

## PEREKAYASAAN PROSES BISNIS DAN BUDAYA KUALITAS

Imron Widiastuti

**Abstrak:** Rekayasa Ulang Proses Bisnis adalah bagaimana kita berfikir kembali dalam proses yang mendasar untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Gagasan reengineering datang pada saat dan tempat yang tepat karena saat itu kebanyakan bisnis sedang mencari jawaban bagaimana bersaing secara efektif di pasar yang terus berubah. Rekayasa ulang proses bisnis untuk memenuhi permintaan konsumen akan kualitas produk, pelayanan, fleksibilitas, dan biaya yang rendah. Dalam hal ini rekayasa Ulang berdasarkan pada model industry. Metodologi untuk rekayasa Ulang meliputi teknik modeling. Contohnya teknologi modeling yang dikenal sebagai integrated definition (IDEF). Langkah yang dilakukan pertama, mendeskripsikan kerangka yaitu apakah rekayasa ulang dapat dilakukan saat ini pada proses bisnis. Melalui kerangka ini ada 2 (dua) yaitu IT dan organisasi. Tulisan ini bertujuan menerangkan rekayasa ulang yang telah berevolusi dari konsep awalnya, mempelajari komponen fundamental reengineering sebagai pembeda dari program perubahan lainnya, menguji logikanya, mempelajari sebuah metodologi umum reengineering dan mengevaluasi teknologinya dan organisasi.

Kata kunci: Rekayasa Ulang, teknologi, Kualitas dan Organisasi

Rekayasa ulang bisnis adalah proses berfikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*), secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, dan speed* dengan pengukuran yang teliti. Pada tahun 90-an, cerita sukses yang dramatik digambarkan berulang-ulang pada media massa. Dengan penerapan BPR proses lebih disederhanakan dan jumlah tenaga kerja menurun.

Kita hanya dapat memperkirakan asal usul rekayasa ulang, bagaimanapun juga terlihat sejumlah kejadian terdahulu yang menjadi pencetus konsep dan menggerakkan popularitasnya, yaitu:

1. Program konsultan  
Ide mendesain ulang proses bisnis dimulai dari dua konsultan besar dengan mengarahkan pada *cross function*, Perusahaan menggunakan banyak komponen reengineering dalam praktek bisnis.
2. Fokus pada proses  
TQM dan perbaikan kontinu merupakan bagian dari gerakan kualitas. Fokus dari gerakan ini ada pada pengendalian proses statis dan diikuti standar serta garis petunjuk kualitas.
3. Tekanan ekonomi  
Tekanan ini dipicu oleh kompetisi global yang makin meningkat dan menekan pendapatan membawa ke pendekatan reaktif dan downsizing. Semua ini bertujuan agar perusahaan lebih flexible dan responsive.
4. Produktivitas paradoks  
Investasi pada teknologi diharapkan meningkatkan produktivitas namun kenyataan tidaklah demikian. Perusahaan yang menginvestasikan sejumlah dananya pada teknologi informasi terbaru dan kuat cenderung membebani investasi ini pada perubahan proses.
5. Legitimasi  
Fenomena reengineering dilegitimasi oleh dua artikel dari Hammer, 1990 dan Davenport dan Short, 1990. buku karangan Hammer and Champy 1993 dan

davenport 1993. Buku ini mendorong banyak aktivitas rekayasa ulang.

#### 6. Efek Bandwagon

Penerapan konsep reengineering pada awalnya dipakai oleh perusahaan besar seperti IBM, Xerox Cigna, MBL yang kemudian dipublikasikan besar-besaran di media massa, sehingga melebihi dari konsep awalnya yaitu perubahan sistem.

### **GAGASAN REKAYSA ULANG**

Gagasan rekayasa ulang datang pada saat dan tempat yang tepat karena saat itu kebanyakan bisnis sedang mencari jawaban bagaimana bersaing secara efektif di pasar yang terus berubah.

Rekayas Ulang, peningkatan proses, transformasi bisnis, inovasi proses, dan redesign proses adalah pernyataan yang biasanya campur aduk. Definisi Rekayasa Ulang yang dikemukakan oleh grover et.al. 1993 adalah;

1. Analisa dan desain dari arus kerja serta proses didalam dan antar organisasi.
2. Sebuah proses metodologi yang menggunakan teknologi informasi yang secara radikal memperbaiki proses bisnis untuk mencapai tujuan.
3. Konfigurasi ulang dari bisnis dengan teknologi informasi sebagai pemicu utama.
4. Memperbaiki proses bisnis dan struktur organisasi yang mendekati daya saing, efektif dan efisien.
5. Anallisa mendasar dan disain ulang proses bisnis secara radikal untuk mendapatkan peningkatan yang dramatis pada ukuran kritis dari kinerja.

Adapun inti dari reengineering ada empat elemen;

1. Perubahan yang radikal atau signifikan.
2. Proses bisnis.
3. Peningkatan kinerja yang dramatis.
4. Teknologi informasi sebagai penentu utama.

### **KARAKTERISTIK REKAYASA ULANG PROSES BISNIS**

Berdasarkan definisi Rekayasa Ulang proses bisnis, maka ada beberapa karakteristik rekayasa ulang yang dapat diuraikanberikut ini. Rekayasa ulang proses bisnis untuk memenuhi permintaan konsumen akan kualitas produk, pelayanan, fleksibilities, dan biaya yang rendah. Dalam hal ini rekayasa Ulang berdasarkan pada model industry sebagai pedomannya dimana pekerja memiliki beberapa kertampilan dan waktu atau kapasitas untuk mengikuti pelatihan.

Rekayasa ulang memberi pandangan yang berbeda tentang kualitas teknologi informasi, perubahan organisasi, inovasi dan desain ulang kerja secara bersama. Fokus pada aktifitas input-output yang memberikan hasil dan dilakukan oleh berbagai fungsi, pada reengineering ini proses tidak lagi dilakukan secara berurutan masing-masing fungsi dengan tanggung jawab yang berbeda-beda, dan structural yang vertikal, tapi pada paradigma baru struktur horisontal.

#### 1. Fokus pada konsumen /proses

Setiap proses harus melibatkan konsumen internal dan external dalam organisasi. Fokus dari proses ini, konsumen diletakan sebagai sesuatu yang penting bagi organisasi. Sehingga organisasi perlu mengurangi keragu-raguan, meningkatkan kepekaan pada konsumen, dan meningkatkan akuntabiliti dan kinerja pada seluruh proses

#### 2. *Empowerment*

Empowerment dilakukan dengan mengurangi aktifitas yang tidak perlu dengan cara memampatkan struktur organisasi, pemberdayaan pekerja, dan mengurangi aliran informasi “*up-and-down*”.

### 3. *Interaction*

Untuk mengurangi ketidakefisien dalam proses bisnis dilakukan oleh tim kerja yang melibatkan lintas fungsi. Bagaimanapun perpindahan dari vertical ke organisasi yang berdasarkan pada proses harus di doktrinkan dalam budaya organisasi. Komitmen terhadap perubahan itu tidak hanya ada pada level eksekutif puncak tetapi merupakan komitmen perubahan organisasi secara keseluruhan.

Untuk dapat melakukan reengineering, ada syarat yang harus dilakukan oleh organisasi, yaitu: melibatkan semua aspek dalam organisasi, memobilisasi sumber daya lintas fungsi, menyusun tim yang representative dalam organisasi, mengkomunikasikan secara efektif tujuan dan sasaran organisasi. Bahkan jika memungkinkan ada anggota tim yang diambil dari luar yang dapat memberikan pandangan dan ide baru yang segar.

### **METODOLOGI REKAYASA ULANG PROSES BISNIS**

Metodologi untuk rekayasa Ulang meliputi teknik modeling. Contohnya teknologi modeling yang dikenal sebagai integrated definition (IDEF). Deskripsi singkat dari tahap tersebut yaitu:

#### 1. Persiapan

Tahap ini dimulai dengan kesepakatan eksekutif tentang pentingnya reengineering, dan menghubungkan tujuan bisnis dengan proyek reengineering.

#### 2. Proses berfikir

Tahap ini meliputi merancang dan memahami proses yang didasarkan pada pelanggan sebagai model bisnis. Pemahaman ini termasuk definisi tentang pelanggan dan proses, termasuk juga ukuran kinerja dari keberhasilan proses. Analisis nilai tambah ini penting bagi pelanggan dan proses pemetaan dapat digunakan untuk mendiagnosa masalah dan peluang.

#### 3. Penciptaan (*creation*)

Fokus utama pada tahap ini adalah mengidentifikasi elemen proses yang ada saat ini, seperti organisasi, aliran informasi, dll. Proses baru ini memerlukan visi tentang proses baru apa yang diperlukan untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

#### 4. Disain Teknis

Disain teknis cenderung diartikan sebagai software, hardware, prosedur, system dan control dalam proses reengineering. Perencanaan disain teknis digambarkan sebagai pembekalan, system, penambahan fasilitas, perubahan dan deployment (penyebaran karyawan).

#### 5. Disain Sosial

Disain teknis tidak dapat diselesaikan tanpa mempertimbangkan aspek social kemasyarakatan pada proses baru tersebut. Mendefinisikan masalah, mengembangkan serta memberi solusi dapat disamakan dengan tantangan. Pengelolaan staf, jenjang karir dan insentif, perencanaan untuk rekrutmen, pendidikan, pelatihan, redeployment (penyebaran kembali), dan semangat juang yang dihasilkan, berhubungan dengan disain teknis.

#### 6. Implementasi

Implementasi merupakan tahap realisasi perencanaan teknis dan social, meliputi implementasi berdasarkan tim yang menghasilkan pedoman dan produksi penuh versi proses reengineering serta perubahan mekanisme yang kontinyu.

Mendiskripsikan metode reengineering jauh lebih mudah daripada melaksanakannya. Tidak ada metodologi yang dapat menggantikan berpikir dan berpikir berbeda, merupakan semua yang ada pada reengineering, dan metodologi dalam reengineering merupakan sarana untuk menuntun berpikir analitis. Faktor-faktor

yang merupakan sukses kritis dalam reengineering diantaranya dukungan aktif eksekutif, mendapatkan “buy-in” dari kelompok utama, perubahan teknis dan social, efektivitas proyek, serta perubahan manajemen. Faktanya, perubahan manajemen sekarang ini merupakan garis terdepan kunci sukses reengineering.

Reengineering membutuhkan ketelitian dalam evaluasi manajemen agar berhasil dan sukses.

### **LANGKAH- LANGKAH REKAYASA ULANG PROSES BISNIS**

Langkah yang dilakukan pertama, mendiskripsikan kerangka yaitu apakah rekayasa ulang dapat dilakukan saat ini pada proses bisnis. Melalui kerangka ini ada 2 (dua) kemungkinan , yaitu IT dan organisasi. Kerangka ini kemudian digunakan untuk mengilustrasikan bagaimana disain teknis dan social dapat memfasilitasi proses perubahan.

#### **1. Teknologi Informasi ( IT )**

Secara konseptual organisasi harus mampu mendisain proses bisnis tanpa bantuan IT. Dewasa ini sukses dalam reengineering sulit untuk diwujudkan tanpa IT. Ketepatan mengaplikasikan IT harus dipahami dari perubahan bisnis yang diinginkan. Pengurangan rangkaian fisik dalam proses konfigurasi ulang dimungkinkan melalui aplikasi dalam komputerisasi seperti data base dan imaging teknologi. Banyak perusahaan yang berhasil, dimodali oleh IT yang dikonfigurasi ulang pada proses bisnis mereka, dari pola serial yang tinggi dengan banyak tahapan antara, ke pola parallel dengan beberapa fungsi yang diijinkan untuk mengalir secara independen.

#### **2. Organisasional**

Sebagian besar perbaikan dalam kinerja dihasilkan oleh proses perekayaan ulang lintas fungsi. Untuk memfasilitasi kerjasama antar fungsi, struktur organisasi tradisional didasarkan atas spesialisasi fungsional dapat dimodifikasi melalui struktur organisasi yang memungkinkan tim lintas fungsi, manajer kasus dan process generalis. Penggunaan tim lintas fungsi telah memainkan peran penting dalam banyak usaha reengineering. Tim ini memungkinkan pertemuan antar fungsi dan disain aktivitas secara paralel. Struktur yang berdasarkan tim dapat meningkatkan koordinasi antar komponen fungsi.

### **MITHOS REKAYASA ULANG PROSES BISNIS**

1. Rekayasa Ulang adalah pendekatan radikal (*one time*) yaitu mengubah banyak perusahaan yang tidak berkeinginan menginvestasikan dana dan waktu untuk mengimplementasikan perubahan dari “clean slate”.
2. Rekayasa ulang yang melibatkan keuntungan kinerja terobosan terbukti sulit untuk dibandingkan dan diukur. Dalam banyak kasus, keuntungan yang lebih moderat adalah konsisten dengan kultur organisasi dan *orientation defines success*.
3. Rekayasa ulang yang memungkinkan perubahan terutama melalui IT menjadi moderat oleh sejumlah inovasi organisasional yang sebagian dideskripsikan di bawah ini, termasuk orang, pekerjaan, keahlian dan struktur yang memfasilitasi perilaku yang berorientasi proses. Banyak dari inovasi-inovasi ini tidak melibatkan TI.
4. Rekayasa Ulang seharusnya memfokuskan pada proses bisnis inti lintas fungsi adalah benar, tetapi banyak perbaikan bagian dalam fungsi dapat juga menambah perubahan yang signifikan dan telah terbukti sangat sukses.

5. Rekayasa Ulang yang meningkatkan kapasitas individu melalui pemberdayaan dan tim adalah semuanya baik tetapi banyak proyek perubahan proses dipertahankan berdasarkan cost objective melalui downsizing dengan beberapa kesempatan untuk pelatihan kembali.
6. Rekayasa Ulang dapat menggunakan sebuah kumpulan metode yang distandarisasi – masih dipertanyakan – sampai saat ini tidak ada pendekatan standar. Bahkan gagasan pendekatan tunggal untuk perubahan organisasional, misalnya reengineering, kualitas, re-strukturisasi, dll semakin tidak mendapat dukungan. Konteks perbedaan organisasi semakin diakui menjadi titik kritis bagi keputusan perubahan dan sekaligus kesuksesannya
7. Rekayasa Ulang yang *top-down* masih ditentang karena pengertian secara mendetail mengenai desain proses berasal dari orang yang melakukan pekerjaan. Malah beberapa inisiatif mengenai perubahan proses yang berasal dari *bottom-up*, yaitu dengan input yang kuat dari pekerja lini, telah terbukti sukses.

Masa depan rekayasa ulang atau sering disebut perubahan proses sebagai sebuah konsep yang berevolusi adalah sulit untuk diukur tanpa mempertimbangkan tren bisnis yang sedang terjadi. Ekonomi global menekankan operasi perusahaan agar lebih efektif dan efisien serta pengurangan biaya operasi yang lebih besar lagi. Tekanan-tekanan ini telah memukul sektor ekonomi dan sangat mempengaruhi perusahaan jasa maupun manufaktur. Sayangnya banyak perusahaan yang telah meresponnya dengan melakukan pengurangan pekerja dengan mengatasnamakan reengineering. Usaha tersebut bukan tindakan yang strategis dan menyebabkan hilangnya komponen vital, yaitu pekerja yang akan membuat diri mereka kreatif dan produktif dalam jangka panjang. Pengurangan pekerja akan membahayakan daya saing di masa depan dan akan mendatangkan kegagalan, dibuktikan oleh sebagian besar kegagalan proyek reengineering.

Sebagaimana khasnya dengan semua proses belajar, hipotesis awal dihadapkan pada kenyataan. Setelah pemujaan terhadap konsep reengineering sampai pukulan kegagalan reengineering, kita sekarang memasuki fase dimana ada banyak dugaan yang mempengaruhi reengineering. Sebagaimana di ilustrasikan dengan mitos-mitos di atas, perubahan proses dapat radikal atau inkremental, bisa *top-down* atau *bottom-up*, bisa melibatkan atau tidak melibatkan TIBisa jadi hanya beberapa konsep asli yang akan menyokong konsep itu sendiri selama dekade ke depan, mungkin melalui siklus terminologi/ istilah dan mode yang lebih baru. Konsep asli (reengineering) yang posisinya kuat yaitu: perubahan radikal, proses inti, *top-down*, terobosan kinerja, dll, sekarang ini realitas tampaknya menunjukkan bahwa ada lebih dari satu cara untuk mengadakan perubahan. Pendekatan yang inkremental dan kontinu dengan melibatkan *bottom-up* pada fungsi, mungkin lebih cocok untuk perusahaan tertentu. Reengineering yang klasik mungkin lebih cocok untuk perusahaan yang lain. Dan pendekatan-pendekatan ini, misalnya TQM dan reengineering, berbeda hanya untuk beberapa tahun yang lalu, sekarang keduanya terlihat bertemu.

Michael Hammer, dalam bukunya yang terbaru, “Beyond Reengineering, 1996, menyatakan ia keliru dalam pernyataannya bahwa reengineering seharusnya radikal. Hal ini menyebabkan kegembiraan diantara manajer-manajer di seluruh dunia. Hammer sekarang menyatakan bahwa bagaimanapun radikal tidak sepenting proses dalam melakukan reengineering. Dengan mengedepankan proses menyebabkan manajer melihat organisasi secara lateral (menyamping) daripada vertikal – menyingkirkan beberapa kiat-kiat dalam textbook manajemen dan menentang sifat fundamental dari

kerja. Oleh karena itu bisa jadi perubahan proses adalah kunci konsep manajemen yang tidak akan berubah, dengan sukses organisasi tergantung pada seberapa baik perubahan ini di implementasikan dan diterima serta perubahan proses itu sendiri dijadikan adat/kebiasaan. Kemudian, mungkin gagasan lain yang tidak akan berubah adalah manajemen proses yang meliputi planing, structuring dan evaluasi proses bisnis. Perusahaan harus ikut serta dalam manajemen proses dan menerapkan banyak metode untuk memperoleh informasi, mendesain kembali (bisa jadi radikal kemudian diikuti incremental) dan menilai proses mereka. Portofolio program ini dapat melibatkan resiko tinggi maupun resiko rendah. Satu hal yang pasti bahwa reengineering adalah interdisipliner dan seharusnya lebih penting daripada batas fungsional. Pemikiran yang terintegrasi mengenai organisasi adalah penting dan perspektif yang sempit hanya akan mendorong perlawanan organisasi terhadap perubahan. Perspektif yang sempit lebih meng-optimiskan proses secara lokal daripada kemungkinan mengoptimalkan organisasi atau unit inter-organisasi secara global.

### **PERSAMAAN DAN PERBEDAAN REKAYASA ULANG PROSES BISNIS DENGAN TQM**

Jika diintegrasikan maka ada persamaan dan perbedaan antara TQM dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis yaitu:

Persamaan:

1. Didasarkan pada proses.
2. Kebutuhan organisasi dan kultur
3. Menggunakan Benchmarking
4. Fokus pada kebutuhan konsumen
5. Perlunya pengukuran proses
6. Perbaikan kinerja bisnis dalam mencapai tujuan

Perbedaan rekayasa Ulang Proses Bisnis dan Total Quality Manajemen

REKAYASA ULANG PROSES BISNIS	TQM
Kontras, radikal, revolusioner, dalam satu waktu.	Perbaikan proses berkelanjutan dalam periode waktu
Sekupnya lebih luas dan banyak fungsi	Proses lebih sempit
Kualitas dan pengurangan waktu siklus	Fokus pada kualitas
Peran IT penting	Peran IT kurang

Implementasi rekayasa ulang dihubungkan dengan IT dipandang dapat memberikan beberapa peningkatan, seperti biaya produksi, waktu eliminasi, kesalahan waktu, dan lain- lain. Konsep kasus manajemen yaitu integrasi dari karyawan dan reorganisasi dari pekerjaan- pekerjaan untuk memampukan individu atau group bertanggung jawab terhadap terhadap satu atau lebih proses yang dihasilkan dari integrasi dan tugas cross function secara berurutan. Rekayasa Ulang dengan bantuan IT mendukung proses ini. Fungsi manusia yang dipandang tidak efisien dapat digantikan dengan alur kerja proses berstruktur new IT- based.

Dampak IT terhadap struktur manajerial dan proses menyoroti pada kontroversi dalam tingkat perbedaan perubahan non deterministik dari IT pada organisasi dapat dilihat untuk menurunkan hirarki oleh pengotomasian fungsi- fungsi middle manajemen. Peran IT dalam Rekayasa Ulang Proses Bisnis mempunyai 3 aspek penting yaitu:

1. Mengetahui kesempatan bisnis baru yang memungkinkan dibuat dengan teknologi
2. Membangun sisten platform aktif dan kapabilitasnya

3. Memfokuskan pada sistem penyampaian baru.

### **JENIS PERUSAHAAN YANG MENJALANKAN REKAYASA**

1. Perusahaan yang sedang menghadapi masalah besar, masalah disini bias berupa modal, karyawan, pesaing atau juga proses bisnisnya itu sendiri
2. Perusahaan yang mengalami kesulitan tapi Manajemen mempunyai pandangan jauh kedepan untuk perbaikan untuk melihat masalah yang datang
3. Perusahaan yang berada dalam kondisi Puncak, Dimana sebenarnya mereka tidak mengalami kesulitan baik masa sekarang maupun masa akan datang tetapi manajemen agresif untuk melakukan perubahan. Dengan kata lain perusahaan harus sesegera mungkin untuk diselamatkan.

Beberapa contoh konkrit dapat dikemukakan disini, antara lain :

1. Ford Motor Company. Rekayasa Ulang dilakukan dengan cara memperbaiki proses penanganan pemesana sehingga proses tersebut dapat dikerjakan oleh karyawan yang berjumlah 75% lebih kecil dari semula. Informasi keuangan yang diperoleh lebih akurat.
2. IBM Credit Corporation. Proses peminjaman yang semula membutuhkan waktu 2 minggu, dengan rekayasa Ulang dapat diperbaiki menjadi hanya memakan waktu sekitar 4 jam. Produktivitas perusahaan meningkat 100 kali lipat.
3. Taco Bell. Adalah restaurant Amerika, anak perusahaan PepsiCo yang mengalami kesulitan pada tahun 1983. Mereka melakukan rekayasa dengan cara melakukan konfigurasi atas restoran-restorannya. Kapasitas tertinggi naik dari \$ 400 per jam menjadi \$ 1.500 per jam. Biaya dapat dikurangi sehingga sekarang harga menjadi murah 25% persen dari harga 10 tahun yang lalu.
4. Hallmark Card Inc. o Sekitar tahun 1989 melakukan reengineering pada hampir semua aspek operasinya dengan tujuan utama mengurangi lead time sejak terdeteksi suatu permintaan pasar sampai tersedianya kartu dimaksud dalam rak-rak para pengecer. Mereka melakukan rekayasa Ulang bukan karena menghadapi bahaya persaingan, tetapi akibat dari suatu pandangan jauh kedepan justru untuk menghilangkan bahaya tersebut. Bagi Hallmark, rekayasa ulang bukan sekedar suatu proyek tetapi sudah merupakan suatu gaya hidup yang diterapkan di perusahaan.
5. Garuda Indonesia. Karena melakukan program restrukturisasi/ rekayasa, Garuda Indonesia memperoleh laba operasi Rp 486 milyar selama Semester-I/1999. dimana – I/1998 masih mengalami kerugian Rp 1,4 triliun dan Semester-II/1998 mengalami kerugian Rp 1,1 triliun. Tingkat kepenuhan naik dari 61,6% selama Semester II/1998 menjadi 68,6% pada Semester-I/1999. Namun dapat dikatakan pula bahwa hanya sedikit (kurang lebih 20%) rekayasa ulang ini dapat berhasil untuk perusahaan yang masih baru dan lemah. Rekayasa ulang mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil apabila dilihat sebagai upaya untuk mengembangkan dan menciptakan daya saing baru dan bukan terutama untuk menekan biaya dan menurunkan jumlah tenaga kerja.

### **KESIMPULAN**

Pada tutorial ini, kita telah mereviw rekayasa ulang yang telah berevolusi dari konsep awalnya, mempelajari komponen fundamental reengineering sebagai pembeda dari program perubahan lainnya, menguji logikanya, mempelajari sebuah metodologi umum reengineering dan mengevaluasi teknologinya dan organizational enablers. Kita kemudian meneruskan untuk menentang beberapa komponen fundamental reengineering, yang membawa kita ke sebuah pengakuan bahwa masa depan konsep ini,

bisa jadi berkurang dalam sifat radikalnya dan lebih dalam kebutuhan untuk membuat organisasi lebih memusatkan pada proses daripada memusatkan tugas pada fungsi, dan pada kemampuan organisasi untuk belajar bagaimana yang terbaik untuk mengimplementasikan perubahan yang melibatkan pekerja dan struktur sosial yang melawan perubahan. Untuk tantangannya adalah mengakui proses sebagai sebuah unit organisasi dan untuk me-manage perubahannya secara efektif dan lebih menakutkan dan itu adalah untuk berubah ketika menghindari kerugian akibat perubahan.

Memusatkan proses di atas tidak hanya melibatkan perubahan struktural belaka, meskipun implikasinya bagi struktur organisasi sangat besar. Hal ini menantang century of organizational theology dengan memikirkan proses sebagai unit dimana semua orang dalam organisasi harus dilayani. Proses diperhatikan hasilnya bukan pekerjaannya. Proses melibatkan banyak orang yang bekerja untuk hasil-hasil ini. Konsumen adalah kunci. Dan integrasi dan koordinasi terutama dengan teknologi internet dan intranet diantara pekerja dapat menjadi titik kritis dalam mencapai hasil. Pertanyaannya adalah bagaimana anda menjual ide perubahan kepada pekerja dan membuat mereka ikut bekerjasama dalam perubahan strategis yang harus dilakukan perusahaan agar mampu survive dan berhasil. Sebagai contoh, uoutsourcing pada aktivitas-aktivitas yang tidak berkontribusi pada *core competencies* dan teknologi, keperusahaan lain yang dapat melakukannya dengan lebih baik, mungkin bisa menjadi hasil yang terlegitimasi dari usaha reengineering yang baik. Tindakan tersebut mengarah ke pengurangan angkatan kerja tetapi hanya dengan tujuan untuk membuat organisasi lebih datar dan responsif.

Time Based Competition dan usaha membuat organisasi yang tangkas bahkan bisa jadi tidak mungkin tanpa perubahan dalam ukuran dan komposisi dari pekerja. Perubahan penekanan terhadap komponen pengetahuan yang lebih besar dalam menciptakan nilai, me-reengineering proses mungkin merupakan salah satu cara untuk menghindari keusangan keahlian pekerja dan mendorong jalur karir yang horisontal. Sejauhmana top level management dapat menjual visi perubahan ini dan dampaknya pada pekerja akan menentukan apakah fenomena reengineering memenuhi potensi yang sebenarnya.

## REFERENSI

- Nasution , M. Nur, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)* Ghalia Indonesia, Edisi ke 3 2015
- Varun Grover dan Manoj K.Malhotra,*Business Process Reengineering: A Tutorial on the Concept, Evaluation, Method,Technology and Application, Journal of Operations Management, 1997 193- 213*
- Hammer, M. and Champy, J. ( 1993), *Reengineering the Corporation: A manifesto for Bussiness Revolution*, Harper Bussiness, New York, NY
- Majed Al\_ Mashari and Mohamed Zairi, Revisiting BPR: a holistic and review of practice and development, *Business Process management Journal, 2000*
- Marie- Claude Boudreau and daniel Robey, *Coping with contradictions in business process re-engineering, International and Tenologi & people vol 9 no 4, 1996*, MCB University Press
- Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta, 2001