beberapa pengeluaran yang

dapat menurunkan jangka pendek hasil keuangan, sedangkan kontribusi untuk sukses jangka panjang.

Setelah peta strategi dan tujuan strategis diidentifikasi, strategis metrik performa atau KPIs dapat digunakan untuk melacak performa. KPI harus dibuat secara terstruktur untuk membantu pemilik perusahaan dalam memprediksikan performa keuangan dari organisasi atau perusahaan dan menentukan perubahan yang perlu dilakukan. KPI terdiri dari pengukuran finansial dan non finansial. Menurut Kaplan dan Norton menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan mengenai 4 perspektif tersebut yang ada dalam *balanced scorecard*, terlihat di gambar 2.8.



Source: Kaplan and Norton (1996)

Gambar 2.8. Cause and Effect Relationship of Performance Measurement

(Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard Boston: Harvard Business School Press, 1996*)

Gambar diatas menjelaskan bahwa kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumber daya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

2.5. *Business Process Re-engineering (BPR)*

Robert Janson dalam Institute of Industrial Engineers (1993:49) mendefinisikan *reengineering* sebagai pembaharuan proses dalam organisasi secara radikal yang banyak digunakan perusahaan untuk memperbaharui komitmen mereka terhadap pelayanan kepada pelanggannya. Fokus utamanya adalah membuat perbaikan di segala bidang dalam pelayanan organisasi, contohnya sumber daya manusia, proses kerja, dan teknologi. *Reengineering* menolong perusahaan melewati rintangan sistem kerja yang tidak mendukung pencapaian tingkat kepuasan pelanggan.

Michael Hammer dan **James Champy** menyatakan bahwa *Business Process Reengineering (BPR)* adalah "Pemikiran dan perancangan ulang suatu sistem bisnis

secara mendasar (fundamental) dan radikal untuk mendapatkan perbaikan secara dramatis pada saat kritis, dengan mengukur kinerja saat ini melalui elemen - elemen biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan". Definisi ini adalah salah satu definisi yang paling sering dipakai dan dapat ditemukan dalam berbagai jurnal dan artikel ilmiah. Dalam definisi dari **Michael Hammer** diatas, terdapat empat kata kunci yaitu fundamental, radikal, dramatis dan proses (Indrajit,2002:69) :

1. **Fundamental.**

Dalam melakukan proses *reengineering* dua pertanyaan mendasar yang akan ditanyakan adalah : Mengapa perusahaan berbuat seperti apa yang perusahaan perbuat? dan mengapa perusahaan berbuat dengan cara seperti yang perusahaan kerjakan sekarang? Jika pertanyaan fundamental ini diajukan, maka akan memaksa pelaku bisnis untuk menggunakan asumsi dan aturan tak tertulis yang mendasari bisnis mereka, seringkali asumsi atau aturan ini keliru dan tidak tepat. Pertanyaan yang harus diajukan bukan "Apa yang sudah dikerjakan?", tetapi "Bagaimana seharusnya dikerjakan?". Jawaban atas pertanyaan fundamental akan melahirkan juga sesuatu yang fundamental, yaitu tindakan perubahan yang fundamental. Reengineering berarti memulai sesuatu dari awal, tanpa asumsi dan pertama menentukan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan kemudian bagaimana cara melakukannya.

2. **Radikal.**

Radikal diserap dari bahasa latin "radix" yang berarti akar. Desain radikal dari proses bisnis berarti mendesain ulang sesuatu sampai ke akarnya, tidak

memperbaiki prosedur yang sudah ada dan berusaha melakukan optimasi. Menurut Hammer, desain radikal berarti mengabaikan seluruh struktur dan prosedur yang sudah ada dan menemukan cara baru yang benar - benar berbeda dengan sebelumnya dalam menyelesaikan pekerjaan. *Reengineering* bukan merupakan *business improvements*, atau *business enchacement*, atau pun *business modification*, tetapi mengenai *business reinvention*.

3. **Dramatis.**

Reengineering bukanlah suatu usaha mencapai perbaikan sedikit demi sedikit dan bertahap yang bersifat *marginal* atau *incremental*, tetapi merupakan usaha mencapai lompatan besar dalam perbaikan dan peningkatan performansi perusahaan.

Tiga jenis perusahaan yang memerlukan *reengineering* adalah sebagai berikut:

- Perusahaan yang berada dalam kesulitan besar.
- Perusahaan yang belum mengalami kesulitan, tetapi mengantisipasi akan mengalami kesulitan.
- Perusahaan yang tidak mengalami kesulitan, tetapi justru berada pada puncak kerjanya.

4. **Orientasi Proses.**

Orientasi pada proses merupakan kata kunci terpenting dalam definisi *Business Process Rengineering*, tetapi merupakan hal yang memberikan

kesulitan besar bagi para manajer. Kebanyakan pelaku bisnis tidak berorientasi pada proses, tetapi pada tugas, pekerjaan, orang, dan struktur.

BPR Menurut **Raymond L. Mannganeli** dan **Mark M. Klein** adalah desain ulang secara radikal, cepat proses bisnis yang bersifat strategis dan bernilai tambah serta sistem, kebijakan dan struktur organisasi yang mendukung proses tersebut, untuk mengoptimalkan aliran kerja (*work flow*) dan produktivitas organisasi.

Proses adalah serangkaian aktivitas - aktivitas yang saling berkaitan satu sama lain yang mengkonversikan masukan-masukan (*input*) bisnis menjadi suatu keluaran (*output*) bisnis. Dalam *Businee Process Rengineering* tidak hanya dilihat proses - proses yang strategis dan bernilai tambah tetapi juga dilihat keseluruhan sistem, kebijakan dan struktur organisasi yang mendukung proses - proses tersebut :

- a. Sistem mendukung aktivitas - aktivitas proses berkisar pada pemrosesan data dan sistem informasi manajemen disatu sisi dan sistem sosial budaya di sisi lain.
- b. Kebijakan mendukung aktivitas - aktivitas proses dimana biasanya diwujudkan dalam bentuk aturan - aturan tertulis dan regulasi - regulasi yang menunjukkan tingkah laku dan kebiasaan bagaimana suatu pekerjaan diselesaikan.
- c. Struktur organisasi mendukung aktivitas - aktivitas proses berupa kelompok - kelompok kerja, departemen - departemen, wilayah - wilayah

fungsional, divisi - divisi, unit - unit dan sejenisnya dimana setiap pekerja dibagi sesuai dengan pekerjaannya.

- d. Rekayasa ulang diharapkan menghasilkan optimasi alur kerja dan produktivitas dalam suatu organisasi. Optimasi ini diukur dalam terminologi hasil bisnis: peningkatan keuntungan, pangsa pasar, pendapatan, *Return On Investment*, modal atau aset. Sebaliknya rekayasa ulang juga dapat diukur dari pengurangan ongkos produksi.
- e. Proses yang diukur dari kecepatan, akurasi dan pengurangan waktu siklus, tidak dapat berdiri sendiri tetapi harus dipertimbangkan juga peningkatan unjuk kerja bisnis yang diukur dengan parameter finansial. Penting untuk dicatat bahwa pemerintah dan organisasi non - profit, hasil bisnis dalam hal terminologi modal dan keuntungan tetapi dalam terminologi seperti jumlah pelanggan yang dapat dilayani atau jumlah pekerjaan yang sukses diselesaikan.

Business Process Reengineering, menurut **Joe Peppard** dan **Philip Rowland** adalah sebagai berikut :

1. Klasifikasi proses :
 - a. Proses Strategis adalah proses yang direncanakan dan dikembangkan organisasi untuk masa depannya dan penting untuk tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Termasuk didalamnya Perencanaan Strategis, Pengembangan Produk atau Jasa dan proses Pengembangan Proses Baru.

- b. Proses Operasional adalah proses yang berkaitan dengan fungsi reguler sehari - hari organisasi, seperti meraih pelanggan, memuaskan pelanggan, membantu pelanggan, manajemen kas dan *treasury* dan pelaporan keuangan.
 - c. Proses Pendukung (*enabling process*) adalah proses yang memungkinkan proses strategis dan operasional untuk dilaksanakan, seperti manajemen sumber daya manusia, akuntansi manajemen dan manajemen sistem informasi.
2. *Business Process Reengineering* merupakan filosofi perbaikan atau penyempurnaan. *Business Process Reengineering* bertujuan mencapai perbaikan - perbaikan langkah dalam kinerja dengan cara mendesain ulang proses - proses dimana 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.

2.5.1. Inti dari *Business Process Reengineering* (BPR)

Prinsipnya adalah menetapkan satu orang yang dapat menyiapkan seluruh proses. Banyak pekerjaan yang tadinya terpisah digabungkan dan dipadatkan menjadi satu. Sebagai contoh pada bagian kredit IBM, dimana beberapa tugas spesialis seperti

pemeriksaan kredit atau penentu harga digabungkan kedalam satu posisi, "pelaksana urusan". Transformasi yang mirip juga ditemukan di perusahaan elektronik yang telah merekayasa ulang proses pemenuhan pesannya. Sebelumnya para spesialis yang ditempatkan dalam bagian - bagian terpisah melakukan masing - masing satu dari lima tahap menjual sampai *menginstall* peralatan perusahaan. Karena proses ini melibatkan begitu banyak tangan, kesalahan dan kesalahpahaman tidak dapat dielakkan karena tak satu orang dan grup pun yang bertanggung jawab, atau mempunyai wewenang, atas keseluruhan proses. Jika konsumen menelpon untuk menyampaikan masalah, tak seorangpun dapat membantunya.

Dalam merekayasa ulang proses ini, perusahaan memadatkan tanggung jawab atas berbagai tahap tersebut dan menyerahkannya terhadap seseorang, "petugas pelayanan pelanggan". Orang itulah sekarang yang melaksanakan keseluruhan proses dan juga bertindak sebagai satu titik kontak bagi pelanggan". Orang itulah sekarang yang melaksanakan keseluruhan proses dan juga bertindak sebagai satu titik kontak bagi pelanggan.

Tidaklah selalu dapat memadatkan semua tahap seperti dalam proses panjang menjadi satu pekerjaan terpadu yang dilakukan oleh satu orang. Dalam situasi - situasi tertentu (misalnya, penyampaian produk), berbagai tahap harus dilakukan pada lokasi - lokasi yang berbeda. Dalam hal ini, perusahaan membutuhkan beberapa orang, masing - masing mengurus bagian-bagian dari proses. Pada kasus - kasus lain tidak praktis untuk mengajari seseorang semua keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan keseluruhan proses.

Banyak perusahaan mencoba untuk terhubung istilah seperti "*Re-engineering*", "inovasi" dan "*Redesign*" untuk proyek - proyek untuk melakukan perbaikan kinerja. Kadang - kadang proyek ini disebut proses *redesign*, proses *reinvention* atau proses inovasi (Manganelli, 1993). Hammer dan Champy (1993) mendefinisikan *Business Process Reengineering* sebagai "*fundamental rethinking* dan radikal dari *redesign* proses bisnis untuk mencapai perbaikan dramatis dalam kritis, kontemporer mengukur kinerja seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan. Akan tetapi, ada banyak penulis dengan definisi yang berbeda.

Dari tiga perspektif yang berbeda, seperti terlihat pada Tabel 2.1. Aspek "*What*" mengemukakan bidang kepedulian *Business Process Reengineering*. Aspek "*How*" menyatakan cara untuk berurusan dengan *Business Process Reengineering* yang diusulkan dalam definisi, dan "*Expectation*" yang merangkum tujuan yang dinyatakan dalam definisi.

Dari aspek "*How*", *Business Process Reengineering* berhubungan dengan proses bisnis, internal dan eksternal dari elemen usaha, kinerja dan informasi teknologi. Internal elemen bisnis termasuk sistem, kebijakan dan struktur organisasi. Eksternal elemen bisnis termasuk pasar, konsumen, produk, layanan, pemasok dan pesaing. *Business Process Reengineering* berfokus pada strategis, nilai tambah proses bisnis. Ide dasar dari *Business Process Reengineering* adalah untuk melakukan perubahan dari proses yang ada untuk meningkatkan kinerja. Namun, perubahan proses bisnis yang mungkin akan disertai dengan perubahan terhadap unsur internal dari sebuah bisnis, atau sebaliknya. Hasilnya dapat meningkatkan kinerja dan dapat

bermanfaat bagi eksternal elemen. Penerapan teknologi informasi dalam proses bisnis dapat membantu untuk meningkatkan kinerja proses bisnis.

Aspek "*How*", seperti terlihat pada Tabel 2.1, berhubungan dengan cara-cara untuk menangani *Business Process Reengineering*. Selain program - program perbaikan dan pengembangan sistem teknik, mereka perlu melalui langkah - langkah analisis dan desain. *Business Process Reengineering* memerlukan analisis yang harus diambil dan mendasar penting dalam menangani proses bisnis yang ada praktek. Dalam melakukan *redesign* dari proses bisnis, *Business Process Reengineering* berangkat dari praktek yang ada secara umum. Hal ini mendorong untuk memperkenalkan proses kreatif dan gagasan inovatif dalam model masa depan dari proses bisnis pekerjaan.

Untuk aspek "*Expectation*", seperti terlihat pada Tabel 2.1, terdapat spektrum nilai - nilai yang mencerminkan harapan dari prestasi *Business Process Reengineering*. Istilah seperti dramatis, luar biasa, terobosan dan optimalisasi dapat ditemukan pada definisi.

Tabel 2.1. Definisi *Business Process Reengineering*

Authors	"What"	"How"	"Expectations"
Hammer and Champy (1993)	Business process Performance	Fundamental rethinking Radical redesigning	Seeking for dramatic improvements
Manganelli and Klein (1994)	Strategic value-added business process Systems, policies and organizational structures	Rapid and radical redesigning	Optimizing the work-flow and productivity
Kim (1994)	Information technology Business operations and organization structures	Changing the way of doing business	Maximizing the benefits of information technology
Fiedler <i>et al.</i> (1994)	Business process Information technology	Radical alteration Departing from existing practices Deliberating to plan	Bringing about remarkable improvements
Dixon, Arnold <i>et al.</i> (1994)	Key value business process	Radical or breakthrough changing	Dramatic orders of magnitude, distinguish from incremental improvements
Teng <i>et al.</i> (1994)	Existing business process	Critical analysis and radical redesigning	Breakthrough improvements in performance
Ryan (1994)	Company's market, customers, products, services, suppliers and competitors	Making fundamental changes	Seeking for improvements
Davenport <i>et al.</i> (1990)	Business process Information technology Strategy Organization structure	Analysis and design	Seeking for improvements

	Bain	BCG	McKinsey	AC
Primary process driver	Business Strategy			Information Technology
Analysis/ Diagnosis	Internal processes	Customer input	Organization	Internal processes
Design	Iterative	Iterative	Iterative	Synthetic
Implementation	Sequential or parallel			Multiple, parallel
Metrics	Customer value		Project specific	Primary financial
	Performance measures for continuous improvement			
People	Top-down, senior management sponsorship			
	Training/education, downsizing			
Communication	Top-down, multiple levels			

Gambar 2.9 Perbandingan Prinsip *Business Process Reengineering* oleh 4 Perusahaan Konsultan Besar Dunia

(Sumber : *Consulting approaches to process improvement Comparison*, Kai A. Simon, *Viktoria Institute*)

2.5.2. Metodologi *Business Process Reengineering*

Beberapa metodologi yang disurvei dari literatur yang diringkas. Penulis yang berbeda berfokus pada berbagai aspek dalam metodologi yang mereka nyatakan. **Manganelli dan Klein** (1993), dari Gateway Konsultasi Manajemen, mengadopsi lima tahap program bagi *Business Process Reengineering*. **Jacobson et al.** (1995) menjelaskan empat kegiatan utama dalam proses *Business Process Reengineering* yang menggunakan rekayasa mundur dan maju. **Davenport dan Short et al.** (1990) menyatakan bahwa ada lima langkah - langkah yang terlibat dalam *Business Process Reengineering* dengan TI levers. **Berrington dan Oblich** (1995) menjelaskan proses *re-engineering* sebagai nilai pengiriman proses. **British Alcan Business Process Reengineering** mengalami proyek termasuk empat tahapan (Bartram, 1994). **Hales dan Savoie** (1994) menekankan pendekatan bertahap dan diidentifikasi empat tahapan *Business Process Reengineering* proyek yang harus dilewati. Beberapa kegiatan dalam metodologi yang harus dilakukan dalam proses *Business Process Reengineering* di berbagai tahap adalah:

- Masalah penyatuan persepsi.
- Koleksi data.
- Fomulasi Tim.
- Proses pembangunan model saat ini.
- Memahami proses.

- Seleksi proses.
- Pengaturan cakupan dan tujuan.
- Mengidentifikasi peluang TI.
- Menjelajahi pilihan *redesign*.
- Mendokumentasikan perubahan.
- Pelaksanaan.
- Memantau kinerja.

Peppard & Rowland [PEP97] mengklasifikasikan pendekatan - pendekatan yang berbeda terhadap *Business Process Reengineering* menjadi dua kategori umum :

1. Perancangan ulang secara sistematis.

Mengidentifikasi dan memahami proses - proses yang ada dan kemudian mengolah proses tersebut secara sistematis untuk menciptakan proses - proses baru guna memberikan hasil yang diinginkan.

Secara umum, pendekatan sistematis lebih sering digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja jangka pendek. Perancangan ulang secara sistematis cenderung membutuhkan lebih banyak perubahan inkremental sepanjang waktu, meskipun bisa menghasilkan perbaikan nyata dalam tahap - tahap permulaan sehingga beralih ke perbaikan berkesinambungan.

Saat merancang ulang proses yang sudah ada, penekanannya adalah pada eliminasi semua kegiatan yang tak bernilai tambah dan merampingkan kegiatan yang bernilai tambah. Peraturan dalam melakukan ini dapat diringkas sebagai ESIA :

- a. Mengeliminasi (*Eliminate*).
 - b. Menyederhanakan (*Simplify*).
 - b. Mengintegrasikan (*Integrate*).
 - c. Mengotomatisasi (*Automate*).
2. Pendekatan kertas bersih (*clean sheet approach*).

Secara fundamental memikirkan kembali cara menyampaikan produk atau jasa dan merancang proses - proses baru dari permulaan.

Pendekatan kertas bersih memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan cara - cara baru untuk bersaing dalam jangka menengah hingga jangka panjang. Pendekatan ini lebih mirip dengan melakukan perubahan radikal karena proses yang dihasilkan biasanya tidak didasarkan pada proses lama. Oleh karena itu pendekatan ini dapat menyebabkan lonjakan drastis dalam kinerja, meskipun juga secara signifikan mengandung resiko yang lebih besar.

Tahap-tahap dalam pendekatan kertas bersih :

- a. Kembangkan pemahaman tingkat tinggi atas proses yang ada.
- b. *Benchmarking, brainstorming, fantasizing.*
- c. Perancangan Proses.
- d. Validasi.

Pilihan di antara kedua pendekatan tersebut tergantung mana yang lebih cocok bagi organisasi dan juga skalanya.

2.5.3. Prinsip - Prinsip dari *Reengineering*

Reengineering memiliki tujuan untuk memperoleh perbaikan yang signifikan dalam proses yang meliputi kualitas, kecepatan, inovasi, dan servis. **Hammer** mengemukakan tujuh prinsip untuk melakukan *reengineering* dan integrasi.

1. *Organize Around Outcomes, Not Tasks.*

Beberapa pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh beberapa orang, dapat digabung menjadi satu. Hal ini dapat dilakukan oleh satu orang atau satu tim, Pekerjaan yang baru harus meliputi semua langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai *outcome* yang diinginkan.

Prinsip ini terutama untuk meningkatkan produktifitas, kecepatan, dan *customer responsiveness*.

2. *Have Those Who Use the Output of the Process Perform the Process.*

Pekerjaan harus dilakukan oleh orang terdekat dalam proses tersebut untuk mengerjakannya. Artinya, misalnya seseorang tidak harus melakukan proses pembelian melalui fungsi - fungsi lain dalam organisasi yang dapat menghambat proses pengerjaan karena waktu yang diperlukan menjadi bertambah dan tidak memberikan nilai lebih.

3. *Merge Information – Processing Work into The Real Work That Produce the Information.*

Artinya, orang yang mengumpulkan informasi bertanggung jawab untuk melakukan proses yang berhubungan dengan informasi yang didapatnya.

Hal ini untuk meminimalisasi *error* yang mungkin terjadi dengan semakin banyaknya *contact point* yang terjadi dalam suatu proses.

4. *Treat Geographically Dispered Resources as Though They Were Centralized.*

Penggunaan sistem IT saat ini telah mampu membuat konsep sentralisasi atau desentralisasi menjadi sangat mudah dilakukan. Hal ini memfasilitasi proses parallel dari sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh fungsi yang berbeda, namun dapat dikontrol secara bersamaan.

5. *Link Parallel Activities Instead of Integrating Their Results.*

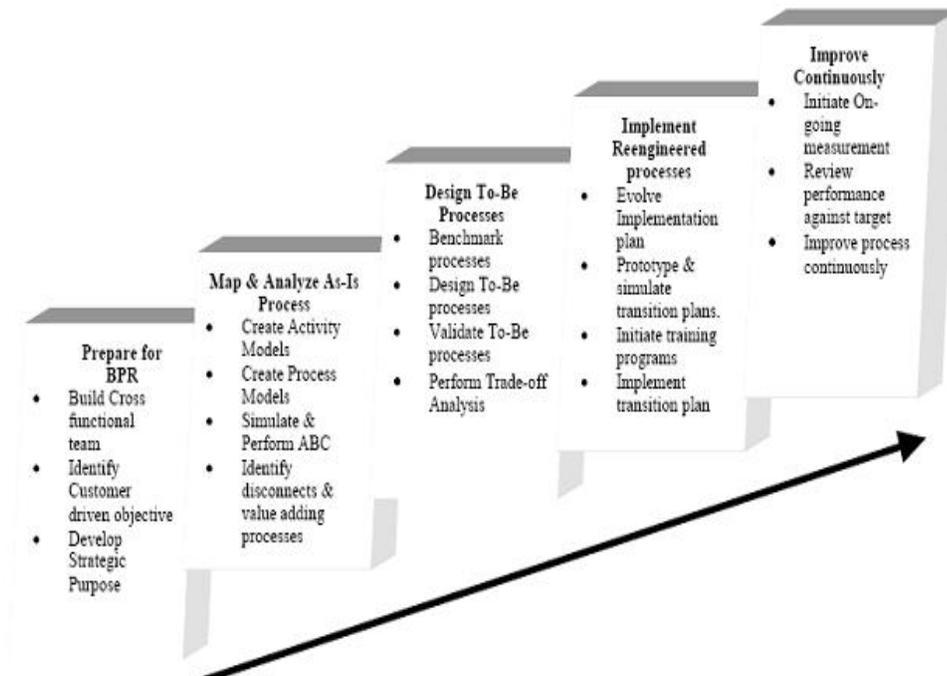
Konsep untuk mengintegrasikan *outcome* atau keluaran dari aktivitas parallel yang dapat menyebabkan kemungkinan kasus *rework*, *high cost* dan keterlambatan.

6. *Put the Decision Point Where the Work is Performed, and Build Control into the Process.*

Pengambilan keputusan harus diambil dalam suatu proses pekerjaan. Hal ini perlu didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang mencukupi untuk melakukan proses tersebut, sehingga dalam proses pengambilan keputusan tidak memakan waktu yang lama.

7. *Capture Information Once – at the Source.*

Informasi harus didapatkan melalui suatu sistem informasi yang bersifat *online*, seketika saat informasi tersebut telah dikeluarkan oleh sumbernya. Hal ini untuk mencegah kesalahan pemasukan data dan proses *reentry*.



Gambar 2.10. Langkah - langkah Penerapan *Business Process Reengineering*

(Sumber : *Business Process Reengineering “ A Consilidated Methodology*
Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi Dept. of Industrial
and Manufacturing Engineering, Wichita State University Wichita, KS-67260 0035,
 USA)

2.6. *High Level Enterprise Map*

Mengorganisir, mengklasifikasi dan menetapkan batas - batas yang sangat penting dalam langkah *Business Process Reengineering* dan pembuatan *High Level Enterprise Map* ini merupakan langkah penting pertama. Proses ini mendefinisikan sistem yang sesuai dengan prinsip modularitas dan tahap untuk menentukan keberhasilan pembangunan yang lebih rinci. Ada juga kelompok yang tinggi dalam proses proses jenis, masing - masing memiliki karakteristik yang berbeda dan dikelola dengan cara yang berbeda. Bagian ini menjelaskan komponen dari peta, berbagai jenis proses, dan metode untuk menggunakan peta.

Mengorganisir dan mengklasifikasi proses interaksi oleh pelanggan, rangkaian kegiatan pelanggan ketika melakukan interaksi dengan bisnis, membantu fokus pada hasil yang sangat penting untuk pelanggan dan proses bisnis yang menghasilkan hasil ini. Inti proses, kegiatan yang bersifat *value added* yang mendukung dan memfasilitasi bisnis. Pelanggan pertukaran atau interaksi merupakan masukan yang memulai proses dan keluaran yang mengakhiri siklus. Proses ini dibangun di sekitar interaksi tersebut, dari perspektif pelanggan, inti dari proses kinerja bisnis.

Akhirnya, peta ini juga berfungsi sebagai kepribadian profil perusahaan, pasar yang dimiliki, dan interaksi dengan pelanggan. Ini merupakan titik kritis untuk membangun sebuah proses melihat. Langkah berikutnya dalam membangun proses

melihat adalah untuk membangun proses peningkatan peta detail dengan tim lintas fungsional terus melibatkan lebih banyak organisasi sampai semua orang yang menerima dan memahami proses, dan batas-batas *interdependencies*. Penting untuk diingat bahwa dokumentasi bukan hasil dari upaya ini. Ini merupakan pemahaman dan penerimaan dari proses peta kognitif oleh seluruh organisasi. Proses ini mengarah pemilik dengan mendalam keterlibatan semua anggota tim dari proses. Hasil ini kemudian adalah upaya bersama seluruh perusahaan untuk validasi, pemahaman dan penerimaan. Melihat proses dari sebuah organisasi sangat memakan waktu dan mahal, tetapi tidak ada jalan pintas dalam proses ini. Seperti membangun rumah tanpa dasar yang baik, sebuah organisasi yang mendasar tanpa melihat proses, bersama peta kognitif, tiada kaitan ke atas yang akan membangun dan akhirnya kembali ke fungsional, sehingga melihat proses memerlukan kepemimpinan dan komitmen dari manajemen dalam suatu organisasi.