



Prof. Richardus Eko Indrajit

**BUSINESS PROCESS
REENGINEERING**

Seri Bunga Rampai Pemikiran EKOJI



Business Process Reengineering

Prof. Richardus Eko Indrajit & Drs. Djokopranoto

24 September 2016

Daftar Isi

1	KONSEP BUSINESS PROCESS REENGINEERING	4
1.1	Pengertian Business Process Reengineering	4
1.2	Continuous Improvement Vs Reengineering	5
1.3	Alasan Dan Bilamana Melakukan Reengineering	6
1.4	Bagaimana Reengineering Dilakukan	8
1.5	Siapa Saja yang Terlibat Dalam BPR	9
1.6	Hasil Apa yang Diharapkan Dari BPR	10
1.7	Beberapa Kebijakan Samping Dari BPR	11
1.8	Kompetisi Global Sebagai Penggerak Utama	11
2	TEKNIK REENGINEERING	14
2.1	Mengapa Perlu Teknik	14
2.2	Langkah-Langkah Proses Reengineering	15
2.3	Risalah Singkat Langkah Reengineering	24
2.4	Karakteristik Reengineering yang Berhasil	26
3	PROSES SEBAGAI FOKUS DALAM REENGINEERING	27
3.1	Mengapa Bpr Berfokus Pada Proses	27
3.2	Bagaimana Bentuk Perubahan Proses Tersebut	29
3.3	Produk Akhir Dari Reengineering	30
3.3.1	Business Process.	32
3.3.2	Jobs and Structures.	32
3.3.3	Management and Measurement System.	32
3.3.4	Value and Beliefs.	32
3.4	Bagaimana Membuat Program BPR yang Sukses	32
3.5	Kesalahan Umum yang Dilakukan	35
3.6	Tantangan yang Perlu Diperhatikan	36
4	FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN REENGINEERING	37
4.1	Faktor-Faktor Kunci Dalam Pengembangan BPR	37
4.1.1	Vision	37
4.1.2	Skills	38
4.1.3	Incentives	38
4.1.4	Resources	39
4.1.5	Action Plan	39
4.2	Kata-Kata Kunci Dalam Reengineering	39
4.2.1	Fundamental	40
4.2.2	Radikal	40
4.2.3	Dramatis	40
4.2.4	Proses	40
4.3	Yang Bukan Reengineering.	41
4.4	Mengubah Aturan Dengan Teknologi Informasi	41
4.5	Tidak Semua Usaha Reengineering Berhasil.	44
5	PEMETAAN PROSES DALAM REENGINEERING	48
5.1	Mengapa Diperlukan Pemetaan.	48
5.2	Apa Yang Disebut Pemetaan Proses.	48
5.3	Variabel Berdasarkan Proses.	50
5.3.1	Tujuan proses.	50

5.3.2	Desain proses.	51
5.3.3	Manajemen proses.	51
5.4	Konsep Pemetaan Proses.	53
5.5	Reengineering Proses.	54
5.6	Perangkat Lunak Untuk Pemetaan Proses	56
5.6.1	Simple Flow-Chart Graphic Tools and Software.	56
5.6.2	Process-Mapping Software Products.	56
5.6.3	IDEF Process Mapping Software Products.	57
5.6.4	Process Simulation Software Products.	58
5.6.5	Activity-Based Costing (ABC) Software Products.	59
6	ANALISA DAN DESAIN PROSES DENGAN SOFTWARE	61
6.1	Pendahuluan	61
6.2	Dukungan Perangkat Lunak (Software)	61
6.3	Memahami Pemetaan Proses dengan Menggunakan EXTEND	62
6.4	Simbol-Simbol pada EXTEND	63
6.5	Karakteristik Simbol dan Proses	65
6.6	Membuat Rangkaian Proses	66
6.7	Membuat Proses Khusus	67
6.8	Level Proses dan Fasilitas Drill Down	68
6.9	Advanced Mapping	69
6.10	Memetakan Karakteristik Proses	70
6.11	Teknik Analisa	72
6.12	Analisa melalui Karakteristik Proses	73
6.13	Analisa dalam Bentuk Laporan (Teks)	75
6.14	Analisa melalui Grafik	76
6.15	Membuat Proses Baru	77
6.16	Teknik Simulasi Terpisah	78
7	MENGELOLA PERUBAHAN	82
7.1	Perubahan Dalam Kebijakan Perusahaan.	82
7.2	Tanggapan Atas Perubahan.	83
7.3	Tanggapan Kelompok Atas Perubahan.	84
7.4	Biaya dan Faedah Perubahan.	84
7.5	Tiga Jenis Resistensi.	85
7.6	Sifat Manusia.	87
7.7	Implementasi Perubahan yang Berhasil.	87
7.8	Membangun Dukungan.	88
7.9	Penggunaan Kekuasaan.	90
7.9.1	Kekuasaan koersif (coersive power).	91
7.9.2	Kekuasaan formal (formal power).	91
7.9.3	Kekuasaan pengalaman (expert power).	91
7.9.4	Kekuasaan moral (moral power).	91
7.9.5	Kekuasaan referensi (referent power).	91
7.9.6	Kekuasaan hubungan (relationship power).	91
8	REENGINEERING DENGAN KONSEP OUTSOURCING	94
8.1	Pemikiran di Belakang Outsourcing	94
8.2	Alasan-Alasan Mengapa Melakukan Outsourcing	95
8.2.1	Meningkatkan fokus perusahaan.	96
8.2.2	Memanfaatkan kemampuan kelas dunia.	96
8.2.3	Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari reengineering.	96
8.2.4	Membagi risiko.	96
8.2.5	Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain.	97
8.2.6	Memungkinkan tersedianya dana kapital.	97
8.2.7	Menciptakan dana segar.	97
8.2.8	Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.	97
8.2.9	Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri.	97
8.2.10	Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola.	98
8.3	Membandingkan Kemampuan Perusahaan Sendiri Dengan Outsourcing	98
8.4	Aktivitas yang Dapat Dan Tidak Dapat Diout-Sourcekan	99

8.5	Proses Dan Langkah-Langkah Outsourcing	100
8.5.1	Pembuatan keputusan untuk outsourcing.	100
8.5.2	Pengembangan strategi dan pendekatan untuk outsourcing.	100
8.5.3	Seleksi kontraktor pelaksana.	101
8.5.4	Penyusunan kontrak dengan kontraktor pelaksana.	102
8.5.5	Penunjukan pengawas pihak ketiga.	102
8.5.6	Monitoring dan pengukuran kinerja kontraktor pelaksana.	103
8.5.7	Pemeliharaan hubungan yang produktif.	103
8.5.8	Evaluasi keuntungan bisnis (business gain) dari outsourcing.	103
8.6	Faktor-Faktor Penyebab Keberhasilan OutsourcIng.	104
9	REENGINEERING DENGAN KONSEP SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	105
9.1	Pengantar	105
9.2	Konsep Supply Chain	106
9.3	Model Supply Chain	107
9.4	Mengelola Aliran Supply Chain	108
9.5	Mengusahakan Optimalisasi Supply Chain	110
9.5.1	Tuntutan pelanggan yang terus berkembang	110
9.5.2	Kekuasaan retailer yang makin besar	111
9.5.3	Dilema dalam pencapaian optimalisasi	111
9.5.4	Kendala dalam ‘membangun kepercayaan’	112
9.5.5	Partnering sebagai suatu solusi	112
9.5.6	Teknologi informasi sebagai katalisator	112
9.6	Perubahan Dari ‘Push System’ Ke ‘Pull System’	113
9.7	Supply Chain Management Dengan Internet	114
10	REENGINEERING DENGAN KONSEP KEMITRAAN BISNIS	115
10.1	Konsep Kemitraan Bisnis	115
10.2	Prinsip-Prinsip Kemitraan	116
10.3	Mencari Nilai Tersembunyi Dalam Jaringan	118
10.4	Mulai Dari Dalam Secara Internal	118
10.5	Menggunakan Logistik Sebagai Katalisator	120
10.6	Menganggap Sebagai Total Enterprise	121
11	STUDI KASUS: TACO BELL	122
11.1	Sejarah Perusahaan	122
11.2	Latar Belakang Reengineering	123
11.3	Latar Belakang Reengineering	123
11.4	Perkembangan Taco Bell Selanjutnya	126
11.5	Konsep Tricon	126
11.6	Pelajaran yang Dapat Diambil	127
12	STUDI KASUS: HALLMARK CARD Inc.	129
12.1	Profil Perusahaan	129
12.2	Latar Belakang Reengineering.	130
12.3	The Journey.	131
12.4	Proses Dari Atas Ke Bawah.	133
12.5	Nilai Dan Budaya yang Dikembangkan Hallmark.	134

Bab 1

KONSEP BUSINESS PROCESS REENGINEERING

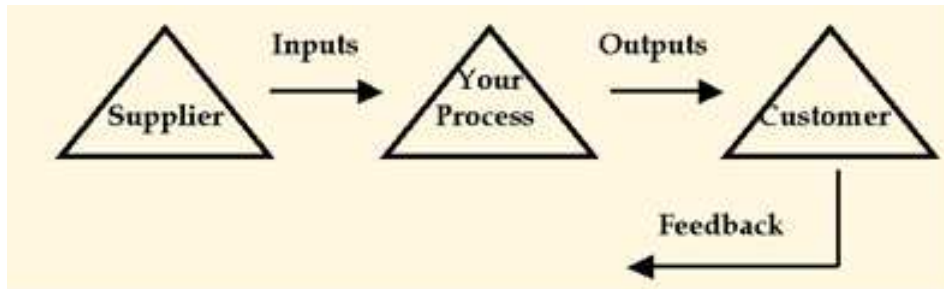
“Things refuse to be mismanaged long”

Ralph Waldo Emerson

1.1 Pengertian Business Process Reengineering

Business process adalah sejumlah aktivitas yang merubah sejumlah inputs menjadi sejumlah outputs (barang dan jasa) untuk orang-orang lain atau proses yang menggunakan orang dan alat. Semua orang melakukan hal ini, dan dengan satu atau lain cara memerankan peran supplier atau customer.

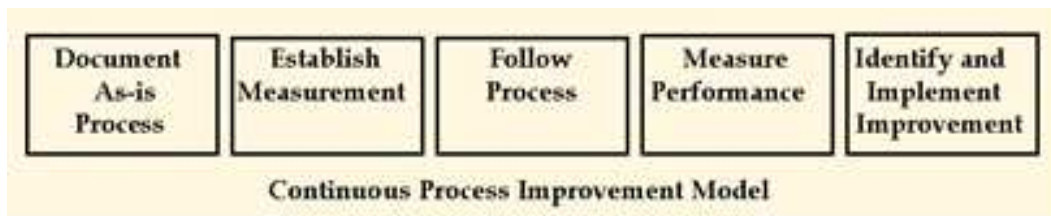
Proses bisnis seperti itu dapat dilukiskan secara sederhana seperti gambar segitiga-segitiga di bawah ini. Tujuan dari model ini adalah untuk menggambarkan supplier, process input, proses customer dan customer dengan output lain yang terkait. Juga ditunjukkan feedback atau umpan balik dari customers.



Dalam dekade terakhir ini, memperbaiki secara terus menerus proses bisnis tersebut sangatlah penting apabila suatu perusahaan masih menghendaki dapat bersaing di pasar. Selama waktu itu perusahaan-perusahaan dipaksa untuk terus menerus memperbaiki proses bisnisnya karena para pelanggan terus menerus menuntut barang dan jasa yang lebih baik dan lebih baik lagi. Banyak perusahaan yang melakukan perbaikan ini dengan model perbaikan secara biasa yaitu secara terus-menerus atau disebut continuous improvement model. Model ini mencoba mengukur dan pahami proses yang sekarang dilakukan dan melakukan perbaikan sesuai dengan pemahaman dan pengukuran tersebut. Proses atau model semacam ini biasa dilakukan dengan langkah-langkah berikut :

1. Proses dimulai dengan mencatat dan memperhatikan apa yang dilakukan sekarang.
2. Lalu mengukur proses tersebut berdasarkan apa yang dikehendaki oleh para pelanggan.
3. Selanjutnya melakukan proses kembali berdasarkan kebutuhan dan kehendak para pelanggan tersebut.
4. Selanjutnya mengukur hasil dengan proses yang baru tersebut yang telah dicapai berdasarkan asumsi kehendak para pelanggan tadi.
5. Dan mencatat serta meneliti perbaikan yang telah dilakukan.
6. Selanjutnya, lingkaran tindakan ini diulang-ulang lagi sampai dicapai titik kepuasan tertentu.

Langkah-langkah dalam model tersebut secara denah dapat digambarkan sebagai berikut :



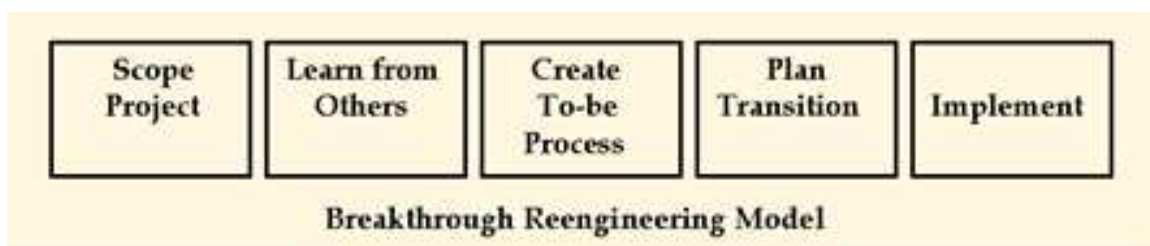
Model memperbaiki proses bisnis seperti tersebut memang dapat dilakukan secara efektif untuk mendapatkan perbaikan yang bersifat gradual dan bertahap. Namun dekade yang lalu memaksa perusahaan untuk melakukan perbaikan proses bisnis secara cepat. Yang menyebabkan hal ini adalah kemajuan teknologi yang begitu cepat dan persaingan global yang makin ketat. Fenomena ini mengakibatkan makin banyak perusahaan yang bermunculan di pasar dan terjun dalam persaingan bebas yang menghasilkan persaingan yang makin ketat tersebut. Pada masa sekarang ini, perubahan-perubahan secara cepat dan mendasar sering kali diperlukan sekedar hanya untuk tetap dalam keadaan break even. Sebagai akibatnya adalah bahwa perusahaan-perusahaan mencari cara yang lebih tepat dan cepat untuk melakukan perbaikan proses bisnis. Perusahaan-perusahaan mencari terobosan-terobosan baru yang mendasar, tidak hanya sekedar perubahan-perubahan kecil-kecilan, tetapi perubahan besar dan yang perlu dilakukan sekarang juga.

Salah satu pendekatan baru untuk perubahan yang cepat dan dramatis tersebut muncul, yaitu yang dinamakan Business Process Reengineering (BPR). Karena nama ini sudah terkenal sebagai demikian, maka sengaja tidak diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, tetapi biarlah tetap dalam bahasa aslinya.

Prinsip BPR adalah bertumpu pada pemikiran yang berbeda sama sekali dengan model yang sudah dikemukakan di atas yaitu continuous process improvement. Secara ekstrim, dapat dikatakan bahwa BPR menganggap dan mengandaikan bahwa proses yang digunakan sekarang sudah tidak relevan lagi, tidak layak lagi, sudah kadaluwarsa, jadi harus dilupakan dan ditinggalkan saja. Mulai sama sekali dari permulaan. Sikap semacam ini memungkinkan para designer proses bisnis untuk tidak terikat lagi pada proses yang lama, namun dapat terfokus pada proses yang sama sekali baru. Pertanyaan-pertanyaan penting yang perlu dijawab dalam model pendekatan ini antara lain adalah :

1. Bagaimana seharusnya proses dilakukan ?
2. Apa yang dikehendaki para customer atau pelanggan?
3. Apa yang dikehendaki dan dirasakan para karyawan ?
4. Bagaimana perusahaan yang terunggul melakukannya ?
5. Apa yang mungkin dapat dilakukan dengan penemuan teknologi baru ?

Model pendekatan semacam ini dapat digambarkan seperti pada denah berikut :



Definisi mengenai BPR ini menurut Michael Hammer dan James Champy (pengarang buku Reengineering the Corporation, Harper Collins Publisher, 1993) adalah bahwa :

‘Business Process Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business systems to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed’

1.2 Continuous Improvement Vs Reengineering

Meskipun di atas telah disinggung secara singkat mengenai perbedaan antara continuous improvement dan reengineering, ada baiknya lebih diuraikan lagi, tidak hanya perbedaannya, tetapi juga persamaannya, untuk mengetahui lebih jelas lagi mengenai BPR tersebut.

Bagi CEO, continuous improvement dan reengineering dapat diibaratkan sebagai driver dan putter bagi para golfer. Reengineering adalah drivernya dan continuous improvement adalah putternya. Mereka memang sangat

berbeda, tetapi saling diperlukan dan bersifat saling melengkapi. Keduanya dibutuhkan untuk dapat menang dalam persaingan perusahaan.

Kedua bentuk cara atau model perubahan ini :

1. Menekankan pada kepuasan para pelanggan.
2. Menggunakan ukuran perbaikan kinerja (performance improvement measures) dan teknik pemecahan masalah (problem solving technique).
3. Menfokuskan pada proses bisnis.
4. Menggunakan tim dan kerjasama tim (teamwork).
5. Melakukan perubahan dalam nilai dan kepercayaan (bilamana berhasil).
6. Mendorong proses pengambilan keputusan dari tingkat yang paling atas sampai pada lapisan yang bawah dalam organisasi perusahaan.
7. Memerlukan komitmen para manajer senior dan pengelolaan atau manajemen perubahan (change management) agar dapat berhasil.

Namun kedua cara atau pendekatan tersebut juga mempunyai perbedaan-perbedaan yang cukup banyak dan cukup signifikan, antara lain dapat disebutkan sebagai berikut ini :

1.3 Alasan Dan Bilamana Melakukan Reengineering

Untuk beberapa tahun lamanya telah terbukti bahwa suatu perusahaan akan merasa aman dan dapat melangsungkan dan mengembangkan kehidupannya apabila dapat bersaing dalam salah satu dari 3 bidang sebagai berikut :

1. Biaya/produktivitas.
2. Mutu/layanan.
3. Kecepatan/fleksibilitas.

	<i>Continuous Improvement</i>	<i>Reengineering</i>
<i>Area</i>	<i>Percussive</i>	<i>Focus</i>
<i>Breadth</i>	<i>Small Processes</i>	<i>Large Processes</i>
<i>Depth</i>	<i>Existing business process</i>	<i>Entire business system</i>
<i>Effect</i>	<i>Way of work life</i>	<i>Disruptive</i>
<i>Goals</i>	<i>Incremental (5-20%)</i>	<i>Awesome (at least 50%)</i>
<i>Leadership</i>	<i>Empower/support</i>	<i>Contract/do/direct</i>
<i>Magnitude</i>	<i>Evolutionary</i>	<i>Revolutionary</i>
<i>Method</i>	<i>Detailed analysis</i>	<i>Iterative design and testing</i>
<i>Pattern</i>	<i>Complexity and precision</i>	<i>Simplicity and ambiguity</i>
<i>Style</i>	<i>Improve existing process</i>	<i>Clean-sheet redesign around result</i>
<i>Supposition</i>	<i>Healthy process</i>	<i>Flawed process</i>
<i>Technique</i>	<i>Identify root causes</i>	<i>Break rules/paradigm</i>
<i>Technology</i>	<i>Industrial engineering</i>	<i>Innovation/change management</i>
<i>Theme</i>	<i>Eliminate waste/variation</i>	<i>Information Technology as a key enabler/leveler</i>

Dalam hal lingkungan kompetisi biasa-biasa saja dan stabil, pekerjaan dapat dibagi menjadi beberapa tugas yang rutin dan sederhana untuk sebagian besar pekerja yang tidak/kurang trampil atau tidak/kurang berpendidikan untuk mencapai ekonomi skala besar. Di sini timbul lapisan-lapisan pengawas dan pengawasan untuk menghubungkan para pekerja tersebut. Dengan perkataan lain, hubungan antar pekerja bersifat tidak langsung. Namun dalam perkembangannya, proses pekerjaan menjadi makin lama makin kompleks. Sekarang, dengan terus-menerusnya tuntutan untuk kecepatan, fleksibilitas, mutu dan tanggapan cepat dari para pelanggan, perusahaan-perusahaan terpacu untuk mengembangkan proses pekerjaan yang sederhana tersebut menjadi pekerjaan yang lebih kompleks sifatnya. Pekerjaan yang kompleks semacam itu hanya dapat diciptakan dan dikembangkan dengan menghubungkan secara langsung orang-orang atau pekerja yang ada untuk dan agar masing-masing mengerjakan pekerjaan yang kompleks dan bersifat multi disiplin tersebut. Hubungan ini dapat digambarkan sebagai berikut.

	<i>Jobs</i>	<i>Connections</i>	<i>Governance</i>
<i>Old</i>	<i>Simple</i>	<i>Indirect</i>	<i>Complex Command Structure</i>
<i>New</i>	<i>Complex</i>	<i>Direct</i>	<i>Understanding and Agreement on Vision and Processes</i>

Pekerjaan kompleks semacam itu tidak dapat dilakukan dengan sekedar menambah lapisan pengawas dan pengawasan dengan hubungan yang tidak langsung, karena akan terlalu lama. Dengan perkataan lain, proses pengambilan keputusan akan terlampaui lama. Yang dibutuhkan adalah hubungan yang langsung dan para pekerja dipandu oleh pengertian bersama atas visi perusahaan dan proses yang dikerjakan. Dari sini muncul hal-hal sebagai berikut :

1. Perkembangan organisasi yang lebih 'datar' (flat organization) dan jenjang pengawasan yang lebih 'tipis', dibandingkan dengan organisasi lama yang diwarnai dengan banyak penjenjangan (lapisan dan pengawasan).
2. Rentang kendali (span of control) yang lebih lebar, yang diperlukan untuk mengendalikan organisasi yang lebih datar tersebut.
3. Rentang kendali yang lebar dapat dilakukan dengan baik dengan bantuan teknologi informasi yang makin canggih.

Setiap perusahaan harus menentukan sendiri, apakah mereka memerlukan reengineering atau tidak. Reengineering hanya harus dilakukan apabila hal itu dapat membantu perusahaan dalam mencapai atau memacu menuju posisi yang strategis. Oleh karena itu, sebelum melakukan reengineering, terlebih dahulu perlu secara jelas diketahui mengenai strategi perusahaan. Indikator yang bersifat strategis yang perlu dikemukakan untuk menjawab pertanyaan apakah diperlukan reengineering atau tidak antara lain adalah :

1. Kenyataan dan keyakinan apakah para kompetitor akan mendapatkan keuntungan dalam biaya, kecepatan, fleksibilitas, mutu atau layanan.
2. Apabila ada visi atau strategi baru misalnya kebutuhan untuk membangun kemampuan operational tertentu.
3. Pelu menganalisis pilihan-pilihan strategi baru, misalnya untuk memasuki pasar baru atau merumuskan kembali jenis produk/jasa perusahaan.
4. Proses inti perusahaan masih menggunakan teknologi, cara atau pendekatan lama.
5. Terjadi perubahan-perubahan besar di pasar, yang meliputi antara lain :
 - (a) Kemunduran yang cukup berarti dalam pangsa pasar (market share).
 - (b) Berkembang basis baru dalam berkompetisi atau munculnya kompetitor-kompetitor baru.

- (c) Timbulnya peraturan-peraturan penting baru.
- (d) Life cycle products makin pendek umurnya. o Teknologi baru mulai berperan.

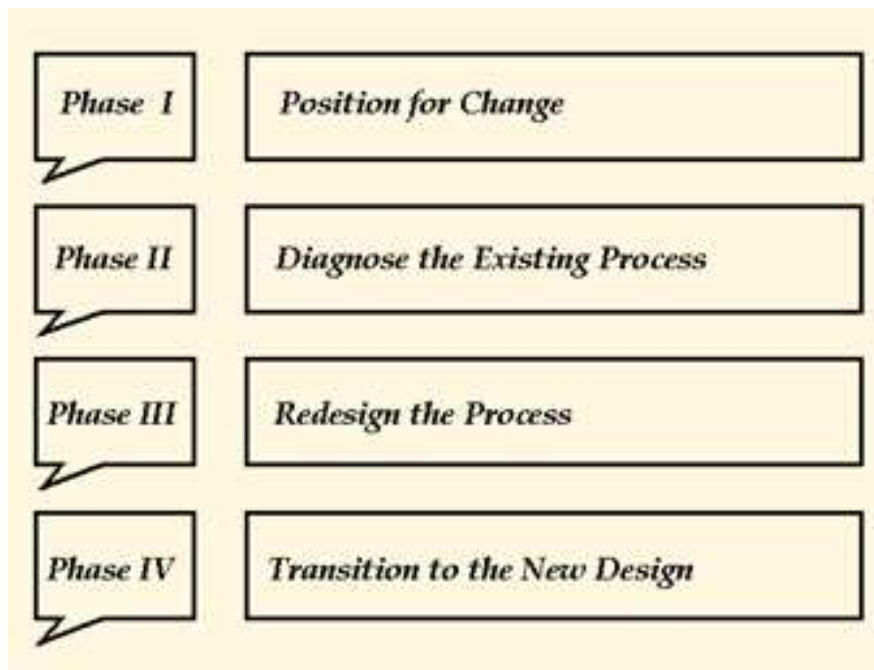
Di lain pihak, kemungkinan reengineering tidak diperlukan oleh suatu perusahaan. Posisi suatu perusahaan dalam suatu industri tertentu dapat membuat perbedaan ini. Perusahaan baru yang sudah langsung menggunakan cara-cara, pendekatan dan teknologi mutakhir atau yang baru saja melakukan perubahan besar-besaran, biasanya tidak perlu melakukan reengineering. Bagi perusahaan yang masih melakukan bisnisnya dengan model atau cara-cara lama yang sudah kuno dan ketinggalan jaman dari cara-cara yang digunakan oleh para kompetitornya, sebaiknya segera melakukan reengineering ini.

Reengineering adalah semacam obat dosis tinggi, yang tidak selalu tepat untuk mengobati suatu penyakit. Persoalan teknis atau operasional semata biasanya tidak memerlukan reengineering. Kebanyakan persoalan perusahaan bukan persoalan teknis atau operasional, tetapi strategis. Oleh karena itu sebelum melakukan reengineering, perlu jelas betul-betul mengenai strategi perusahaan. Apabila tidak, mungkin waktu, uang dan tenaga dibuang sia-sia untuk hal-hal yang mungkin tidak atau belum perlu dilakukan.

1.4 Bagaimana Reengineering Dilakukan

Langkah-langkah besar yang perlu dilakukan untuk melaksanakan reengineering dapat dijelaskan seperti di bawah ini. Langkah-langkah itu ialah :

1. Memposisikan diri untuk perubahan.
 - (a) Posisikan perusahaan Anda dan tentukan mengapa harus berubah
 - (b) Berubah untuk menjadi apa atau seperti apa.
 - (c) Kembangkan fokus perubahan dan mobilisasikan sumber daya untuk implementasi.
 - (d) Implementasi mulai dari sekarang !
2. Melakukan diagnosa mengenai proses sekarang.
 - (a) Ketahui proses sekarang itu bagaimana dan seperti apa dan mengapa sekarang itu didesain seperti itu.
 - (b) Pengertian ini apabila dikaitkan dengan kemauan pelanggan akan terbentuk landasan untuk pemikiran baru secara mendasar mengenai proses.
3. Mendesain kembali proses.
 - (a) Bayangkan dan pikirkan cara baru untuk mengorganisasikan dan melaksanakan proses atau kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan pelanggan.
 - (b) Cari masukan dari para pejabat dan kelompok kunci sehingga terbentuk visi yang mendorong perbaikan dalam proses.
4. Transisi menuju desain baru.
 - (a) Kembangkan strategi dan perencanaan bisnis (business plan) untuk merubah menuju pada visi yang sudah ditentukan.
 - (b) Tes proses baru tersebut disamping untuk menunjukkan kinerjanya juga untuk memperlihatkan bahwa ada konsep baru dan sekaligus menimbulkan antusiasme.
 - (c) Kelola perubahan-perubahan yang terjadi pada semua tingkat.



Meskipun ada teknik, langkah-langkah maupun alat yang ditawarkan namun tidak ada sesuatu yang paling cocok untuk suatu perusahaan tertentu. Perusahaan satu berlainan sekali pendekatannya dengan perusahaan yang lain. Demikian pula ada perusahaan yang melakukan tiap-tiap langkah dalam jangka waktu yang berlainan.

Tetapi sebagai gambaran dan pedoman umum dapat dikatakan, bahwa suatu perusahaan yang secara serius ingin melakukan reengineering, memerlukan waktu beberapa bulan untuk menyelesaikan Phase I. Dibutuhkan waktu yang cukup lama misalnya untuk memastikan perlunya diadakan perubahan radikal dan meyakinkan semua pihak. Phase II memerlukan waktu satu sampai 5 bulan untuk menyelesaikannya. Phase III memerlukan waktu 2 sampai 4 bulan sedangkan Phase IV, yaitu yang terakhir memakan waktu 2 sampai 3 tahun untuk merampungkannya.

1.5 Siapa Saja yang Terlibat Dalam BPR

Supaya reengineering berhasil berbagai kalangan dari berbagai tingkatan perlu diikuti sertakan. Yang sangat kritikal adalah dukungan pimpinan puncak dan pimpinan teras perusahaan. Mandat dan inspirasi untuk melakukan reengineering haruslah datang dari yang paling atas, karena sekali lagi dalam reengineering semua aturan dapat dibongkar, tidak terkecuali dan tidak ada tabu untuk itu. Seseorang atau tim yang diberi mandat ini akan bekerja secara purna waktu untuk memimpin reengineering tersebut.

Disamping itu, diperlukan bantuan beberapa champions yang merupakan pembentuk opini dan penyebar pengaruh yang dapat membantu membentuk opini seluruh perusahaan untuk mendukung implementasi reengineering. Ciri-ciri orang ini adalah mereka yang siap melakukan perubahan dan siap memberikan bantuan serta mampu mendorong orang lain untuk mau berubah. Mereka adalah pemain kunci dalam komunikasi dan proses perubahan.

Tim strategis dan pengarah (*strategic and steering team*) memegang peran yang penting pula. Tugas mereka adalah mengarahkan secara strategis proses reengineering tadi, membantu proses perubahan dan komunikasi dan memecahkan persoalan organisasi yang timbul selama proses reengineering. Tim ini akan memimpin dan memiliki perspektif yang luas mengenai proses reengineering. Mereka akan bekerja keras agar faktor-faktor yang mendukung berhasilnya reengineering betul-betul dikenali dan dimanfaatkan. Mereka memonitor, menyetujui langkah-langkah yang diambil, dan mencarikan sumber daya yang diperlukan oleh berbagai tim. Lalu diperlukan juga pemuka reengineering (*reengineering czar*), yang lebih bergerak di bidang taktis. Orang ini melakukan koordinasi dari sejumlah tim dan proyek yang ada. Dia juga merupakan *contact person* dengan konsultan dari luar. Dia mengatur agar masing-masing proyek atau tim memperoleh sumber daya secukupnya.

Lalu sepanjang proses reengineering, berbagai tim akan diperlukan dan dibentuk. Tiap-tiap tim akan memerlukan pimpinan, fasilitator dan anggota yang telah komit untuk bekerja keras untuk melakukan perubahan mendasar tersebut.

Akhirnya banyak orang lagi dalam organisasi perusahaan akan terlibat dalam membantu, melakukan komunikasi dan membiarkan semua rencana perubahan tadi terjadi.

1.6 Hasil Apa yang Diharapkan Dari BPR

Beberapa hasil langsung yang dapat diharapkan dari proses reengineering ini antara lain adalah :

1. Perbaikan proses (seringkali 50%-100%).
2. Pengurangan biaya secara drastis.
3. Kecepatan, mutu dan jasa secara dramatis dapat ditingkatkan.

Beberapa contoh konkrit dapat dikemukakan disini, antara lain :

1. *Ford Motor Company.*
 - (a) Reengineering dilakukan dengan cara memperbaiki proses penanganan invoice sehingga proses tersebut dapat dikerjakan oleh karyawan yang berjumlah 75% lebih kecil dari semula.
 - (b) Informasi finansial yang diperoleh lebih akurat.
2. *IBM Credit Corporation.*
 - (a) Proses pengeluaran kredit yang semula membutuhkan waktu 2 minggu, dengan reengineering dapat diperbaiki menjadi hanya memakan waktu 4 jam.
 - (b) Produktivitas meningkat 100 kali lipat.
3. *Taco Bell.*
 - (a) Adalah Mexican-American restaurant chain, anak perusahaan PepsiCo yang mengalami kesulitan pada tahun 1983.
 - (b) Mereka melakukan reengineering dengan cara melakukan konfigurasi kembali restoran-restorannya.
 - (c) Peak capacitynya untuk top unit telah naik dari \$ 400 per jam menjadi \$ 1.500 per jam.
 - (d) Harga dapat dikurangi sehingga sekarang harga rata-rata lebih murah 25% persen dari harga 10 tahun yang lalu.
4. *Hallmark Card Inc.*
 - (a) 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.
 - (b) Mereka melakukan reengineering bukan karena menghadapi bahaya persaingan yang akan mematikan, tetapi akibat dari suatu pandangan jauh kedepan justru untuk menghilangkan bahaya tersebut.
 - (c) Bagi Hallmark, engineering bukan sekedar suatu proyek tetapi sudah merupakan suatu way of life.
5. *Garuda Indonesia.*
 - (a) Karena melakukan program restrukturisasi/ reengineering, Garuda Indonesia memperoleh laba operasi Rp 486 milyar selama Semester-I/1999.
 - (b) Selama Semester -I/1998 masih mengalami kerugian Rp 1,4 triliun dan Semester-II/1998 mengalami kerugian Rp 1,1 triliun.
 - (c) Load factor (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%) reengineering ini dapat berhasil untuk perusahaan yang masih baru dan lemah. Reengineering 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. Apabila yang terakhir ini menjadi tujuan dan faktor utama penyebab reengineering, akan sulit mendapatkan dukungan dari para karyawan sedangkan dukungan ini sangat penting dan sangat diperlukan.

Untuk reengineering, memang ada cost yang harus dibayar dan ini harus disadari sejak awal. Tiap individu dan bagian harus bersedia untuk berkorban dengan satu atau lain cara. Biaya besar perlu dikeluarkan pula untuk konsultan, pelatihan kembali, penelitian dan analisis dan pelaksanaan proses yang baru. Perusahaan harus menentukan dan menimbang-nimbang mana yang lebih besar, antara apa yang dapat dicapai dan pengorbanan dan biaya yang harus ditanggung.

1.7 Beberapa Kebijakan Samping Dari BPR

Dalam usaha reengineering, dimana perusahaan dituntut untuk berfikir kembali (rethinking) secara mendasar dan tidak terikat pada proses yang sedang berjalan, beberapa pertanyaan pokok yang sering harus ditanyakan dan dikaji mengenai salah satu hal yaitu *make or buy decision* adalah hal-hal misalnya sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat bersaing dengan baik kalau menghasilkan product atau service yang unggul, yang merupakan kebutuhan dan tuntutan konsumen
2. Perusahaan dapat menghasilkan product atau service dengan baik kalau perusahaan dapat memfokuskan diri sesuai dengan produk utama atau core business nya
3. Core business ini adalah bisnis yang diciptakan dan dikembangkan dari kemampuan utama perusahaan tersebut yaitu core competence nya.
4. Atau dapat juga dibalik, bahwa core competence akan menentukan pemilihan dan pengembangan core business nya.
5. Oleh karena itu, core competencinya berada di core business dan biasanya bukan berada di non core business (side business atau supporting activities)
6. Non core business, karena biasanya bukan core competencinya, umumnya tidak atau kurang dapat dilaksanakan dengan cukup efisien dan efektif
7. Pekerjaan non core business ini kemungkinan besar dapat dilaksanakan dengan efisiensi dan efektivitas yang optimal apabila dikerjakan oleh perusahaan yang core businessnya dan demikian pula core competencinya memang berada disitu.
8. Oleh karena itu, mungkin lebih baik kalau pekerjaan non core business tadi, diserahkan saja pada perusahaan dengan core competence yang sesuai. Dengan demikian, disamping perusahaan dapat berfokus pada core business sendiri, akan memperoleh jasa penunjang yang lebih efektif dan efisien.
9. Disinilah timbul ide yang kemudian berkembang menjadi model yang banyak dilakukan oleh perusahaan dalam rangka reengineering, yaitu outsourcing, yaitu menyerahkan pekerjaan yang dahulu dilakukan sendiri kepada perusahaan lain.

Oleh karena itu, sering dikatakan bahwa outsourcing adalah salah satu *by product* dari business process reengineering. Dalam kaitan ini, perusahaan perlu mengkaji dengan sungguh-sungguh, apakah beberapa pekerjaan non core businessnya dapat dioutsourcakan atau tidak.

Agar outsourcing dapat berjalan dengan baik dan hasilnya diperoleh secara maksimal, hubungan antara dua perusahaan (*service buyer* dan *service provider* atau *supplier*) harus dikembangkan menjadi hubungan kemitraan. Maka berkembanglah apa yang disebut dengan *buyer-supplier partnership* yang selanjutnya berkembang menjadi aliansi strategis (*strategic alliance*).

Salah satu obyek reengineering ialah pengelolaan logistik. Dalam reengineering, sering kali pengelolaan logistik tidak hanya difokuskan pada arus barang secara intern, tetapi arus barang sejak sumber bahan mentah sampai barang jadi dibeli dan digunakan oleh pelanggan, jadi sejak dari *supplier*, *manufacturer*, *distributor*, *retailer* dan *customers*. Pengelolaan logistik yang menyangkut antar perusahaan inilah yang disebut *supply chain management*. Dalam reengineering, sering kali ditemukan bahwa outsourcing, *strategic alliance* dan *supply chain management* merupakan strategi yang ditempuh.

1.8 Kompetisi Global Sebagai Penggerak Utama

Seperti telah disinggung di atas, ada beberapa hal yang merupakan penggerak dilakukannya perubahan dalam waktu cepat, yaitu :

1. Kompetisi global.
 - (a) Kompetisi global, suatu gejala globalisasi yang penting, berkembang dalam pasar bebas, dan lebih dipacu lagi dengan persetujuan-persetujuan resmi antar negara seperti WTO, APEC, AFTA dan sebagainya.
 - (b) Hal ini makin tidak terbendung lagi dengan runtuhnya ekonomi model sosialis yang dianut negara-negara komunis baik di Eropa maupun di Cina, yang berubah, diakui maupun tidak diakui, menjadi ekonomi liberal dengan ciri khasnya pasar bebas.
2. Kemajuan teknologi.

- (a) Kemajuan teknologi menyebabkan banyak jenis barang dan jasa yang dapat ditawarkan kepada konsumen dengan harga yang makin terjangkau.
- (b) Hal ini selanjutnya sangat berpengaruh pada tuntutan konsumen sebagai berikut ini.

3. Tuntutan konsumen.

- (a) Karena makin banyaknya barang dan jasa yang dapat dipilih, yang makin lama makin baik mutunya, maka tuntutan konsumen pun makin banyak dan makin tinggi.
- (b) Ini mengharuskan banyak perusahaan untuk berlomba-lomba bersaing untuk memperebutkan dan mempertahankan pangsa pasar.
- (c) Dengan perkataan lain, ini memacu lebih cepat dan ketat lagi persaingan dan persaingan ini tidak hanya bersifat lokal, tetapi regional dan bahkan global.
- (d) Maka kembali lagi, hal ini memacu kompetisi global yang telah disinggung di atas.

Persaingan global tersebut, secara legal telah diperkokoh dengan persetujuan-persetujuan regional maupun internasional yang telah berkembang antara lain sebagai berikut :

1. Peraturan World Trade Organization (WTO).

- (a) WTO adalah organisasi dunia yang mengatur sistem perdagangan multilateral. Fungsinya tidak hanya mengatur perdagangan antara negara anggota, tetapi juga memberikan pedoman bagaimana negara anggota mengatur perdagangan dalam negerinya.
- (b) WTO resmi didirikan pada tanggal 1 Januari 1995 sebagai hasil dari Putaran Uruguay meskipun prinsip pendiriannya sudah disetujui oleh 76 negara sejak tanggal 15 April 1994 di pertemuan Marrakesh. WTO adalah pengganti dan sekaligus penerus dari sistem GATT (General Agreement on Tariffs and Trades). Indonesia termasuk negara yang menandatangani pembentukan WTO tersebut sehingga terikat pada peraturannya.
- (c) Prinsip dari peraturan WTO, adalah adanya jaminan atas perdagangan bebas, sehingga segala bentuk tindakan yang menghalangi atau pengurangi persaingan bebas dianggap tidak sesuai dengan semangat WTO. Halangan ini misalnya pengenaan tarif bea masuk yang tinggi, subsidi terang-terangan atau tersembunyi dan sebagainya.

2. Persetujuan AFTA (Asean Free Trade Area).

- (a) AFTA adalah persetujuan yang dibentuk oleh ASEAN (Association of South East Asian Nations). ASEAN sendiri didirikan pada tahun 1967 oleh negara-negara Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand dan Filipina. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kerjasama di bidang politik dan ekonomi dan meningkatkan stabilitas kawasan.
- (b) AFTA sendiri baru dibentuk pada tahun 1993 dengan inti persetujuan untuk menghapuskan semua hambatan tarif dari barang buatan pabrik (manufactured goods) di antara negara anggota pada kurun waktu 10 tahun yang akan datang (jadi sesuai jadwal akan selesai tahun 2003).
- (c) Pengertian tersebut konkritnya adalah bahwa secara bertahap semua anggota besepakat untuk menurunkan tarif bea masuk menjadi 0% pada tahun 2003. Jadi semua manufactured goods bebas masuk keluar antar negara anggota tanpa dikenakan bea masuk ataupun pungutan impor dalam segala bentuk.

3. Persetujuan APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation).

- (a) Forum APEC didirikan pada tahun 1989 untuk meningkatkan integrasi ekonomi di daerah Pasifik dan untuk memelihara pertumbuhan ekonomi.
- (b) Visi APEC adalah kerja sama untuk meningkatkan kemakmuran regional berdasarkan konsep saling menguntungkan dalam segi ekonomi, kerjasama dan komitmen pada perdagangan terbuka dan bebas.
- (c) Dewasa ini APEC berusaha untuk meningkatkan transparansi, keterbukaan dan kepastian dalam hubungan ekonomi negara-negara anggota berdasarkan rule of law.
- (d) APEC juga berusaha untuk menghilangkan halangan perdagangan dan investasi seperti produktivitas tenaga kerja yang rendah, halangan mobilitas para pelaku bisnis, halangan mobilitas modal dan usaha, praktek-praktek menghambat dalam peraturan telekomunikasi dan sebagainya.
- (e) Anggota APEC setuju untuk secara bertahap menghilangkan hambatan berupa tarif bea masuk yang tinggi. Tahun 2010 dan tahun 2020 digunakan sebagai acuan untuk menghilangkan tarif bea masuk ini bagi kelompok negara-negara tertentu.

Disamping itu, pada tahun 1993, telah dibuat semacam visi APEC yang dinamakan ‘ A Vision for APEC : Towards an Asia Pacific Economic Community’ yang isinya antara lain mencantumkan bahwa ‘the foundation for the creation of a true Asia Pacific Economic Community’ adalah antara lain :

1. *Set a goal of free trade in the Asia Pacific.*
2. *The goal i.e ‘free trade in the Asia Pacific’ should be pursued to the greatest extent possible through multilateral liberalization.*
3. *Make every effort to achieve the successful conclusion of an ambitious Uruguay Round.*
4. *Should pursue an active program of regional trade liberalization.*
5. *Should ‘ratchet up’ the process of global trade liberalization.*
6. *etc*

Bab 2

TEKNIK REENGINEERING

‘The only way we’re going to deliver on the full promise of reengineering is to start to reengineering management – by reengineering ourselves’

James Champy

2.1 Mengapa Perlu Teknik

Teknik-teknik tertentu perlu dikembangkan untuk melakukan reengineering ini, dengan tujuan untuk mempercepat waktu pelaksanaan, dan meningkatkan mutu reengineering. Menurut pengalaman, dalam melaksanakan reengineering, pertama-tama diperlukan suatu kelompok fasilitator dari luar dan dengan pendekatan fasilitator tersebut, tercapai hal-hal sebagai berikut :

1. Fasilitator yang tidak memihak.
 - (a) Adanya fasilitator yang tidak memihak mempercepat konsensus di antara semua pihak yang terkait (project stakeholders).
 - (b) Fasilitator menyampaikan proses dan teknik yang diperlukan secara obyektif, karena tidak mempunyai kepentingan lain selain berhasilnya proyek reengineering terkait.
 - (c) Fasilitator tidak perlu menguasai secara mendalam operasi teknis perusahaan, tetapi perlu memiliki pengetahuan dan pengalaman mendalam dalam teori organisasi, manajemen dan teknologi informasi.
2. Akuntabilitas hasil.
 - (a) Hasil atau target nyata perlu didefinisikan secara jelas agar dapat diukur keberhasilan dan kemajuannya.
 - (b) Semua yang terkait perlu memahami mengenai hasil atau target yang akan dicapai ini. Reengineering menjadi tidak jelas apabila hasil atau target ini tidak jelas atau sama sekali tidak didefinisikan.
3. Partisipasi yang definitif.
 - (a) Masing-masing partisipan perlu ikut ambil bagian secara aktif sesuai dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan sebelumnya.
 - (b) Partisipan yang dimaksud di sini bukan seluruh karyawan yang akhirnya semuanya ikut serta dalam proses reengineering, tetapi mereka yang aktif memimpin sebagai tim proyek seperti champion, fasilitator, direktur proyek, para ahli bidang tertentu, penasihat dan sebagainya.
4. Struktur proses.
 - (a) Struktur proses adalah metodologi untuk melaksanakan proyek reengineering. Metodologi ini mempercepat proses dan memberikan mutu lebih tinggi dalam hasil reengineering.
 - (b) Struktur proses ini meliputi tindakan-tindakan sebagai berikut :
 - i. Membuat kerangka proyek.
 - ii. Menentukan visi, tujuan dan nilai.
 - iii. Mendesain kembali proses bisnis.
 - iv. Melakukan pembuktian konsep.

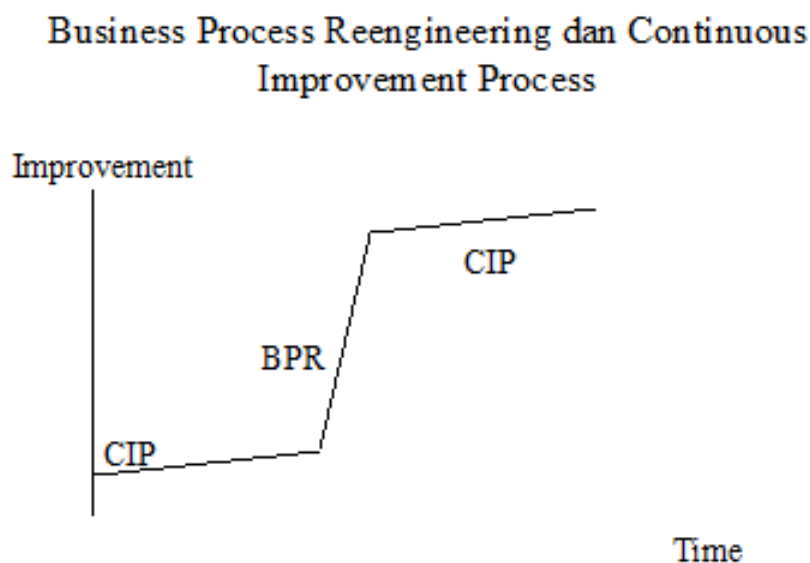
- v. Merencanakan implementasi.
 - vi. Mendapatkan persetujuan implementasi.
 - vii. Mengimplementasikan desain proses baru.
 - viii. Melakukan transisi pada keadaan baru.
5. Struktur forum.
- (a) Struktur ini adalah forum-forum yang digunakan untuk melaksanakan reengineering, yang pada dasarnya ada 3 jenis forum atau sesi, yaitu wawancara grup, workshop dan pertemuan-pertemuan lain.
 - (b) Sesi, forum atau pertemuan ini masing-masing mempunyai tujuan berbeda, yaitu mempersiapkan keperluan, menetapkan aturan-aturan, menentukan tanggung jawab peserta/partisipannya.
6. Struktur latihan. A
- (a) adalah tanggung jawab fasilitator proyek untuk membuat desain dan menyelenggarakan pertemuan yang mendukung semua aspek dari perubahan-perubahan.
 - (b) Perubahan-perubahan yang dimaksud adalah yang menyangkut perubahan teknis, kultur dan tingkah laku.

2.2 Langkah-Langkah Proses Reengineering.

Sebelumnya telah dijelaskan beda antara business process reengineering (BPR) dan continuous improvement process (CIP) yang dalam bentuk lain dapat digambarkan sebagai berikut ini.

<i>Continuous Improvement Business Process</i>	<i>Process Reengineering</i>
<i>Incremental gradual change</i>	<i>Radical change</i>
<i>Low investment</i>	<i>High investment</i>
<i>People/practices focus</i>	<i>People/technology focus</i>
<i>Improvement on existing</i>	<i>Scrap and rebuilt</i>
<i>Work unit driven</i>	<i>Champion driven</i>

Meskipun BPR dilakukan oleh beberapa perusahaan untuk mengganti CIP yang dirasa terlalu lambat dan kurang cepat, namun tidak berarti bahwa CIP tidak digunakan sama sekali sesudah menggunakan BPR. Sesudah BPR berhasil dilaksanakan, CIP tetap terus dilaksanakan, seperti gambar berikut ini :



Langkah-langkah proses reengineering, menurut Andrews dan Stalick dapat dilakukan sebagai berikut ini, sesuai dengan struktur proses di atas :

1. Membuat kerangka proyek.
2. Menciptakan visi, nilai dan tujuan.
3. Membuat desain baru mengenai operasi bisnis.
4. Pembuktian konsep.
5. Merencanakan implementasi.
6. Memperoleh persetujuan implementasi.
7. Implementasi perubahan desain.
8. Transisi ke tahap continuous improvement.

Langkah 1 : Membuat kerangka proyek. Setiap proyek reengineering memerlukan pertama-tama suatu pernyataan tujuan (statement of purpose) yang berisi tujuan yang dapat diukur dan berisi juga cakupannya. Di sini termasuk batasan biaya juga agar tetap dapat dikendalikan dan jangan sampai proyek berhenti di tengah jalan. Dalam kerangka proyek ini, yang harus dicantumkan antara lain ialah :

1. Batasan luas, batasan organisasi.
2. Potensi keuntungan.
3. Keadaan politik, lingkungan dan budaya yang terkait.
4. Penyebab untuk dari direncanakan reengineering.
5. Risiko yang mungkin dihadapi.
6. Faktor-faktor penentu keberhasilan reengineering.
7. Limitasi, asumsi dan hambatan yang dihadapi.

Sebagai tambahan, sebelum melangkah lebih lanjut, perlu dipastikan juga mengenai :

1. Kesiapan organisasi.
2. Komitmen penuh.
3. Kesiapan tim yang akan menangani.
4. Metodologi dan teknik yang akan digunakan.

Disamping itu, proyek reengineering hanya dapat diteruskan apabila kondisi-kondisi berikut ini disadari sepenuhnya :

1. Reengineering adalah perubahan secara radikal.
2. Tim proyek dapat diperluas dan mungkin menyangkut yang terkena perubahan.
3. Komitmen penuh pimpinan puncak dipastikan diperoleh.
4. Sumber (anggaran, waktu, SDM) yang diperlukan dipastikan telah disediakan.

Tahap ini perlu menghasilkan pernyataan kerangka (framework statement), yang hampir sama dengan statement of purpose, yaitu suatu pernyataan yang memuat :

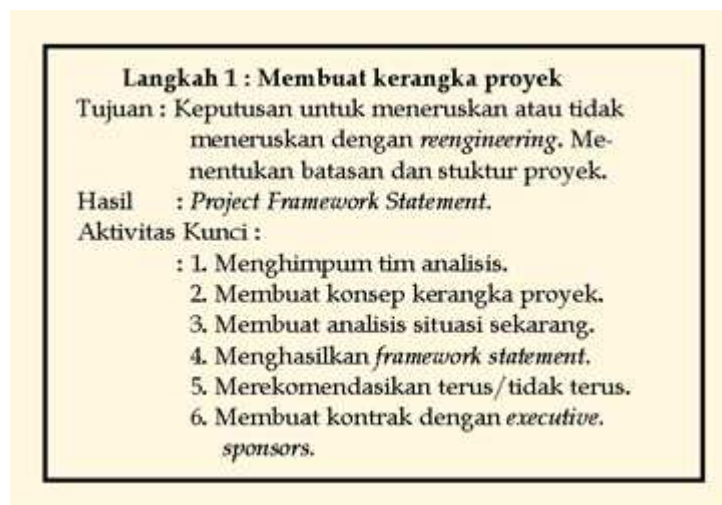
1. Sejarah bisnis dalam konteks reengineering.
2. Permasalahan dan penyebabnya dalam konteks lingkungan.
3. Tujuan/obyektif bisnis yang memacu reengineering.
4. Batas, lingkup dan butir-butir yang tumpang tindih.
5. Hal-hal yang mendukung keberhasilan reengineering.

6. Limitasi, asumsi dan hambatan yang menghadang.
7. Rekomendasi untuk keikutsertaan dan anggota tim.

Disamping itu, beberapa aktivitas kunci yang perlu dilakukan dalam langkah ini antara lain ialah : • Menghimpun tim analisis.

1. Membuat konsep kerangka proyek.
2. Membuat analisis situasi sekarang.
3. Membuat framework statement.
4. Merekomendasikan terus atau tidak terus.
5. Membuat kontrak dengan executive sponsor.

Langkah pertama yang perlu dilaksanakan tersebut ini secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut ini :



Langkah 2 : Menciptakan visi, nilai dan tujuan. Setelah proyek reengineering diputuskan, maka tibalah waktunya untuk menciptakan visi yang akan datang, yaitu suatu gambaran bagaimana reengineering itu terwujud. Visi adalah gambaran atau inspirasi kedepan seperti apa perubahan desain proses yang direncanakan. Tanpa visi, orang akan kehilangan arah kemana reengineering akan ditujukan dan cenderung akan gagal. Nilai dan tujuan adalah pendukung dari penciptaan visi dimaksud. Semua ini akan dicantumkan dalam Vision, Value and Goals Statement yang secara singkat mencantumkan bagaimana bisnis akan berjalan sesudah reengineering selesai. Meskipun visi adalah sesuatu yang dicita-citakan, tetapi haruslah tetap realistis dan dapat dijangkau.

Pada tahap ini terjadi pertemuan perdana (kickoff meeting), suatu pertemuan yang sangat penting, yang membicarakan hal-hal penting yang bersifat permulaan sebagai berikut :

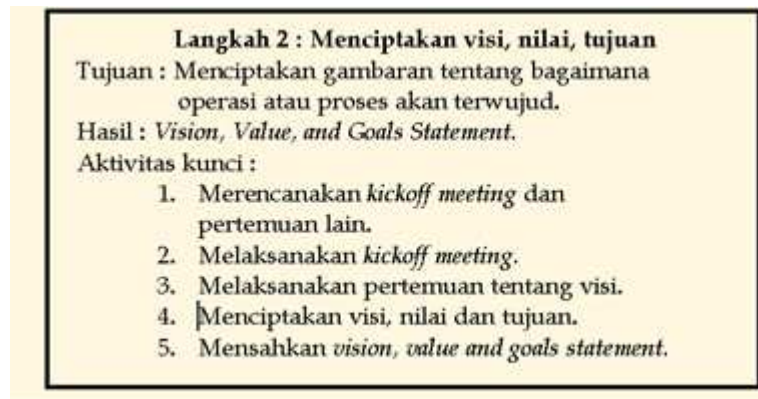
1. Memperkenalkan dan menjelaskan proyek reengineering.
2. Mengusahakan pengertian dan dukungan.
3. Memperlihatkan komitmen pimpinan puncak atas proyek dimaksud.
4. Menjelaskan pembentukan tim-tim yang diperlukan.
5. Mendidik mereka yang terkait tentang arti, keperluan, tujuan yang diarah, proses yang akan diambil, lingkup proyek dan sebagainya.
6. Menjawab setiap pertanyaan yang diajukan, mengatasi keberatan atau keragu-raguan.
7. Menciptakan lingkungan yang siap melakukan pengambilan keputusan yang mendukung.

Pertemuan perdana diikuti dengan beberapa pertemuan lain yang akan menghasilkan visi, nilai dan tujuan yang telah disebutkan di atas. Dalam langkah ke dua ini, perlu dilakukan beberapa aktivitas kunci, sebagai berikut :

1. Merencanakan kickoff meeting.
2. Merencanakan pertemuan-pertemuan lain.

3. Melaksanakan kickoff meeting.
4. Melaksanakan pertemuan yang membicarakan visi, nilai dan tujuan.
5. Menciptakan visi, nilai dan tujuan.
6. Menganalisis dan mensahkan vision, value dan goals tersebut.

Langkah ke dua ini dapat disingkat sebagai bagan berikut ini.



Langkah 3 : Membuat desain baru mengenai operasi bisnis Ini adalah langkah reengineering yang paling penting, yaitu tatkala proses yang berlaku sekarang disorot secara menyeluruh dan tajam untuk dirubah sama sekali menjadi seperti apa yang seharusnya, apa yang dicita-citakan. Ingat bahwa reengineering adalah perubahan secara total dan radikal khususnya mengenai proses.

Ada 7 prinsip yang menyangkut perubahan desain ini, yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Buat organisasi proses sekitar hasil yang dituju.
2. Usahakan kontak langsung dengan pelanggan.
3. Gunakan kemajuan teknologi secara optimal.
4. Kendalikan melalui kebijakan, praktek dan umpan balik.
5. Usahakan proses kerja yang independen dan simultan.
6. Serahkan pengambilan keputusan pada pekerja lapangan.
7. Buat saluran umpan balik yang efektif.

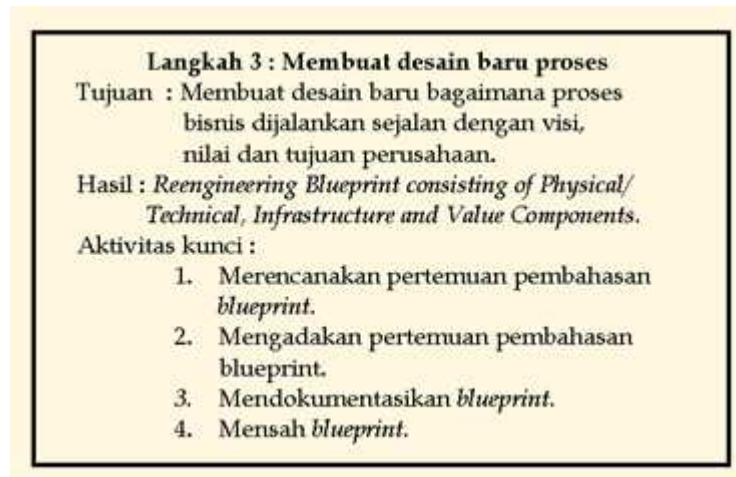
Hasil dari langkah ini ialah suatu cetak biru (blueprint) reengineering yang menyangkut :

1. Komponen fisik/teknik, yaitu :
 - (a) Model proses.
 - (b) Model informasi.
 - (c) Model organisasi.
 - (d) Model teknologi.
2. Komponen infrastruktur, yaitu :
 - (a) Strategi manajemen.
 - (b) Sistem pengukuran.
 - (c) Program penghargaan.
3. Komponen nilai, yaitu :
 - (a) Budaya perusahaan.
 - (b) Penggunaan kuasa.
 - (c) Sistem kepercayaan diri.

Beberapa aktivitas yang terkait yang perlu dilakukan antara lain ialah :

1. Merencanakan pertemuan pembahasan blueprint.
2. Mengadakan pertemuan pembahasan blueprint.
3. Mendokumentasikan blueprint.
4. Menganalisis dan mensahkan blueprint.

Seperti sebelumnya, secara singkat langkah ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Langkah 4 : Pembuktian konsep. Apa yang dimaksud dengan judul di atas ? Yang dimaksud dengan ‘pembuktian konsep’ ialah mempertajam keuntungan yang diharapkan sekaligus juga menguji apakah perubahan desain proses berjalan seperti diharapkan.

Beberapa pertanyaan penguji yang dapat diajukan ialah misalnya :

1. Apakah langkah reengineering dapat memenuhi target produksi yang ditetapkan ?
2. Apakah ada masalah tersembunyi yang harus dipecahkan ?
3. Apakah proses dengan desain baru mengurangi biaya secara signifikan ?
4. Apakah proses dengan desain baru tersebut mendatangkan tambahan pendapatan secara signifikan ?
5. Apakah proses yang baru dapat mengatasi semua situasi transaksi termasuk kesalahan proses secara efektif dan efisien ?

Langkah ini dapat dilakukan dengan misalnya melakukan pilot test sebelum melakukan implementasi secara penuh. Beberapa keuntungan dapat diperoleh dari melakukan pilot test ini, misalnya :

1. Diperoleh bukti aktual mengenai keuntungan, bukan estimasi belaka.
2. Diperoleh pengalaman yang memberi pelajaran bagaimana mengusahakan perubahan yang teratur dan menghindari kesalahan selama implementasi.
3. Testing dalam pelatihan, penggunaan material, mengatur struktur pekerjaan dan sebagainya.
4. Penajaman proses, kebijakan dan praktek bisnis berdasarkan penggunaan nyata.
5. Pengalaman dalam perubahan budaya, sehingga dapat dilakukan antisipasi resistensi yang mungkin timbul apabila dilakukan implementasi secara penuh.
6. Penilaian dan evaluasi yang lebih detail yang belum sepenuhnya tercakup dalam blueprint.

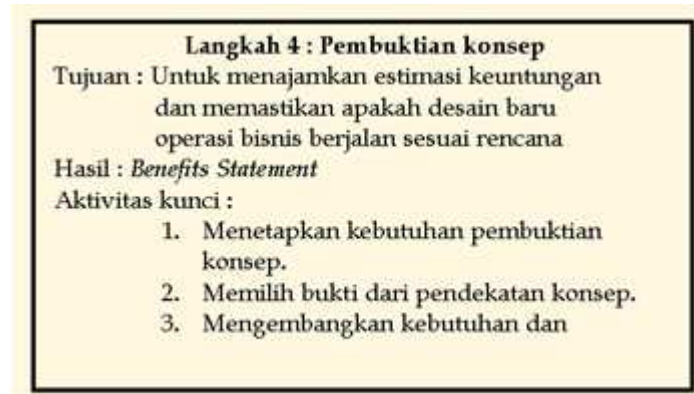
Sekali lagi, langkah ini ingin menjawab pertanyaan apakah sampai langkah ini proses reengineering berjalan sesuai dengan jalur atau arah harapan ? Apabila jawabannya ‘ya’, maka proses dapat diteruskan dengan langkah berikutnya. Apabila jawabannya ‘tidak’ maka perlu dilakukan desain ulang kembali, demikian seterusnya.

Beberapa aktivitas kunci yang perlu dilakukan dalam langkah ini, ialah antara lain :

1. Menetapkan kebutuhan pembuktian konsep.

2. Memilih bukti dari pendekatan konsep.
3. Mengembangkan kebutuhan dan rencana kebutuhan konsep.

Secara singkat langkah ke empat ini dapat digambarkan pada bagan berikut ini.



Langkah 5 : Merencanakan implementasi. Meskipun pembuatan Blueprint dikatakan yang terpenting, namun pembuatannya relatif mudah dan jauh lebih mudah dibandingkan dengan implementasi. Tanpa strategi yang tepat dan teliti, implementasi tidak mungkin berhasil dilaksanakan. Tidak ada seorangpun dalam perusahaan yang mau diusik-usik dan dirubah cara kerjanya secara total, mau dirubah secara radikal, mau dibebani tugas ekstra yang tidak enak kecuali yakin betul bahwa kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari hal tersebut. Tujuan dari langkah ke lima ini ialah :

1. Mengembangkan strategi implementasi perubahan.
2. Mengusahakan terganggunya operasi secara minimal.
3. Membuat rencana yang realistik termasuk penyediaan dana.
4. Membuat perencanaan terinci mengenai perubahan tugas, hasil yang ingin dicapai, peran, pertanggung-jawaban, jadwal waktu dan biaya.

Hasil nyata yang dicapai adalah : Rencana Implementasi, yang meliputi beberapa program, yaitu :

1. Pemeliharaan Tim Proyek.
 - (a) Keanggotaan tim dan executive sponsorship.
 - (b) Manajemen tim, pertanggung-jawaban, operasi dan komunikasi.
 - (c) Cara pengambilan keputusan dan proses pemecahan masalah.
 - (d) Koordinasi proyek dan proyek eksternal.
 - (e) Monitor implementasi dan laporan kemajuan.
2. Program Komunikasi.
 - (a) Tujuan : informasi, menjual, mendukung.
 - (b) Target audience : pelanggan, pegawai, manajer, pimpinan.
 - (c) Isi komunikasi.
 - (d) Pilihan cara dan media.
 - (e) Material, kit dan peralatan yang digunakan.
 - (f) Briefing, pertemuan dan sebagainya.
3. Program Manajemen Perubahan Budaya.
 - (a) Manajemen yang diharapkan.
 - (b) Kebijakan, praktek bisnis dan metoda kerja.
 - (c) Struktur organisasi.
 - (d) Posisi jabatan dan kebutuhan karyawan.

- (e) Kinerja yang diharapkan.
- (f) Sistem pengukuran kinerja.
- (g) Rencana penghargaan dan insentif.
- (h) Dukungan manajemen selama transisi.

4. Program Edukasi dan Pelatihan.

- (a) Manual atau referensi untuk kebijakan, praktek, tata cara bisnis.
- (b) Kebutuhan ketrampilan dan pengetahuan.
- (c) Target audience : pelanggan, karyawan, manajer, pimpinan.
- (d) Pilihan media dan format, misalnya latihan, pelajaran kelas, on the job training dan sebagainya.
- (e) Pengkokohan sesudah pelatihan (posttraining reinforcement).

5. Program Pengembangan Teknologi.

- (a) Perangkat lunak, perangkat keras, dan keperluan komunikasi.
- (b) Kemampuan perusahaan yang ada.
- (c) Penawaran yang tersedia di pasar.
- (d) Standard, protokol dan platform.
- (e) Desain logis.
- (f) Pembelian dari luar atau dikembangkan sendiri.
- (g) Penggunaan konsultan atau tidak.

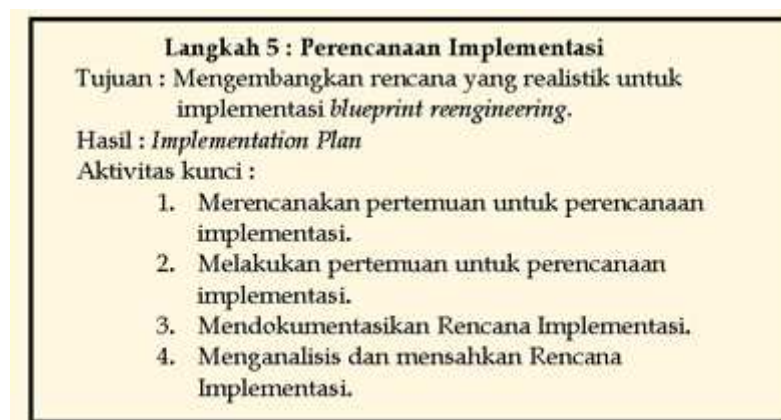
6. Program Pengujian Konsep.

- (a) Beberapa atau semua dari program-program yang telah disebutkan di atas perlu diuji atau tidak.
- (b) Dalam hal ini dapat menggunakan konsultan atau tidak.

Beberapa aktivitas kunci yang diperlukan dalam langkah ini ialah antara lain :

1. Merencanakan pertemuan untuk perencanaan implementasi.
2. Melakukan pertemuan untuk perencanaan implementasi.
3. Mendokumentasikan Rencana Implementasi.
4. Menganalisis dan mensahkan Rencana Implementasi.

Langkah ke lima ini secara singkat dapat digambarkan sebagai dalam bagan berikut.



Langkah 6 : Memperoleh persetujuan implementasi Persetujuan yang dimaksud di sini ialah persetujuan mendapatkan dana dan sumber lain yang diperlukan untuk menjalankan blueprint yang sudah dibuat. Kalau ini tidak dilaksanakan dengan baik, dapat berlarut-larut sampai lama dan akan membuat semua orang frustrasi. Hasil yang diharapkan dari langkah ini tentu saja permintaan dana dan persetujuan atas permintaan tersebut. Permintaan dana ini termasuk juga permintaan :

1. SDM untuk implementasi.
2. Material dan perlengkapan yang diperlukan.
3. Anggaran untuk implementasi termasuk untuk mempekerjakan konsultan, pelatihan dan sebagainya.

Tidak jarang untuk memperjuangkan dana ini, diperlukan penjelasan dalam bentuk presentasi sekali lagi mengenai proyek reengineering. Presentasi ini menjelaskan sekali lagi secara singkat tetapi lengkap mengenai persiapan dan perkembangan yang telah dicapai antara lain sekitar :

1. Latar belakang.
2. Visi, nilai dan tujuan.
3. Blueprint.
4. Keuntungan yang diharapkan.
5. Rencana implementasi.
6. Dana yang dibutuhkan.

Presentasi harus dilakukan secara lugas, tidak mengada-ada, tidak menyembunyikan risiko yang dihadapi, tidak membesar-besarkan keberhasilan, jangan lupa berikan fakta dan angka (facts and figures). Pemberi presentasi harus mampu memberikan penjelasan yang meyakinkan mengenai pertanyaan-pertanyaan mendasar yang mungkin muncul, seperti :

1. Mengapa perusahaan sampai merencanakan strategi reengineering ?
2. Apa yang dicoba dilakukan ?
3. Mengapa perubahan secara radikal diperlukan ?
4. Bagaimana perusahaan dapat sampai ke sana ?
5. Mengapa tidak dilakukan saja perbaikan cepat pada proses yang sudah ada saja ? • Apa saja resikonya ?
6. Apa keuntungan bagi perusahaan dan bagi pimpinan ?
7. Apa yang akan terjadi apabila tidak dilakukan tindakan reengineering ?
8. Kapan tanda-tanda keberhasilan diharapkan tampak dan dalam bentuk apa ?
9. Apa secara spesifik yang diharapkan untuk disetujui ?

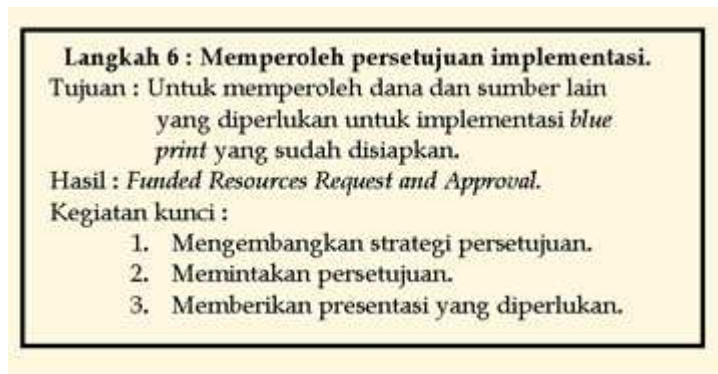
Perlu diantisipasi beberapa kemungkinan yang dihasilkan dari langkah 6 ini, seperti :

1. Disetujui sepenuhnya dan diminta segera melakukan implementasi sepenuhnya.
2. Disetujui untuk dilaksanakan dengan dana yang diperlukan, tetapi jangan terlalu cepat.
3. Disetujui untuk dilaksanakan dengan dana yang diperlukan, namun jangan sekarang, tetapi nanti saja.
4. Disetujui untuk dilaksanakan, tetapi di sana sini cakupannya perlu dirubah

Beberapa aktivitas kunci yang diperlukan dalam langkah ini ialah antara lain :

1. Mengembangkan strategi persetujuan.
2. Memintakan persetujuan.
3. Memberikan presentasi yang diperlukan.

Secara singkat, langkah ke enam ini dapat digambarkan sebagai bagan berikut ini.



Langkah 7 : Implementasi perubahan desain. Apabila tim sudah sampai pada tahap ini, maka perlu dirayakan karena berhasil mencipkan dan ‘menjual’ ide perubahan proses yang radikal, total dan fundamental. Tujuan utama dalam langkah ini ialah merubah suasana semula menjadi suasana dan semangat reengineering. Perubahan dalam langkah ini harus sudah tampak nyata dan dapat diukur. Perubahan ini harus mengarah pada tujuan reengineering. Oleh karena itu, hasil yang diharapkan ialah perbaikan kinerja yang dapat diukur, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, yang meliputi :

1. Frekuensi dan volume dari transaksi penjualan.
2. Jumlah pertanyaan, respons dan tuntutan pelanggan.
3. Jumlah kesalahan, ketidakcocokan, perubahan dan perbaikan.
4. Waktu yang diperlukan untuk proses.
5. Jumlah karyawan yang digunakan untuk memproduksi hasil proses.
6. Kepuasan pelanggan atas kinerja layanan dan produk yang dibeli.

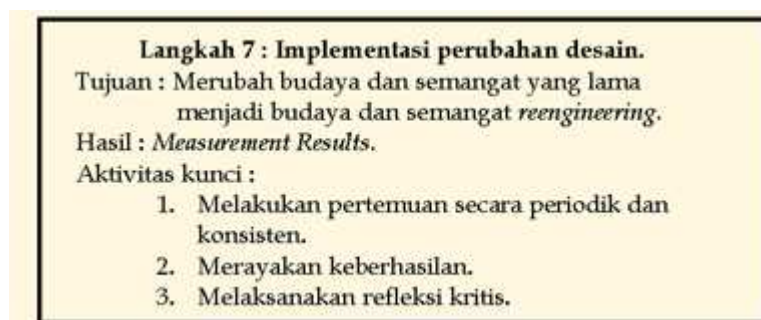
Tindak lanjut ialah hal yang penting dalam langkah implementasi ini. Membuat orang mau melakukan perubahan memerlukan tekad keras dan kemampuan untuk menghilangkan halangan yang dihadapi. Beberapa tip dan teknik yang dapat dilakukan dalam langkah tindak lanjut ini, ialah melakukan pembicaraan, wawancara dan diskusi dengan para karyawan, khususnya yang langsung terlibat mengenai hal-hal seperti misalnya :

1. Ungkapkan kebutuhan mereka agar pekerjaan dapat dilaksanakan.
2. Pastikan mereka menghadiri rapat atau pertemuan setiap kali mereka diundang.
3. Periksa untuk meyakinkan bahwa langkah-langkah telah diambil sesuai dengan janji.
4. Ungkapkan permasalahan yang ada.
5. Hilangkan hambatan yang menghalangi pelaksanaan kerja.
6. Berikan sumber tenaga atau dana yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
7. Pastikan bahwa mutu yang dijanjikan betul-betul dipenuhi.

Dalam hubungan ini, kegiatan kunci yang perlu dilakukan ialah antara lain :

1. Mengadakan pertemuan secara periodik dan konsisten.
2. Merayakan keberhasilan.
3. Melaksanakan refleksi kritis.

Secara singkat langkah ke tujuh ini dapat digambarkan sesuai dengan bagan sebagai berikut.



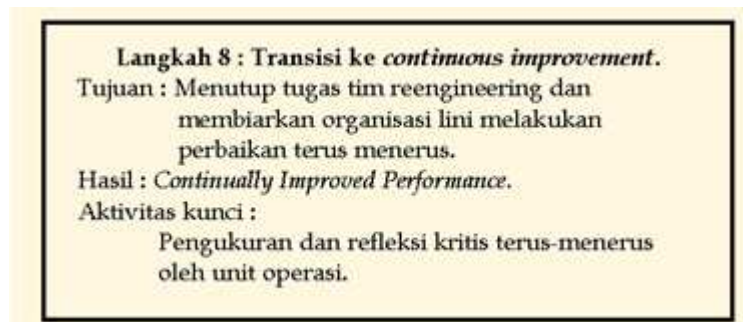
Langkah 8 : Transisi ke tahap Continuous Improvement. Manakala langkah sudah mencapai implementasi penuh program reengineering, maka tidak diperlukan lagi usaha khusus dari tim, karena proses akan berjalan dengan sendirinya secara wajar dan alami. Langkah ini ialah semacam penutupan tugas tim reengineering menuju pada proses biasa yang akan terus melakukan perbaikan melalui pendekatan continuous improvement process. The big bang is complete, orang mengatakan.

Hasil yang diperoleh dalam tahap atau langkah ini ialah kinerja yang dihasilkan dari perbaikan secara terus menerus. Aktivitas kunci yang dilakukan ialah melakukan perbaikan terus menerus, melakukan refleksi kritis dan melakukan pengukuran kinerja. Aktivitas ini termasuk :

1. Mengukur kinerja secara langsung dan terus-menerus.
2. Melakukan analisis dan umpan balik dari hasil pengukuran tersebut.
3. Melakukan koreksi atau perbaikan dan pengetesan.
4. Memberikan penghargaan keberhasilan.
5. Mentransformasikan proses belajar kepada bagian-bagian lain.

Batas antara reengineering dan continuous improvement kadang-kadang tidak jelas dan tidak dapat diramalkan. Setelah reengineering selesai, proses continuous improvement berjalan terus. Apakah reengineering akan diperlukan lagi ? Jawabannya mungkin ya mungkin tidak. Diperlukan lagi apabila misalnya perusahaan menghadapi ancaman kelangsungan hidup lagi, melakukan merger dengan perusahaan lain dan sebagainya.

Langkah terakhir ini secara singkat dapat digambarkan seperti bagan berikut ini.



2.3 Risalah Singkat Langkah Reengineering

Secara singkat, langkah-langkah, pertemuan dan workshop yang diperlukan untuk memperlancar proses tersebut dapat ditabelkan sebagai berikut ini :

Pertemuan dan Workshop untuk Memperlancar BPR

LANGKAH	HASIL	PARTISIPAN
1. Membuat Kerangka Proyek		
Konsep kerangka proyek	<ul style="list-style-type: none"> Keputusan untuk terus Merubah organisasi Konsep pernyataan kerangka 	<ul style="list-style-type: none"> Tim analis Manajer bisnis kunci
Buat pernyataan kerangka	Validasi pernyataan kerangka	Tim analis
Mengusulkan proses proyek	Rencana proyek	Manajer bisnis kunci
Kontrak dengan sponsor	Persetujuan untuk terus	<ul style="list-style-type: none"> Eksekutif sponsor Direktur proyek
2. Menciptakan Visi, Nilai, dan Tujuan		
Persiapan pertemuan perdana	<ul style="list-style-type: none"> Rencana kickoff meeting Rincian rencana hasil Agenda teknik Rencana workshop 	Tim inti proyek
Pertemuan perdana	Rencana peserta workshop	<ul style="list-style-type: none"> Tim lengkap proyek Sponsor eksekutif Terkait lain
Pertemuan soal visi	Data untuk pernyataan kerangka dasar	Tim lengkap proyek
Memutuskan visi, nilai, dan tujuan	Pernyataan visi, nilai, dan tujuan secara final	Mereka yang menciptakan visi
3. Membuat Desain Baru mengenai Operasi Bisnis		
Perencanaan sesi cetak biru	<ul style="list-style-type: none"> Rincian rencana hasil Agenda teknik Rencana workshop 	Tim inti proyek
Sesi cetak biru	Data untuk cetak biru	Sub-tim proyek terkait
Persetujuan cetak biru	<ul style="list-style-type: none"> Finalisasi cetak biru Rencana langkah lanjut 	Tim lengkap proyek
4. Pembuktian Konsep		
Tentukan kebutuhan pembuktian konsep	Keputusan kebutuhan dan tipe pembuktian konsep	Tim lengkap proyek
<ul style="list-style-type: none"> Pilih pendekatan pembuktian Kembangkan kebutuhan dan rencana pembuktian 	Rencana implementasi	
Hasilkan pernyataan keuntungan yang diperoleh	Konsep pernyataan keuntungan	Tim lengkap proyek
Rekomendasi tindak lanjut		Tim penguji
5. Merencanakan Implementasi		
Rencana sesi perencanaan implementasi	<ul style="list-style-type: none"> Rincian rencana hasil Agenda teknik Rencana workshop 	Tim inti proyek
Sesi perencanaan implementasi	Data untuk rencana implementasi	Tim lengkap
Hasilkan rencana implementasi	Rencana final implementasi	Tim lengkap proyek
6. Peroleh Persetujuan Implementasi		
Kembangkan strategi persetujuan proses	Strategi terinci untuk memperoleh persetujuan	Tim inti proyek
7. Implementasi Perubahan Desain		
Pertemuan berkala secara berkala	Laporan kemajuan	Tim lengkap proyek
Rayakan keberhasilan	<ul style="list-style-type: none"> Rencana perbaikan Pemecahan masalah Rencana pelaksanaan pesta 	Pihak lain terkait
Lakukan kritik refleksi	<ul style="list-style-type: none"> Perbaikan cetak biru Perubahan operasi bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> Tim lengkap proyek Grup/tim bisnis
8. Transisi		
Ke Continous Improvement State	Perubahan operasi bisnis	Grup/tim, bisnis

2.4 Karakteristik Reengineering yang Berhasil

Tidak ada formula magis yang menjamin suatu keberhasilan reengineering. Yang ada hanya petunjuk berupa prinsip-prinsip, teknik, pengalaman, kunci keberhasilan dan hal-hal sejenis itu. Salah satu dari petunjuk yang diberikan berdasarkan pengalaman ialah beberapa karakteristik proses yang dapat dikenali dari suatu reengineering yang berhasil. Karakteristik yang dimaksud ialah :

1. Pelanggan paling diutamakan.
 - (a) Tidak peduli apakah pelanggan internal atau eksternal, tanpa pelanggan Anda bukan apa-apa.
 - (b) Oleh karena itu, dengar keinginan mereka baik-baik. Apa yang menjadi kepentingan mereka, adalah kepentingan Anda juga.
 - (c) Reengineering mulai dari luar (tuntutan dan kebutuhan pelanggan) dan bawa ke dalam perusahaan.
2. Ciptakan dan pertahankan hanya yang memberikan nilai tambah.
 - (a) Proses atau bagian yang perlu dipertahankan dan diciptakan ialah yang memberikan nilai tambah (added value).
 - (b) Sedangkan yang hanya menimbulkan biaya tambah (cost centre) perlu dihilangkan.
3. Pimpin dari atas dan kerjakan perincian dari bawah.
 - (a) Reengineering ialah strategi bisnis yang sangat penting, oleh karena itu harus dipimpin dari paling atas dan jangan diserahkan pada lapisan bawah.
 - (b) Sedangkan perincian blueprint dapat diserahkan pada profesional atau tenaga ahli yang lebih mengerti.
4. Desain dari keseluruhan dan implementasi mengenai yang kecil-kecil.
 - (a) Desain dalam bentuk blueprint harus mengenai keseluruhan sehingga proses tidak kehilangan arah dan tujuan.
 - (b) Sedangkan implementasi mengenai hal yang kecil-kecil dan dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
5. Disiplin dan tetap pada itu.
 - (a) Ada tersedia beberapa cara dan teknik untuk melakukan reengineering ini. Sekali dipilih suatu cara atau teknik tertentu, harus tetap menggunakannya secara konsisten sampai selesai.
 - (b) Disiplin diperlukan untuk sepanjang proses, menyangkut cara dan teknik, pendidikan, pelatihan, informasi dan sebagainya.
 - (c) Tentu saja dapat dilakukan improvisasi tertentu, namun harus tetap pada alur konsep dasar semula.
6. Jangan biarkan konsultan lakukan untuk Anda atau kepada Anda.
 - (a) Konsultan yang baik ialah yang memberikan petunjuk arah, memberikan pedoman, memberitahukan rambu-rambu, memberitahukan kegunaan teknologi informasi pada perusahaan Anda dalam rangka reengineering, sedangkan keputusan akhir harus pada Anda sendiri.
 - (b) Jangan biarkan konsultan mengambil keputusan untuk perusahaan Anda atau Anda bertindak menyerahkan segala-galanya pada mereka.

Disamping karakteristik, ada juga beberapa petunjuk arah (beacon) yang dapat membantu, yaitu :

- Strategi bisnis.
- Proses bisnis dan alur kerja.
- Struktur kerja dan organisasi.
- Teknologi informasi.
- Sistem penghargaan.
- Strategi manajemen.
- Nilai dan budaya.

Bab 3

PROSES SEBAGAI FOKUS DALAM REENGINEERING

'Most of businesspeople are not process oriented'

Michael Hammer

3.1 Mengapa Bpr Berfokus Pada Proses

Seperti telah dijelaskan pada awal pembahasan tentang BPR, BPR adalah suatu :

1. fundamental rethinking dan
2. radical redesign, dari suatu
3. business process, untuk mencapai suatu
4. dramatic improvements

dalam hal-hal kritis yang menyangkut kinerja perusahaan seperti biaya, mutu, layanan, kecepatan dan sebagainya. Perlu sekali lagi diperhatikan, bahwa yang menjadi obyek pemikiran kembali secara fundamental dan penyusunan kembali secara radikal ialah proses. Jadi proses merupakan obyek utama dan terpenting dalam proses reengineering. Untuk itu marilah menelaah lebih lanjut mengenai proses itu sendiri. Apa yang disebut sebagai proses itu ?

'Process is a logical series of independent activities which use the resources (people, materials, energy, equipments etc) of the organization to create, or result in, an observable or measurable outcome, such as a product or service.'

(Hickman)

'Process is the logical organisation of people, materials, energy, equipment and procedures into work activities designed to produce a specified end result'

(Davenport and Short)

Karakteristik dari suatu proses ialah bahwa suatu proses itu biasanya selalu :

1. Mempunyai pelanggan.
 - (a) Pelanggan yang dimaksud di sini ialah yang menggunakan atau memanfaatkan proses tersebut.
 - (b) Pelanggan tidak hanya yang membeli barang atau jasa perusahaan (pelanggan luar) tetapi juga mereka yang memanfaatkan jasa suatu bagian tertentu dari perusahaan (pelanggan dalam).
2. Melintasi batas organisasi.
 - (a) Perusahaan biasanya dikotak-kotakkan dalam bagian bagian atau organisasi organisasi tertentu, sesuai dengan fungsi atau pembagian tugas tertentu.
 - (b) Suatu proses biasanya tidak terjadi hanya dalam satu organisasi, tetapi hampir selalu lintas batas organisasi.

Secara garis besar ada tiga tipe proses yang terdapat dalam suatu perusahaan, yaitu :

1. Manage process.
 - (a) Manage process adalah proses manajemen dalam mengelola perusahaan pada umumnya.
 - (b) Termasuk dalam proses tipe ini adalah misalnya proses pengambilan keputusan, proses perencanaan strategis, proses pemilihan bentuk organisasi dan sebagainya.
 - (c) Proses ini terjadi di semua tingkat pimpinan tinggi, dari yang paling atas sampai manajer.
 - (d) Disini termasuk strategic planning, penentuan visi dan misi, penentuan ukuran kinerja dan sejenis itu.
2. Operate process.
 - (a) Jenis proses ini ialah proses utama dalam menghasilkan barang atau jasa yang diproduksi.
 - (b) Misalnya proses pembuatan barang, proses pengaturan arus barang di pabrik, proses pengaturan peralatan di pabrik, proses pemilihan teknologi pembuatan barang dan sebagainya.
 - (c) Jadi juga merupakan order flow, dari penerimaan pesanan pelanggan sampai mentransfernya menjadi barang jadi dan mengirimkan ke pelanggan/pemesan.
 - (d) Demikian juga sebaliknya, ada proses mengalirnya uang dari pihak rekanan ke pabrik pembuat barang, merupakan juga operate process.
3. Support process.
 - (a) Proses jenis ini ialah proses yang membantu proses utama tetapi bukan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses utama.
 - (b) Contoh proses ini ialah proses pembelian barang, proses pengendalian persediaan, proses rekrutmen, proses penyimpanan bahan baku dan bahan jadi, proses angkutan barang, proses pendanaan dan sebagainya.

Dengan mengenal apa yang disebut dengan proses dan beberapa jenis proses, maka menjadi lebih jelas, mengapa dalam reengineering, perlu berfokus pada proses. Karena proseslah yang menentukan kinerja perusahaan, menentukan daya saing perusahaan, menentukan mutu barang dan layanan pada pelanggan. Pelanggan selalu memilih barang atau jasa yang lebih baik, lebih murah, layanan yang lebih cepat dan akurat dan sebagainya. Untuk memenuhi kehendak para pelanggan tersebut, melalui perubahan dan perbaikan proses, perusahaan mencoba menjawab kehendak pelanggan tersebut.

Beberapa hal di bawah ini menunjukkan secara lebih terinci, mengapa dalam BPR perlu berfokus pada proses, yaitu karena dengan ini, dapat membantu perusahaan dalam berbagai hal sebagai berikut :

1. Agar perusahaan dapat berfokus pada pelanggan.
2. Agar perusahaan dapat melakukan prediksi dan pengendalian atas perubahan.
3. Agar perusahaan mampu berkompetisi dengan cara memperbaiki penggunaan berbagai sumber.
4. Memberikan cara untuk melakukan perubahan secara besar-besaran pada berbagai aktivitas yang kompleks dalam cara yang cepat.
5. Membantu perusahaan untuk mengelola hubungan intern.
6. Memberikan pandangan sistematis mengenai kegiatan perusahaan.
7. Mencegah terjadinya kesalahan.
8. Menyediakan perusahaan dengan ukuran biaya yang dihematkan.
9. Membantu perusahaan untuk mengetahui bagaimana input menjadi output.
10. Mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lengkap untuk berbagai segi bisnis.
11. Memberikan pengertian bagaimana perusahaan dapat menjadi baik dan bagaimana menuju kearah tujuan tersebut.
12. Memberikan metoda untuk menyiapkan perusahaan menghadapi tantangan yang akan datang.

3.2 Bagaimana Bentuk Perubahan Proses tersebut

Perubahan dalam arti perbaikan proses dapat dilakukan dalam berbagai bentuk yang secara garis besar dapat berupa :

1. Menghilangkan proses (process elimination)
 - (a) Menghilangkan proses berarti yang tadinya ada menjadi tidak ada karena dianggap tidak perlu atau perlu diganti dengan proses yang sama sekali baru.
 - (b) Ini memerlukan keberanian dan keterbukaan fikiran karena umumnya orang cenderung sulit untuk merubah apalagi meniadakan sesuatu yang telah lama dilakukan.
 - (c) Oleh karena itu, sering kali dalam proses BPR diperlukan konsultan yang dapat melihat secara obyektif dan tidak terikat secara emosional dengan hal-hal yang lalu.
2. Menyederhanakan proses (process simplification).
 - (a) Menyederhanakan lebih mudah daripada menghilangkan, namun inipun memerlukan keberanian untuk merubah.
 - (b) Dalam hal ini, jasa konsultan sering kali sangat bermanfaat karena dapat membandingkan proses yang dilakukan oleh perusahaan satu dengan yang lain dan dapat melihat dengan mudah mana yang sederhana tetapi efektif dan efisien dan mana yang sulit.
 - (c) Disamping menggunakan konsultan, perusahaan sendiri dapat melakukan penyederhanaan dengan melakukan benchmarking, yaitu mengamati dan meniru proses yang dilakukan oleh perusahaan unggulan di bidang yang sama.
3. Menyatukan proses (process integration).
 - (a) Menyatukan proses ialah menggabungkan beberapa proses menjadi satu proses. Pada hakekatnya hampir sama dengan menyederhanakan, namun lebih spesifik sifatnya.
 - (b) Hal inipun dapat dilakukan dengan cara benchmarking atau menggunakan jasa konsultan.
4. Melakukan otomatisasi (process automation).
 - (a) Proses otomatisasi sudah lama digunakan dalam industri atau perusahaan yang pada dasarnya meningkatkan kecepatan, ketelitian dan efisiensi. Hal ini digunakan dengan menggunakan jasa komputer atau teknologi informasi. Teknologi informasi adalah pengembangan dari teknologi komputer yang dipadukan dengan teknologi telekomunikasi.
 - (b) Penggunaan sistem informasi dalam perusahaan dibedakan dalam 3 golongan besar yaitu :

Executive Information System (EIS)

Adalah sistem yang mengatur tersedianya informasi yang diperlukan oleh para eksekutif untuk proses pengambilan keputusan. Sistem ini juga membantu para eksekutif untuk mengenal permasalahan dan peluang yang dihadapi perusahaan sebelum mengambil keputusan.

Management Information System (MIS) Adalah sistem yang mengatur tersedianya informasi yang dibutuhkan oleh para manajer yang menyediakan laporan berkala dan yang dirancang sebelumnya yang memberikan informasi berdasarkan data base yang tersedia.

Technical Information System (TIS) Adalah sistem yang mengatur tersedianya informasi yang dibutuhkan oleh tingkat pelaksana teknis. TIF ini lebih memberikan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan teknis sehari-hari.

Bentuk-bentuk yang lebih konkrit dari reengineering yang sering dijumpai dalam berbagai perusahaan ialah antara lain sebagai berikut ini:

1. Beberapa pekerjaan digabungkan menjadi satu.
2. Para pekerja ikut dalam pengambilan keputusan.
3. Langkah-langkah dalam proses dibuat berurutan secara alamiah.
4. Proses adalah berbentuk ganda.
5. Pekerjaan dilakukan dimana dianggap paling logis dilakukan.

6. Pengawasan dan pengendalian dikurangi.
7. Rekonsiliasi ditekan sedikit mungkin.
8. Satu manajer untuk hal tertentu merupakan satu titik hubung.
9. Sentralisasi atau desentralisasi harus sesuai kebutuhan.

3.3 Produk Akhir Dari Reengineering

Produk akhir dari suatu BPR tentu saja peningkatan daya saing perusahaan yang pada gilirannya akan meningkatkan keuntungan. Namun itu adalah hasil akhirnya. Disamping itu, dari segi proses itu sendiri, ada beberapa hal berubah secara drastis yang dapat diamati dengan jelas, seperti yang akan dipaparkan di bawah ini.

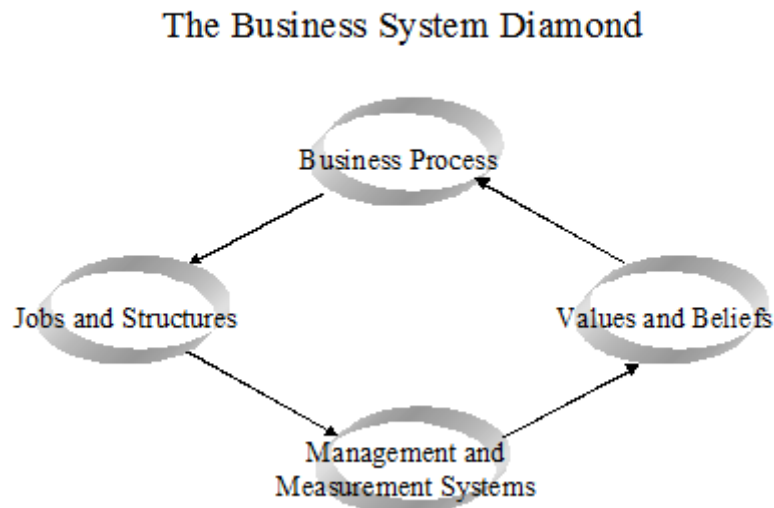
1. Perubahan unit kerja.
 - (a) Dari functional department ke process teams.
 - (b) Functional department ialah kesadaran unit kerja berdasarkan fungsi yang cenderung membangun 'kerajaan sendiri' dan kurang menghargai kerjasama dengan fungsi lain.
 - (c) Process teams adalah kesadaran unit kerja yang lebih mementingkan kelancaran proses keseluruhan (yang nota bene lintas bagian) dan kurang menonjolkan fungsi bagian sendiri.
2. Perubahan dalam tugas.
 - (a) Dari simple tasks ke multi-dimensional work.
 - (b) Tugas spesialis yang tadinya dikembangkan, menjadi tugas generalis sehingga pelaksana merasa lebih penting, lebih puas dan lebih merasa dihargai. Setiap pelaksana tidak hanya mengetahui 'memasang sekrap' saja tetapi lebih mengetahui proses secara keseluruhan.
 - (c) Saling tukar pekerja menjadi lebih mungkin dilaksanakan sehingga efisiensi lebih dapat ditingkatkan. Tentu saja ini memerlukan tipe pekerja yang lebih terdidik dan terlatih.
3. Perubahan dalam peran karyawan.
 - (a) Dari controlled ke empowered.
 - (b) Pendekatan lama ialah bahwa pekerja direkrut dan dipekerjakan dan harus mengikuti peraturan yang sudah ditentukan. Dalam pendekatan baru sesudah BPR, pekerja tidak diharuskan mengikuti peraturan, tetapi mereka dipacu untuk membuat peraturan mereka sendiri. Dengan demikian, mereka sendiri terdorong akan mengontrol diri sendiri dan teman-temannya dalam melaksanakan tugas.
 - (c) Konsekuensi dari empowerment ini ialah dalam cara rekrutmen, yaitu tidak hanya pendidikan dan ketrampilan yang menjadi persyaratan, tetapi juga sikap dan karakter seseorang, seperti motivasi, disiplin dan sebagainya.
4. Perubahan dalam persiapan tugas.
 - (a) Dari training ke education.
 - (b) Training adalah cara pelatihan tradisional yang dilakukan perusahaan untuk melatih pekerja agar mampu melakukan sesuatu, menggunakan sesuatu atau memecahkan situasi tertentu. Training meningkatkan kecakapan dan ketrampilan dan menekankan how to do the jobs.
 - (c) Education adalah pendidikan yang lebih menekankan bagaimana orang dapat memutuskan sendiri bagaimana agar pekerjaan dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan meningkatkan pengertian dan pemahaman dan mengajarkan why it happens. Mengenai how to solve the problem akan muncul dengan sendirinya, karena telah mengetahui why it happens.
5. Pergeseran dalam ukuran kinerja dan kompensasi.
 - (a) Dari activity ke result.
 - (b) Dalam pendekatan lama, ukuran kinerja dan pemberian kompensasi biasanya diukur secara langsung, dari aktivitas yang dilakukan para pekerja. Cara ini sama sekali tidak dihubungkan dengan hasil yang dapat disumbangkan pada perusahaan.

- (c) Dalam pendekatan sesudah BPR, struktur kompensasi dan ukuran kinerja dihubungkan dengan hasil yang diperoleh. IBM Credit misalnya, kinerja dan kompensasi karyawan tidak diukur dari banyaknya kertas dan permohonan kredit yang diproses, tetapi dari keuntungan yang diperoleh, dari kontrak yang dibuat dan dari hasil customer satisfaction survey.
6. Perubahan dalam kriteria kemajuan.
- (a) Dari performance ke ability.
 - (b) Bonus diberikan pada mereka yang dapat melaksanakan tugas dengan sangat baik. Promosi pada tugas baru (advancement) bukan diberikan pada mereka yang dapat melaksanakan tugas dengan baik sekali, tetapi diberikan pada mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas baru tersebut.
 - (c) Jadi dibedakan dengan tajam antara performance dan ability. Advancement bukanlah suatu reward, tetapi suatu change.
7. Perubahan dalam nilai.
- (a) Dari protective ke productive.
 - (b) Dalam BPR para karyawan perlu diyakinkan bahwa mereka bekerja untuk para pelanggan dan bukan untuk atasan mereka. Hal ini tidak cukup hanya merupakan retorika dan slogan belaka tetapi harus dikaitkan secara langsung dan nyata dalam sistem reward.
 - (c) Untuk menguatkan hal ini, misalnya Xerox Corporation menetapkan bahwa sebagian besar bonus bagi para manajernya tergantung dari hasil customer satisfaction reports. Dengan demikian fokus kegiatan para manajer ialah memaksimalkan kepuasan pelanggan.
 - (d) Inilah yang dimaksud dengan perubahan dalam nilai yang menyangkut pula perubahan budaya.
8. Perubahan tugas manajer.
- (a) Dari supervisors ke coaches.
 - (b) Dalam process teams, keperluannya bukan seorang bos, tetapi seorang pelatih yang membantu mereka untuk memecahkan persoalan, memberikan nasehat dimana diperlukan dan sebagainya.
 - (c) Bos berkonotasi memberikan perintah dan mengawasi. Bos tradisional mendesain dan membagi kerja. Tim melakukan itu di antara mereka sendiri. Manajer dalam suasana sesudah BPR lebih bertindak sebagai fasilitator dan mengusahakan agar para pekerja dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih mandiri.
9. Perubahan dalam struktur organisasi.
- (a) Dari hierarchical ke flat.
 - (b) Sebagai konsekuensi dari pergeseran fungsi ke proses, maka organisasi akan lebih datar, lapisan manajer lebih sedikit, rentang kendali akan lebih lebar. Jadi organisasi berubah dari organisasi fungsi ke organisasi proses. Dalam organisasi serupa ini, tidak hanya diutamakan proses, tetapi juga dalam pengambilan keputusan akan lebih cepat.
10. Perubahan dalam tugas eksekutif.
- (a) Dari scorekeepers ke leaders.
 - (b) Hasil dari BPR ialah bahwa para eksekutif akan lebih dekat tidak hanya pada pelanggan, tetapi juga pada pekerja yang langsung melaksanakan tugas lapangan. Sukses tidaknya perusahaan lebih ditentukan oleh pekerja lapangan ini, dan bukan oleh para manajer.
 - (c) Oleh karena itu ada pergeseran dalam tugas para eksekutif, dari tadinya pengawas menjadi pemberi inspirasi mengenai perubahan budaya dan nilai, tidak hanya dengan dorongan dan seruan tetapi juga dengan teladan nyata. Para eksekutif harus lebih bertindak sebagai leader daripada sebagai manajer.

Dengan demikian, melakukan reengineering dalam proses di perusahaan pada akhirnya merubah hampir semua jenis proses dan aktivitas maupun nilai dan budaya dalam perusahaan itu, yaitu yang menyangkut people, jobs, managers dan values. Ini disebut sebagai four points of the business system diamond.

3.3.1 Business Process.

Butir puncak dari sistem diaman ialah business process, yang menentukan butir ke dua yaitu jobs and structures. Cara sesuatu pekerjaan dilakukan akan menentukan bagaimana orang yang akan melakukan pekerjaan itu dikelompokkan dan diorganisir. Proses yang terpecah membutuhkan organisasi perusahaan tradisional yaitu spesialisasi secara sempit dengan organisasi berdasarkan fungsi. Proses yang terintegrasi memerlukan jenis pekerjaan yang multidimensional dan paling cocok diorganisir dengan process teams.



3.3.2 Jobs and Structures.

Demikian pula, orang yang perlu melaksanakan tugas multidimensional dan diorganisir dalam tim ini perlu direkrut, dinilai dan dibayar dengan cara yang tepat. Dengan kata lain, tugas dan struktur sangat ditentukan oleh desain proses, yang pada gilirannya menentukan pula sistem manajemen dan sistem pemberian kompensasi.

3.3.3 Management and Measurement System.

Bagaimana orang diberi kompensasi, bagaimana mereka diukur hasil kinerjanya adalah penentu utama mengenai nilai dan kepercayaan mereka pada perusahaan. Makna dari nilai dan kepercayaan disini ialah seberapa jauh kepedulian dan komitmen mereka pada pekerjaan dan perusahaan dimana mereka bekerja.

3.3.4 Value and Beliefs.

Pada akhirnya komitmen dan kepedulian para karyawan akan menunjang dan menentukan proses perusahaan. Misalnya mereka akan mau dan rela bekerja dengan cepat dan akurat apabila mereka percaya bahwa kecepatan dan keakuratan merupakan hal yang penting dalam proses yang mereka lakukan.

3.4 Bagaimana Membuat Program BPR yang Sukses

Pertanyaan ini merupakan pertanyaan yang sangat penting, karena semua orang yang mencoba menerapkan BPR menginginkan agar usahanya mencapai hasil. Di bawah ini diberikan beberapa prinsip bagaimana membuat program BPR itu mencapai sukses. Tentu saja prinsip-prinsip ini bukan sesuatu yang mutlak, tetapi hal-hal yang sungguh-sungguh perlu diperhatikan, berdasarkan pengalaman, sebelum melakukan BPR.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan bagaimana mengusahakan suatu program BPR yang sukses, yaitu :

1. Kepemimpinan.

Dalam hal ini diperlukan suatu kepemimpinan dan komitmen yang kuat bahkan. Banyak yang mengatakan bahwa komitmen yang kuat dari pimpinan merupakan prasarat mutlak keberhasilan suatu program BPR, yang tanpa itu, BPR tidak mungkin berhasil.

2. Permulaan.

Permulaan harus dimulai dengan melakukan analisis mengenai proses yang sekarang dilakukan. Dalam proses ini akan ditemukan permasalahan yang ada, dibandingkan dengan proses yang dilakukan oleh perusahaan lain dalam industri yang sama terutama perusahaan unggulan.

3. Konsultan.

Karena akan dilakukan perubahan yang sangat besar dan mendasar, pengalaman dan nasehat dari satu atau beberapa konsultan biasanya sangat berguna. Pengalaman menunjukkan bahwa konsultan perlu bekerja bersama dengan petugas perusahaan melakukan langkah-langkah pelaksanaan BPR.

4. Definisi.

Yang perlu dilakukan adalah juga membentuk satu grup pengarah yang menentukan parameter BPR yang khusus untuk perusahaan bersangkutan. Dalam organisasi yang kecil biasanya CEO langsung ikut dalam tim ini, namun dalam organisasi yang lebih besar, CEO cukup mendukung sepenuhnya tim ini. Parameter ini harus sedapat mungkin secara kuantitatif dan dirumuskan dalam suatu direktori.

5. Institusi.

Program BPR harus dilakukan secara resmi dan diketahui oleh semua orang. Tim pengarah harus membentuk beberapa grup pekerja yang terdiri dari kelompok dari enam sampai delapan orang. Pada mereka mulai ditanamkan suatu budaya pencapaian (*achievement culture*) dimana kinerja diukur berdasarkan suatu parameter tertentu dan parameter ini makin lama makin tinggi. Pendek kata BPR perlu dilembagakan melalui kelompok tadi, melalui penetapan parameter kinerja dan prosedur formal.

6. Teknologi.

Salah satu persyaratan pelaksanaan BPR ialah penilaian kembali mengenai teknologi yang digunakan. BPR tidak akan berhasil tanpa penggunaan teknologi yang sesuai. Penggantian teknologi baru biasanya memang memerlukan investasi dan biaya, tetapi seharusnya dalam jangka panjang akan menekan biaya dan meningkatkan layanan. Teknologi tidak hanya yang digunakan dalam proses produksi tetapi juga biasanya penggunaan komputer dan alat telekomunikasi.

7. Internal ke Eksternal.

Biasanya perubahan proses dilakukan yang ada di dalam dahulu baru kemudian proses yang menyangkut ke luar. Proses di dalam termasuk perubahan nilai, sikap, budaya. Proses internal dapat dilakukan dengan berbagai cara termasuk seminar dan sebagainya. Baru sesudah kesadaran intern ini terbentuk, perubahan sikap dan budaya ditularkan ke luar seperti ke mitra kerja dan para pelanggan.

8. Pelatihan.

Perubahan tidak hanya dimulai dengan merubah sikap dan nilai tetapi perlu juga pelatihan yang memadai. Untuk itu anggaran pelatihan perlu ditingkatkan mungkin mencapai 50%. Yang perlu diutamakan ialah mereka yang duduk paling depan dalam proses produksi. Mereka perlu memahami teknologi dan proses baru, perlu ketrampilan antar personal.

9. Motivasi.

BPR juga tergantung dari motivasi para staf dan pekerja. Salah satu cara motivasi yang gampang diterima ialah program pemberian imbalan yang sesuai. Sistem insentif juga dapat dikembangkan namun biasanya ini perlu pengelolaan yang cukup sulit karena memang harus konsisten dan adil.

10. Reaksi.

Perlu diantisipasi bahwa sebagian staf dan manajer akan menentang atau bereaksi negatif terhadap perubahan ini. Bahkan tidak jarang mereka keluar dari organisasi. Beberapa perusahaan mengalami sampai 40% dari karyawannya meninggalkan karena tidak setuju BPR, termasuk juga para manajer senior. Yang jelas memang harus ada ketegasan, apakah setuju dan mendukung BPR sepenuhnya, atau kalau tidak lebih baik keluar dari perusahaan.

11. Risiko.

Risiko terhadap pelaksanaan perlu diperhitungkan dan diantisipasi tetapi jangan menyebabkan gentar atau malah mundur. Risiko ini termasuk kehilangan keuntungan, para pekerja keluar, sikap skeptis dan menentang dari karyawan dan sebagainya. Sekali diputuskan melakukan BPR, risiko di atas harus dihadapi dan ditanggung.

Disamping itu perlu juga dikemukakan bahwa reengineering haruslah sejalan dengan strategi bisnis yang sudah ditentukan. Apa beda antara strategi dan reengineering ?

Strategy focus on what are the right things to do !

i.e increase competitiveness and profitability via strategy analysis on business direction and capabilities.

Reengineering focus on how do the things right !

i.e increase competitiveness and profitability via operating system and process redesign.

Perlu juga diingat bahwa yang menyebabkan suatu program BPR itu berhasil atau tidak bukanlah perusahaan, tetapi orang. Ada beberapa pelaku utama yang biasanya terkait dengan program BPR ini, yaitu :

1. Leader.
Adalah eksekutif senior yang mempunyai otoritas dan memberi motivasi pada seluruh program reengineering.
2. Process Owner.
Seorang manajer yang mempunyai tanggung jawab khusus dalam proses tertentu dan usaha reengineering yang terfokus pada itu.
3. Reengineering Team.
Adalah suatu kelompok individual yang berdedikasi penuh atas reengineering suatu proses tertentu, yang membuat diagnose mengenai proses sekarang dan mengatur perubahan desain dan implementasinya.
4. Steering Committee.
Adalah suatu badan pembuat kebijakan yang terdiri dari manajer senior yang mengembangkan strategi reengineering secara keseluruhan dari perusahaan dan memonitor perkembangannya.
5. Reengineering Czar.
Adalah seseorang yang mengembangkan teknik dan alat reengineering dan mengembangkan sinergi lintas bagian dalam perusahaan.

Beberapa perusahaan di bawah ini tercatat sebagai perusahaan yang dianggap berhasil dalam melakukan restrukturisasi.

1. Bell Atlantic
2. British Telecom
3. British Alcan Aluminium
4. Capital Holding
5. Ford
6. Garuda Indonesia
7. Hallmark
8. IBM Credit
9. Imperial Insurance
10. Kodak
11. Pacific Bell
12. Sun Life Insurance Society
13. Syntex Corporation
14. Taco Bell
15. Xerox Corporation

3.5 Kesalahan Umum yang Dilakukan

Beberapa kesalahan umum yang banyak ditemukan dalam pelaksanaan BPR yang perlu dihindari agar proses BPR dapat terlaksana dengan sukses. Kesalahan umum tersebut antara lain ialah dalam hal :

1. Salah proses.
Salah satu penyebab kegagalan BPR ialah hanya merubah proses saja dan lalu menamakan itu BPR. BPR adalah perubahan secara radikal hampir di semua proses di dalam perusahaan. Ia menyangkut perubahan nilai, budaya, sistem, proses dan sebagainya. BPR bukan memperbaiki cara yang lalu tetapi mulai sama sekali dari pemikiran, bagaimana perusahaan seperti ini harus dilaksanakan.
2. Tidak fokus.
Salah satu kegagalan dalam pelaksanaan BPR ialah karena tidak fokus pada proses bisnis. Kerjasama, tim proses, reorganisasi dan sejenisnya bukan proses utama, tetapi proses penunjang dan tidak boleh dianggap sebagai perubahan mendasar pada desain proses utama.
3. Mengabaikan semuanya kecuali desain proses.
Ini juga menyebabkan kegagalan BPR. Reengineering merubah hampir segala-galanya yang berhubungan dengan proses untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam hubungan dengan business systems diamond. Pada waktu Ford melakukan reengineering dalam proses pembayaran pada rekanan, efeknya mencapai perubahan tugas para klerk di tempat penerimaan barang. Mereka tidak lagi hanya menghitung barang yang datang dan menstempel kertas, tetapi menjadi pengambil keputusan mencocokkan penerimaan dengan pemesanan dan memutuskan dapat dibayar atau ditolak atau barang dikembalikan dan sebagainya.
4. Mengabaikan nilai dan keyakinan.
Orang selalu memerlukan alasan yang cukup untuk mau mendukung proses reengineering. Tidak cukup hanya merubah proses, tetapi para manajer perlu memberikan motivasi pada semua orang. Penjelasan yang masuk akal perlu diberikan disertai dengan contoh nyata di lapangan.
5. Terlalu cepat menyerah.
Ada sementara perusahaan yang langsung berhenti melakukan BPR segera sesudah tanda-tanda kesulitan pertama muncul. Mereka kehilangan keberanian mereka atau dengan perkataan lain kekurangan stamina. Ini biasanya terjadi kalau tidak ada antisipasi terlebih dahulu apa yang mungkin akan terjadi dalam proses reengineering.
6. Terlalu cepat puas.
Tetapi ada juga sementara perusahaan yang berhenti melakukan BPR segera setelah tanda-tanda keberhasilan pertama muncul. Keberhasilan pertama ini memberikan alasan untuk kembali ke praktek semula yang lebih mudah dan aman.
7. Tidak mau merubah budaya.
Dalam perusahaan dimana budaya dikembangkan atas dasar konsensus, akan sulit melakukan reengineering tanpa merubah budaya ini. Demikian pula perusahaan yang biasanya hanya melihat hasil dalam jangka waktu pendek, sulit membayangkan keberhasilan dalam jangka waktu lama. Demikian pula perusahaan yang ingin menghindari konflik at all cost, tidak mungkin melakukan reengineering.
8. Salah arah.
Reengineering adalah keputusan penting dan strategis dan harus didukung sepenuhnya dari eksekutif puncak (top down). Kegagalan terjadi apabila reengineering dicoba dilakukan dari bawah (bottom up). Adalah menjadi semacam aksioma bahwa reengineering tidak pernah boleh dilakukan dari bawah.
9. Salah tunjuk pemimpin.
Kepemimpinan manajer senior menjadi persyaratan mutlak tetapi tidak sembarang manajer senior. Pimpinan reengineering harus mereka yang betul-betul mengetahui reengineering dan mereka yang betul-betul memahami hubungan antara proses operasi dan hasil keuangan. Pimpinan harus juga mereka yang mau dan menyadari perlunya perubahan secara mendasar. Senioritas dan otoritas penting, tetapi yang lebih penting ialah kesadaran penuh.
10. Kurang investasi.
Tidak ada perusahaan yang mampu melakukan reengineering secara total tanpa melakukan investasi tertentu untuk program ini. Investasi yang paling penting disini bukan uang tetapi perhatian dan waktu penuh untuk program ini dari eksekutif dan manajer senior. Reengineering bukan pekerjaan sampingan, bukan usaha setengah-setengah dan bukan usaha dari bawah.

11. Kerja sampingan.

Ada beberapa perusahaan yang mencoba melakukan reengineering tetapi bukan merupakan agenda utama atau kurang diprioritaskan. Perusahaan ini hampir pasti akan gagal. Reengineering haruslah merupakan agenda dan prioritas utama perusahaan agar semua energi, perhatian, sumber diarahkan padanya.

12. Pembatasan perubahan.

Usaha reengineering akan gagal sebelum mulai apabila pihak manajemen belum-belum sudah memberikan batas-batas perubahan. Reengineering seharusnya tidak ada batas, dan tidak ada tabu untuk perubahan. Pembatasan perusahaan haruslah hasil dari usaha reengineering itu sendiri, dan bukan persyaratan yang ditetapkan sebelumnya.

3.6 Tantangan yang Perlu Diperhatikan

Namun dengan menyesal perlu dikatakan bahwa tidak semua proyek BPR berhasil dengan baik. Menurut data statistik di USA, sekitar 75% dari proyek BPR tidak memenuhi harapan. Bahkan para pendukung BPR mengakui bahwa lebih banyak yang gagal daripada yang berhasil. Perusahaan yang memulai proyek BPR mengalami berbagai tantangan seperti berikut ini.

1. Resistensi.

Perubahan, apalagi perubahan besar selalu menimbulkan resistensi. Ini merupakan tantangan yang dianggap paling besar dalam proyek BPR.

2. Tradisi.

Tradisi lama untuk melakukan sesuatu tidak mudah untuk diganti begitu saja, apalagi kalau sudah menjadi bagian dari budaya perusahaan. Ini berarti bahwa nilai dan kepercayaan seseorang harus juga dirubah.

3. Waktu.

BPR adalah proses yang cukup lama, biasanya memerlukan waktu dua tahun atau lebih untuk menyelesaikannya. Kalau tidak sabar atau tidak ada waktu maka BPR akan terhalang.

4. Biaya.

Untuk mencari proses baru yang lebih baik dan lebih cocok memerlukan biaya yang tidak kecil. Oleh karena itu perlu diantisipasi dan direncanakan sebelumnya.

5. Skeptisisme.

Beberapa orang biasanya bersikap skeptis terhadap program BPR. Ada yang menganggap hanya cara lama saja dengan label baru. Ada yang kurang percaya bahwa hal itu dapat dilakukan. Yang paling menghalangi ialah mereka yang sama sekali tidak percaya bahwa hal itu dapat dilakukan.

6. Kehilangan pekerjaan.

Program BPR sering kali memang menyebabkan banyak orang kehilangan pekerjaan. Ini sering kali menakutkan dan menjadikan penghalang melanjutkan program BPR.

Bab 4

FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN REENGINEERING

“Reengineering is new, and it has to be done”

Peter Drucker

4.1 Faktor-Faktor Kunci Dalam Pengembangan BPR

Untuk suksesnya suatu business process reengineering (BPR), yang paling penting bukanlah mengetahui bagaimana caranya melakukan reengineering, tetapi terlebih-lebih menyangkut beberapa hal sebagai berikut, yang dapat dikatakan sebagai faktor-faktor kunci berhasil tidaknya suatu reengineering, yaitu adanya :

- Vision
- Skills
- Incentives
- Resources
- Action Plan

4.1.1 Vision

Suatu visi yang jelas diperlukan agar semua orang dapat dan akan menuju dan mengarah pada tujuan yang sama. Visi adalah gambaran tentang apa yang dikehendaki yang menyangkut hal orang, produk, layanan, proses, fasilitas, kultur dan pelanggan. Semua orang dalam organisasi perusahaan harus mampu mengerti, memahami, menjiwai dan menggambarkan visi tersebut sehingga semua tindakan dan keputusan penting selalu membawa perusahaan makin dekat pada visi dimaksud. Tanpa suatu visi, perusahaan akan mengalami kebingungan dan tidak terfokus.

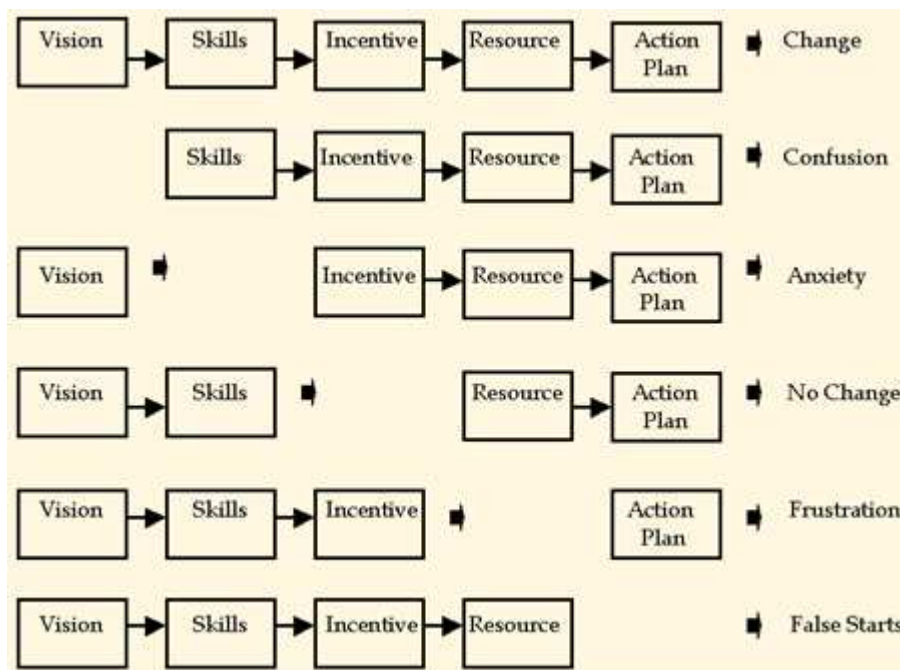
Hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang menyangkut visi ini adalah antara lain :

1. Tentukan terlebih dahulu strategi yang tepat.
2. Tentukan alasan-alasan mengapa melakukan langkah reengineering.
3. Kembangkan suatu cita-cita keadaan yang akan datang yang berarti dan konkrit yang difahami oleh semua orang dalam perusahaan.
4. Tentukan target yang jelas yang mengikat seluruh unit perusahaan.
5. Jangan biarkan ada hal yang dianggap ‘tabu’ untuk dirubah.
6. Jelaskan hubungan antara usaha reengineering dengan usaha yang sudah dilakukan.
7. Buat peta perubahan-perubahan sampai pada tahapan akhir.

4.1.2 Skills

Skills diperlukan agar orang mampu melaksanakan tugas-tugas yang perlu dalam proses yang baru. Skills atau ketrampilan tersebut mungkin bersifat teknis, mungkin mengenai kepemimpinan atau hubungan interpersonal. Tanpa kemampuan dan ketrampilan tersebut orang mungkin menginginkan perubahan tetapi tidak mampu melaksanakan sampai tingkatan yang dibutuhkan. Beberapa langkah dan tindakan yang perlu dilakukan antara lain adalah:

1. Mendidik pimpinan puncak mengenai konsep dan implikasinya.
2. Buat daftar mengenai corak kepemimpinan yang dibutuhkan untuk melakukan proses baru.
3. Berfikirlah diluar tingkat kemampuan dan ketrampilan sekarang.
4. Rubah desain dan kembangkan hal-hal dari 'luar' ke dalam.
5. Berikan toleransi pada keragu-raguan, untuk memancing pemikiran baru.
6. Pastikan memperoleh dukungan serikat buruh. Kelola perbedaan atau kemungkinan konflik secara baik dan konstruktif.



4.1.3 Incentives

Insentif ini biasanya adalah elemen yang paling akhir dilakukan perubahan. Tanpa insentif, orang tidak akan mau berubah atau mungkin hanya mau berubah sedikit saja. Insentif disini termasuk penghargaan dan pengakuan disamping yang penting juga adalah perasaan 'apa keuntungannya bagi saya' ? Apabila orang dapat memahami dan merasakan bahwa perubahan perusahaan yang begitu drastis membawa perbaikan yang cukup besar bagi mereka, maka mereka dalam organisasi perusahaan dapat melakukan perubahan yang direncanakan secara lebih sungguh-sungguh. Beberapa hal yang menyangkut insentif ini adalah antara lain :

1. Perubahan harus dipimpin, dimasyarakatkan dan dibuat target tertentu oleh pimpinan tertinggi perusahaan.
2. Usahakan agar tim manajemen bertanggung jawab atas keberhasilannya.
3. Jelaskan dengan sejelas-jelasnya dan secara gamblang dan berkala, mengapa harus berubah.
4. Hilangkan ketakutan atau desas-desus yang tidak benar.
5. Rencanakan, berikan penghargaan dan pengakuan keberhasilan pada sukses-sukses awal dan setiap sukses yang dicapai.
6. Ganti ukuran hasil kinerja lama dengan yang baru.
7. Gerakkan perubahan sikap dan budaya dengan sistem dan contoh perbuatan oleh para pimpinan perusahaan.

4.1.4 Resources

Resources atau sumber daya yang dimaksud disini adalah orang, dana, informasi, data, fasilitas dan setiap peralatan yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Tanpa resources yang cukup, orang dapat frustrasi dan menganggap bahwa rencana perubahan mungkin dilakukan dengan kurang serius atau perubahan tidak akan dapat dilakukan dengan baik. Beberapa hal yang perlu dikemukakan sehubungan dengan pengalokasian resources ini adalah antara lain :

1. Buat komitmen sedikitnya 25% dari waktu para pimpinan perusahaan untuk melaksanakan perubahan ini.
2. Buat komitmen penuh atas waktu dan energi para pekerja yang paling top.
3. Buat komitmen paling sedikit 50% dari waktu dan tenaga yang digunakan untuk reengineering ini pada pengelolaan perubahan (management change).
4. Usahakan pelatihan dan bimbingan untuk perubahan ini.
5. Usahakan agar pihak luar yang diundang merupakan juga bagian dari tim perubahan.
6. Lakukan benchmarking.
7. Identifikasikan secara jelas dan manfaatkan resources yang disediakan untuk perubahan.

4.1.5 Action Plan

Action Plan adalah perencanaan dari serangkaian aktivitas, penanggung jawab dan jadwal waktu serta target dan yang dibuat secara cukup terinci. Tanpa action plan, perubahan dilakukan seolah-olah atas dasar permulaan-semu, tidak tahu menuju kemana dan orang tidak tahu apa yang harus dilakukan kemudian, dan tidak mengetahui bagaimana tindakan-tindakan yang berlainan dapat menuju pada arah dan tujuan yang sama. Beberapa hal yang perlu diperhatikan ialah :

1. Perlu disadari bahwa pelaksanaan, bukan membuat desain baru, adalah yang paling sulit.
2. Jangan berhenti hanya sampai proses membuat desain baru saja.
3. Lengkapi organisasi dengan orang-orang yang kapabel oleh manajemen.
4. Persiapkan pimpinan puncak untuk memimpin dan mengarahkan perubahan.
5. Lakukan pilot test terlebih dahulu.
6. Fokuskan pada mengendalikan perubahan.
7. Pastikan bahwa perencanaan dibuat sedemikian rupa sehingga setiap fungsi dan setiap orang tahu apa yang harus dilakukan sekarang, besok pagi dan waktu-waktu yang akan datang.

4.2 Kata-Kata Kunci Dalam Reengineering

Kalau di atas telah dibahas mengenai faktor-faktor kunci yang penting dalam melakukan reengineering, maka selanjutnya perlu ditekankan kembali hal-hal penting lainnya lagi dalam melakukan reengineering, yang sekaligus membedakan proses reengineering dengan proses perubahan lainnya. Hal-hal penting yang diwakili oleh kata-kata berikut ini :

1. fundamental
2. radikal
3. dramatis
4. proses

Kata-kata kunci ini diambil dari definisi atau pengertian reengineering itu sendiri yaitu :

'Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed'

4.2.1 Fundamental

Yang pertama perlu dilakukan ialah menanyakan diri sendiri pertanyaan fundamental sebagai berikut : ‘Mengapa kita berbuat seperti apa yang kita lakukan?’ ‘Mengapa kita berbuat dengan cara seperti yang kita lakukan sekarang?’ Jawaban atas pertanyaan fundamental ini mungkin mengakibatkan kemungkinan jawaban-jawaban berikut ini :

1. tindakan kita sudah kuno dan kadaluwarsa,
2. tindakan kita salah,
3. tindakan kita tidak memadai lagi.

Pertanyaan yang harus diajukan dan jawaban yang harus diberikan bukan ‘apa yang sudah dikerjakan’ tetapi ‘bagaimana seharusnya dikerjakan’. Misalnya yang diajukan bukan pertanyaan ‘bagaimana melakukan pemeriksaan yang lebih efisien’ tetapi ‘apakah memang masih perlu dilakukan pemeriksaan lagi?’. Jawaban atas pertanyaan fundamental akan melahirkan juga sesuatu yang fundamental, yaitu tindakan perubahan yang fundamental.

4.2.2 Radikal

Radikal dari kata Latin ‘radix’ yang berarti akar. Mendesain kembali suatu proses secara radikal tidak berarti tambal sulam dan memperbaiki yang sudah ada, tetapi membuang yang sudah ada dan mulai merancang kembali seperti sama sekali baru. Buang yang lama dan ganti dengan yang sama sekali baru. Reengineering bukan merupakan business improvements, atau business enhancement, ataupun business modification, tetapi mengenai business reinvention.

4.2.3 Dramatis

Kata kunci ke tiga ialah : dramatis. Reengineering tidak membicarakan perbaikan sedikit-sedikit yang bersifat marjinal atau inkremental, tetapi perbaikan kinerja dengan melompat jauh kedepan. Suatu perusahaan yang memerlukan kenaikan penjualan 10%, efisiensinya perlu diperbaiki 10%, layanan pelanggan perlu ditingkatkan 10%, kualitasnya perlu ditingkatkan 10%, perusahaan ini tidak memerlukan reengineering.

Ada tiga jenis perusahaan yang memerlukan reengineering, yaitu :

1. Jenis 1: perusahaan yang berada dalam kesulitan besar.
 - (a) Misalnya apabila terancam bangkrut karena biaya, kualitas barang tidak mampu bersaing lagi.
 - (b) Mau tidak mau perusahaan seperti ini harus melakukan reengineering.
 - (c) Contoh ialah Ford Motor Coy tahun 1980an atau PT Garuda Indonesia tahun 1998an.
2. Jenis 2: perusahaan yang belum mengalami kesulitan, tetapi mengantisipasi akan mengalami kesulitan.
 - (a) Misalnya apabila terancam persaingan yang lebih ketat dalam waktu yang singkat, menjelang kesulitan keuangan, perubahan peraturan mendasar, dan sebagainya.
 - (b) Contohnya ialah Aetna Life & Casualty pada akhir tahun 1980an, Pertamina pada awal tahun 1990an.
3. Jenis 3: perusahaan yang tidak mengalami kesulitan, tetapi justru berada pada puncak kinerjanya.
 - (a) Perusahaan ini tidak berada dalam kesulitan dan tidak mengantisipasi akan ada kesulitan, namun manajemen sangat berambisi dan agresif.
 - (b) Bagi perusahaan sejenis ini, reengineering digunakan untuk jauh lebih maju lagi menjadi pimpinan di bidangnya.
 - (c) Contohnya ialah Hallmark dan Wal-Mart.

4.2.4 Proses

Kata kunci keempat, yang paling penting ialah proses. Disamping paling penting, juga menimbulkan paling banyak kesulitan. Kebanyakan orang kurang process oriented, tetapi lebih berorientasi pada tugas, kewajiban, orang, stuktur, organisasi. Apa yang dimaksud dengan proses bisnis ?

‘Business process is a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer.’

Selama duaratus tahun terakhir ini, bisnis banyak dipengaruhi oleh pemikiran Adam Smith yaitu memecah-mecah pekerjaan menjadi kecil-kecil sehingga tercipta para spesialis. Pandangan ini lalu cenderung untuk lebih mengutamakan tugas individual daripada proses secara keseluruhan. Dalam hal ini perlu perubahan dari task-based thinking menjadi process-based thinking.

4.3 Yang Bukan Reengineering.

Mereka yang belum faham betul atau yang sepiantas lalu mendengar reengineering seringkali mengatakan bahwa : ah, itu hal yang biasa, hanya nama lain saja dari downsizing, atau restructuring. Ini adalah kesalahan umum. Reengineering sama sekali bukan automation, bukan downsizing, bukan restructuring, bukan reorganizing, bukan delayering.

1. Business reengineering tidak sama dengan automation, karena automation hanya sekedar berarti menggunakan peralatan yang lebih canggih yang digerakkan komputer yang menggantikan cara kerja yang sudah kuno oleh tenaga manusia.
2. Business reengineering tidak sama dengan restructuring atau downsizing, karena yang terakhir ini hanya sekedar berarti pengurangan kapasitas karena dipaksa pasar atau permintaan. Restructuring dan downsizing adalah mengerjakan hal yang kurang dengan peralatan atau organisasi yang kurang (doing less with less).
3. Business reengineering tidak sama dengan reorganizing, delayering atau flattening the organization, karena istilah-istilah ini hanya mengenai pengaturan kembali organisasi, pengelompokan kembali pekerjaan dan penataan kembali rentang kendali.
4. Business reengineering tidak sama dengan quality improvement atau total quality control (TQC). Hal-hal yang disebutkan terakhir ini adalah perbaikan mutu melalui atau dengan cara menggunakan proses yang sekarang.

Namun perlu disebutkan bahwa business reengineering mungkin saja melakukan hal-hal seperti di atas, tetapi tidak sama dengan hal-hal tersebut. Jadi reengineering mungkin akan berakibat melakukan downsizing, atau reorganizing, atau automation dan sebagainya, tetapi itu semua hanya sebagai akibat atau sarana dalam melakukan reengineering, bukan hal yang utama.

Hal-hal yang utama dalam business reengineering ialah :

1. Mulai sama sekali dari permulaan (baru).
2. Perubahan adalah dalam proses, bukan organisasi.
3. Menolak kebijakan lama (conventional wisdom).
4. Menolak teori dan paradigma industri Adam Smith yaitu division of labor, economies of scale, hierarchical control.
5. Menciptakan pendekatan baru dalam struktur proses yang sama sekali berlainan dengan proses yang lama.
6. Mencari terobosan dan perbaikan secara monumental, tidak hanya inkremental.
7. Tidak ada hal yang tabu untuk dirubah, malahan kebiasaan lama harus dirubah.

Yang perlu dirubah dalam business reengineering ialah proses, karena ini dianggap yang menghalangi suatu perusahaan untuk maju dengan pesat atau berubah secara mendasar.

4.4 Mengubah Aturan Dengan Teknologi Informasi

Istilah teknologi informasi (TI) baru mulai digunakan secara populer sejak pertengahan tahun 1980an. Teknologi ini merupakan pengembangan dari teknologi komputer yang dipadukan dengan teknologi telekomunikasi. Dapat dikatakan bahwa komputer merupakan cikal bakal bentuk teknologi informasi, yang dapat melakukan proses pengolahan data menjadi informasi. Dalam kurun waktu yang hampir sama teknologi telekomunikasi berkembang pula dengan cepat, sehingga mampu membuat dunia ini menjadi lebih kecil. Dari pengembangan ke dua jenis teknologi ini, lahir teknologi informasi. Jadi TI ialah suatu teknologi, yang berhubungan dengan pengolahan data menjadi informasi dan proses penyaluran data/informasi tersebut dalam batas-batas ruang dan waktu.

TI memegang peran penting dalam reengineering, tetapi TI dalam arti yang lengkap dan sesungguhnya. Membanjiri perusahaan dengan komputer tidak sama dengan menggunakan TI. Kesalahan umum para manajer

dalam hal TI ialah kebiasaan untuk berfikir secara deduktif. Yaitu, mereka biasa mendefinisikan problema yang ada dan mencari, menganalisis dan memutuskan berbagai cara pemecahan. Penggunaan TI sering kali harus berfikir secara terbalik, yaitu secara induktif, yakni mengembangkan kemampuan pertama-tama untuk mengenali cara solusi yang ampuh dan baru mencari jenis masalah apa yang dapat dipecahkan dengan cara solusi tersebut.

Para manajer Ford misalnya, mula-mula berfikir problema mereka ialah mencari metoda untuk memproses faktur atau tagihan pemasok secara lebih cepat dengan orang lebih sedikit. Ternyata yang mereka temukan ialah suatu pemecahan dimana mereka sama sekali tidak perlu membuat faktur. TI memberikan pemecahan mengenai hal tersebut dengan meniadakan sama sekali proses pengecekan penagihan yang bertele-tele dan rumit.

Oleh karena itu, TI sering kali disebut sebagai disruptive technology atau disruptive power of technology, karena kemampuannya memecah atau merubah aturan lama yang menghalangi orang melakukan pekerjaannya, sehingga sangat penting dalam business reengineering.

Berikut ini diberikan beberapa ilustrasi bagaimana suatu pekerjaan dapat dirubah secara drastis dengan menggunakan berbagai perkembangan TI.

Aturan lama

Informasi hanya dapat muncul di suatu tempat pada suatu waktu tertentu.

Disruptive technology : Shared database.

Aturan baru

Informasi dapat muncul secara simultan di sebanyak tempat yang diinginkan.

Sewaktu informasi masih dicatat di kertas dan di simpan di folder, hanya seorang saja yang dapat menggunakannya pada suatu waktu tertentu. Membuat penggandaan dan membagi-bagikan informasi tentu saja dapat dilakukan, tetapi sering kali memakan waktu dan banyak makan tenaga dan biaya. Apalagi penggandaan dalam memutakhirkan informasi. Teknologi database merubah aturan ini. Teknologi ini memungkinkan banyak orang mengakses dan menggunakan informasi pada waktu yang bersamaan sehingga mempermudah dan mempercepat proses.

Aturan lama

Hanya tenaga ahli mampu mengerjakan pekerjaan yang kompleks.

Disruptive technology : Expert System

Aturan baru

Pekerja biasa mampu mengerjakan seperti tenaga ahli.

Keunggulan teknologi expert system (ES) dibandingkan dengan teknologi sebelumnya ialah disamping mampu melakukan pengumpulan dan pengolahan data, mampu pula membuat keputusan (machine made decision) dan berdasarkan keputusan tersebut selanjutnya melakukan implementasi (machine made implementation). Penggunaan teknologi ini memungkinkan pekerjaan kompleks hanya memerlukan tenaga ahli sedikit saja dan dapat dilakukan oleh pekerja biasa dengan lebih cepat dan akurat.

Aturan lama

Bisnis harus memilih antara sentralisasi dan desentralisasi.

Disruptive technology : Telecommunications networks.

Aturan baru

Bisnis dapat secara simultan memanfaatkan keuntungan baik sentralisasi maupun desentralisasi.

Kesulitan memilih antara sentralisasi dan desentralisasi pada masa lalu ialah karena sentralisasi dan desentralisasi masih menyangkut hal-hal yang bersifat fisik, seperti pergudangan, pembelian, distribusi dan sebagainya. Dengan adanya teknologi jaringan telekom, sentralisasi dan desentralisasi menjadi kurang relevan, karena yang penting bukan proses fisik, tetapi proses non fisik seperti pengambilan keputusan, perencanaan dan sebagainya. Proses fisik dapat disesuaikan dengan cara-cara yang paling ekonomis yang mungkin dilakukan.

Aturan lama

Para manajer membuat keputusan.

Disruptive technology : Decision support system (database access, modeling software).

Aturan baru

Pengambilan keputusan merupakan bagian sehari-hari dari pekerjaan semua orang.

Decision support system adalah sistem penunjang pengambilan keputusan yang ditawarkan juga oleh TI. Kemampuan sistem ini masih di bawah expert system, namun mampu melakukan pengumpulan data, pengolahan data, dan penawaran beberapa alternatif pemecahan. Berdasarkan bantuan teknologi ini, tidak lagi selalu diperlukan pekerja setingkat manajer untuk mengambil keputusan, namun semua orang dapat melakukannya.

Aturan lama

Pekerja lapangan memerlukan kantor untuk menerima, menyimpan, menyimpan, mengambil dan menyampaikan informasi.

Disruptive technology : Wireless data communication and portable computers.

Aturan baru

Pekerja lapangan dapat mengirim dan menerima informasi dimanapun mereka berada.

Dengan portable computer dan wireless data communication, para pekerja setiap waktu dan dari setiap tempat dapat mengirimkan dan menerima informasi tanpa harus pergi dahulu ke suatu kantor tertentu. Teknologi ini hampir sama dengan telepon seluler, hanya saja yang diterima dan dikirim bukan suara tetapi data. Semua orang baik di kantor pusat maupun di lapangan memiliki data yang sama akurat dan mutakhirnya sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih mudah dan cepat.

Aturan lama

Kontak terbaik dengan calon pembeli ialah kontak pribadi

Disruptive technology : Interactive videodisk

Aturan baru

Kontak terbaik dengan calon pembeli ialah kontak yang efektif

Beberapa perusahaan telah mulai menggunakan interactive videodisks ini yang memungkinkan pemirsa menggunakan suatu segmen tertentu dari layar komputer untuk saling bertatap muka dan melakukan tanya jawab maupun negosiasi. Walaupun penggunaannya baru dalam tahap permulaan dan sementara ada yang menganggap kurang ada kontak personal, namun sudah mulai banyak yang memilih karena dianggap lebih praktis, lebih cepat dan lebih murah. Dengan teknologi ini, jenis layanan atau barang yang dijual juga dapat dilihat di layar komputer.

Aturan lama

Anda harus mencari dimana suatu barang berada

Disruptive technology : Automatic identification and tracking technology

Aturan baru

Barang yang Anda cari menjelaskan sendiri dimana mereka berada

Dengan menggunakan wireless data communication dan automatic identification and tracking technology misalnya, setiap gerakan kendaraan dapat diketahui dan dimonitor dan komunikasi dapat dilakukan secara cepat dan efisien.

Aturan lama

Rencana selalu dirubah secara periodik

Disruptive technology : High performance computing

Aturan baru

Rencana direvisi secara otomatis dan langsung

Dengan TI seperti disebutkan di atas, perencanaan yang biasanya dilakukan secara periodik dan dilakukan oleh orang dapat dilakukan secara langsung dan otomatis oleh komputer yang berkemampuan seperti tersebut di atas.

Aturan lama

Rencana, formula, jadwal dan sebagainya dirubah secara periodik

Disruptive technology : Artificial Intelligence

Aturan baru

Rencana, formula, jadwal dan sebagainya dirubah dan dikoreksi secara otomatis dan langsung.

Artificial intelligence (AI) sampai saat ini merupakan perkembangan terbaru dari kemampuan komputer dalam sistem penunjang pengambilan keputusan. Sistem AI lebih maju daripada Expert System dan berkemampuan melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengumpulan data
2. Pengolahan data menjadi formula
3. Berdasarkan formula tersebut komputer mengambil keputusan (machine made decision)
4. Berdasarkan keputusan tersebut, komputer selanjutnya melakukan implementasi (machine made implementation)
5. Selanjutnya komputer mengkaji atau mengevaluasi apakah hasil implementasi telah sesuai dengan perencanaan (machine made evaluation)
6. Berdasarkan kajian atau evaluasi tersebut, komputer melakukan koreksi atas formula yang lama, membuat formula baru, dan kembali mengambil keputusan dan seterusnya (machine made control and correction)

4.5 Tidak Semua Usaha Reengineering Berhasil.

Ford Motor Company, Taco Bell, Hallmark Card Inc, IBM Credit Corporation dan sebagainya adalah contoh dari cerita keberhasilan BPR. Namun dengan menyesal harus dikatakan bahwa tidak semua perusahaan yang berusaha melakukan reengineering dapat melaksanakannya dengan berhasil baik. Banyak dari mereka menyelesaikannya seperti kembali ke titik awal lagi, tidak ada kemajuan yang berarti, tidak ada perubahan cukup berarti, frustrasi dan sinisme karyawan bertambah. Hammer dan Champy memperkirakan antara 50%-70% yang mengusahakan reengineering tidak mencapai hasil dramatis seperti yang diharapkan. Meskipun demikian, usaha melakukan reengineering dapat dikatakan tidak berisiko sangat tinggi. Reengineering bukan permainan spekulatif atau perjudian, tetapi permainan yang memerlukan kemampuan dan strategi unggul. Hammer dan Champy membandingkannya dengan permainan roulette dan catur. Permainan roulette adalah permainan penuh spekulasi dan gambling. Keberuntungan sajalah yang menentukan kemenangan atau kekalahan. Berbeda dengan permainan catur, dimana pemain yang lebih baik akan memperoleh peluang lebih besar untuk menang. Yang menentukan kemenangan permainan catur ialah kemampuan dan strategi. Demikian juga dengan reengineering. Kunci keberhasilannya ialah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan strategi, bukan pada keberuntungan. Apabila perusahaan memiliki kemampuan dan strategi yang handal dan menghindari kesalahan-kesalahan, kemungkinan besar akan berhasil.

Hal-hal sebagai berikut ini merupakan kesalahan yang umum diperbuat yang menyebabkan perusahaan gagal melakukan reengineering.

1. Hanya mencoba memperbaiki proses, tidak merubahnya.
 - (a) Sekali lagi, reengineering adalah merubah proses secara radikal, fundamental dan dramatis.
 - (b) Kalau hanya memperbaiki proses saja, bukan termasuk reengineering.
2. Tidak fokus pada proses bisnis.
 - (a) Sering usaha perubahan dilakukan pada hal-hal seperti organisasi, layanan pelanggan, otomatisasi dan sebagainya tetapi tidak terfokus pada perbaikan di bidang proses.
 - (b) Sekali lagi hal demikian bukan suatu reengineering, tetapi mungkin termasuk continuous improvement process atau Kaizen atau yang lain
 - (c) Kalau demikian hasilnya pun tidak akan dramatis atau monumental, tetapi gradual dan marginal.
3. Semua dirubah, kecuali proses.
 - (a) Hampir sama dengan yang di atas, hampir semua dirubah secara radikal, fundamental dan dramatis, tetapi justru proses sendiri tidak dirubah sama sekali.
 - (b) Inipun tidak termasuk dalam katagori reengineering, dan cenderung gagal.
4. Mengingkari nilai dan keyakinan orang
 - (a) Dalam reengineering, yang penting disamping merubah proses, juga merubah orang yang melakukan proses tersebut.
 - (b) Hal ini dapat dimulai dengan menjelaskan dan meyakinkan mereka mengapa harus dirubah, mengapa dirubah secara demikian, apa yang diharapkan dengan perubahan, apa faedahnya bagi mereka dan sebagainya.

- (c) Seringkali, reengineering juga berakibat merubah budaya kerja. Misalnya dalam pembelian, sesudah reengineering, proses pembelian dilakukan dengan prinsip *partnership* dan *single supplier*. Para buyer perlu merubah sikapnya terhadap supplier, sehingga hubungan mereka tidak lagi sebagai 'lawan', tetapi sebagai 'mitra'.
5. Bersedia menerima perubahan kecil.
- (a) Ini adalah godaan besar yang dihadapi para manajemen, yang puas dengan perbaikan kecil-kecilan, sehingga tidak terdorong untuk melakukan perubahan besar, karena memerlukan tenaga dan perhatian yang besar pula.
 - (b) Reengineering adalah usaha besar, yang memerlukan pula ambisi besar. Tes ambisi ini adalah apakah cukup puas dengan perubahan kecil-kecilan atau tidak.
6. Terlalu cepat meninggalkan usaha.
- (a) Ada juga beberapa perusahaan yang terlalu cepat meninggalkan usaha kearah reengineering tatkala tanda-tanda pertama kesulitan dijumpai.
 - (b) Terlalu cepat meninggalkan usaha reengineering ini juga dilakukan sewaktu tanda-tanda pertama keberhasilan sudah dicapai
 - (c) Hal ini hanya menunjukkan kelemahan tekad manajemen untuk melakukan reengineering sehingga target reengineering sesungguhnya tidak dapat berhasil.
7. Belum-belum sudah mengutamakan hambatan
- (a) Reengineering sudah gagal sejak permulaan, tatkala manajemen belum-belum sudah mengemukakan persoalan dan hambatan yang ada dan ada keterbatasan dalam melakukan reengineering.
 - (b) Sering kali problem utama yang sebenarnya bukan yang diperkirakan oleh manajemen tersebut, mungkin hal lain. Konsultan mungkin dapat melihat permasalahannya dengan lebih jernih dan obyektif.
 - (c) Reengineering merubah tabu, merubah aturan lama. Membatasi reengineering agar tidak merubah aturan lama atau harus berjalan dengan mulus, sama saja dengan tidak menghendaki reengineering sama sekali.
8. Membiarkan budaya korporat dan sikap manajemen menghalangi reengineering.
- (a) Budaya korporat dapat mendukung atau menghalangi usaha reengineering. Budaya korporat yang biasa hanya melihat visi jangka pendek, cenderung kurang mendukung reengineering yang umumnya mempunyai visi jangka panjang.
 - (b) Budaya korporat yang biasa menempuh jalan kompromi antara manajemen dan buruh, yang sangat tabu terhadap konflik, kurang mendukung reengineering, karena reengineering memerlukan tekad yang kuat, teguh dan bulat dari manajemen.
 - (c) Budaya yang menghalangi tersebut harus dirubah apabila betul-betul menghendaki reengineering. Apabila tidak, usaha tersebut akan cenderung gagal.
9. Mencoba melakukan reengineering dari bawah
- (a) Adalah suatu aksioma bahwa reengineering tidak pernah dapat dilakukan dari bawah (*bottom up*). Bagaimanapun keadaannya, hampir tidak mungkin reengineering dapat dimulai dari tengah atau dari bawah. Reengineering harus dimulai dari yang paling atas (*top down*). Juga tidak cukup apabila hanya disetujui oleh yang paling atas, tetapi harus merupakan komitmen dan program serta tekad dari manajemen top.
 - (b) Alasan pertama ialah bahwa mereka yang di bawah tidak mempunyai wawasan yang cukup untuk melihat jangka jauh atau luas, yang justru diperlukan dalam reengineering.
 - (c) Alasan kedua ialah bahwa reengineering hampir selalu memerlukan perubahan yang menyangkut antar bagian sehingga tidak ada satupun manajer tingkat menengah yang mempunyai wewenang antar bagian tersebut.
10. Menyerahkan pimpinan reengineering pada orang yang tidak tahu.
- (a) Memang reengineering harus diawali dari yang paling atas dan dipimpin oleh manajer senior, tetapi bukan sembarang manajer senior.

- (b) Yang memimpin haruslah yang mengetahui betul mengenai reengineering, berorientasi proses serta mempunyai ambisi dan komitmen penuh ke arah itu.
11. Tidak menyediakan sumber cukup untuk reengineering.
- (a) Hukum termodinamika kurang lebih mengatakan bahwa ‘sesuatu tidak mungkin dapat diperoleh tanpa mengorbankan sesuatu lain’.
 - (b) Berbagai sumber diperlukan untuk mendukung usaha reengineering. Tanpa penyediaan sumber yang mencukupi, usaha reengineering hanya melahirkan frustrasi belaka.
 - (c) Sumber yang dimaksud ialah sejumlah tenaga senior yang mampu dan berdedikasi penuh, yang dibebaskan dari pekerjaan rutin, yang didukung oleh kebutuhan keuangan yang diperlukan.
12. Mengukur reengineering di tumpukan agenda korporat.
- (a) Perusahaan yang tidak menempatkan reengineering pada prioritas utama agenda mereka, jangan mengharapkan akan berhasil, karena reengineering dari sifatnya memerlukan perhatian tunggal dan utama.
 - (b) Demikian juga apabila reengineering hanya merupakan salah satu saja dari begitu banyak agenda yang harus diselesaikan, lebih baik dilupakan saja, karena pasti tidak akan berhasil.
13. Membagi energi dalam proyek reengineering yang terlalu banyak.
- (a) Ini hampir sama dengan yang di atas. Reengineering memerlukan fokus perhatian dan energi, karena tanpa itu, hampir tidak mungkin berhasil.
 - (b) Dengan membagi energi dalam berbagai usaha reengineering yang terlalu banyak dan sekaligus, maka tidak ada fokus perhatian dan usaha, sehingga justru semuanya akan gagal.
 - (c) Karena di dalam suatu perusahaan terdapat banyak sekali jenis proses, maka perlu dilakukan reengineering satu persatu atau satu kelompok demi kelompok proses secara berurutan dan bukan dilakukan semuanya sekaligus.
14. Mencoba melakukan reengineering sewaktu CEO hampir pensiun.
- (a) Mengusahakan reengineering sewaktu CEO hampir pensiun juga merupakan pekerjaan yang hampir sia-sia. Hal ini bukan saja karena CEO pada kondisi demikian sudah kurang bergairah untuk melakukan pekerjaan besar, tetapi juga biasanya segan untuk melakukan perubahan besar-besaran secara fundamental, yang mungkin akan mewariskan dan menyudutkan penggantinya pada sesuatu yang mungkin tidak sesuai.
 - (b) Disamping itu, CEO pada posisi demikian kurang memberikan komitmen penuh pada reengineering, demikian juga mungkin akan ada semacam kecurigaan dan keengganan dari bawahan untuk mendukungnya.
 - (c) Oleh karena itu, sebaiknya reengineering dilakukan oleh CEO yang masih mempunyai masa dinas panjang.
15. Tidak mengetahui beda reengineering dengan usaha perbaikan lainnya.
- (a) Apabila manajemen kurang atau tidak mengetahui perbedaan hakiki antara reengineering dengan continuous improvement process misalnya, maka hasil-hasil inkremental sementara sudah dianggap suatu hasil dari suatu reengineering.
 - (b) Reengineering misalnya bukan hasil dari pemikiran staf yang pulang dari ikut seminar lalu mengusulkan sesuatu pada manajemen. Sesuatu yang disebut reengineering belum tentu berarti reengineering yang sesungguhnya.
 - (c) Reengineering adalah keputusan strategis yang secara sadar dan terencana diputuskan oleh pimpinan puncak dan dilaksanakan dengan komitmen penuh.
16. Berkonsentrasi hanya pada desain.
- (a) Reengineering bukan hanya menyangkut pembuatan desain baru, tetapi juga mewujudkan desain baru tersebut menjadi kenyataan dalam produk, atau mewujudkan ide menjadi kenyataan konkrit.
 - (b) Reengineering akan gagal apabila hanya berhenti pada perubahan desain proses saja.

17. Mencoba melakukan reengineering dengan memuaskan semua pihak.
 - (a) Ada pepatah yang mengatakan bahwa ‘agar dapat membuat omelet, telur harus dipecahkan’. Ini berlaku juga untuk reengineering.
 - (b) Memang merupakan usaha yang mulia, apabila dalam reengineering semua senang, situasi menjadi win win dan sejenis itu, tetapi mengatakan dan mengharapkan itu mungkin suatu kebohongan.
 - (c) Reengineering bukan untuk keuntungan masing-masing karyawan, tetapi untuk keuntungan perusahaan. Dalam kenyataan, ada karyawan yang diuntungkan, ada yang dirugikan dalam berbagai bentuk.
 - (d) Oleh karena itu, melakukan reengineering dengan sekaligus mengusahakan semua pihak senang akan sia-sia, atau reengineering tidak akan berhasil.
18. Mundur sewaktu ada tanda-tanda resistensi.
 - (a) Resistensi haruslah sudah diantisipasi sebelumnya terlebih oleh mereka yang ditugaskan memimpin reengineering. Resistensi adalah reaksi atau hal yang biasa dan wajar timbul dalam menghadapi suatu perubahan, apalagi perubahan yang besar.
 - (b) Yang penting ialah bagaimana menghadapi dan menyelesaikan resistensi tersebut. Untuk itu diperlukan suatu change management, artinya suatu ketrampilan bagaimana mengelola suatu perubahan dengan sebaik-baiknya.
 - (c) Pimpinan yang mengatakan bahwa reengineering di perusahaannya gagal karena ada resistensi dari karyawan tidaklah dapat diterima. Yang terjadi ialah bahwa pimpinan gagal mengantisipasi resistensi dan merencanakan bagaimana menghadapi dan mengatasi resistensi tadi. Resistensi hampir selalu ada dalam setiap usaha reengineering.
19. Mengulur-ulur waktu pada waktu melakukan reengineering.
 - (a) Usaha reengineering menghasilkan ketegangan dan stres bagi semua pihak, oleh karena itu haruslah tidak berlangsung terlalu lama.
 - (b) Paling lama, dalam waktu satu atau dua tahun reengineering harus sudah terwujud dan menunjukkan hasil nyata.
 - (c) Lebih lama dari itu akan menimbulkan rasa tidak sabar, bingung, bahkan mungkin frustrasi. Mungkin juga timbul kesan, bahwa reengineering hanya retorika pimpinan belaka, yang tidak sungguh-sungguh ingin diwujudkan.

Bab 5

PEMETAAN PROSES DALAM REENGINEERING

‘A business organization, like a human body, is only as effective as its various processes’

Daniel Hunt

5.1 Mengapa Diperlukan Pemetaan.

Usaha reengineering ialah usaha merubah dalam arti memperbaiki perusahaan secara drastis dan radikal untuk meningkatkan mutu, pelayanan, produktivitas dan keuntungan. Hal yang paling utama dalam revolusi reengineering ini ialah perubahan dalam proses di dalam perusahaan atau proses bisnis. Ini sangat berbeda dengan bentuk perubahan-perubahan atau perbaikan-perbaikan sebelumnya. Menurut Jack I.Huffman, reengineering adalah salah satu dari 4 bentuk strategi perubahan yang dapat dilakukan di dalam perusahaan. Empat strategi yang dimaksud ialah sebagai berikut ini :

1. Pertama : Adalah perbaikan proses bukan karena prosesnya salah (to fix that which is not broken). Ini adalah strategi perbaikan untuk mengembalikan pada desain semula.
2. Kedua : Adalah secara terus-menerus memperbaiki produk, sistem, proses dan aktivitas (continuous improvement strategy). Strategi ini strategi yang sangat cocok untuk melibatkan seluruh karyawan di perusahaan dan banyak tim.
3. Ketiga : Adalah strategi yang mengakibatkan perbaikan secara drastis tetapi tidak banyak melakukan perubahan. Ini dinamakan juga strategi renovasi (renovate strategy)
4. Keempat : Adalah strategi yang paling dramatis, yaitu . Perubahan terutama dalam proses yang berlaku secara dramatis, drastik, radikal dan total.

BPR masih merupakan manajemen konsep yang relatif baru karena baru dikembangkan sejak tahun 1990an. BPR menyangkut perubahan dan yang utama ialah perubahan proses bisnis. Merubah proses berarti mengganti proses yang sekarang menjadi proses yang baru, yang lebih baik, mengganti das sein menjadi das sollen. Hal tersebut mengandaikan bahwa proses yang sekarang ini diketahui dan proses yang baru yang lebih baik itu juga diketahui. Sayang bahwa tidak semua perusahaan mengetahui prosesnya yang sekarang, apa kekurangannya, apa kelebihanannya, mengapa didesain seperti sekarang dan sebagainya. Oleh karena itu, syarat mutlak yang harus diketahui ialah mengetahui secara betul dan lengkap proses yang sekarang. Untuk itu diperlukan suatu peta proses, suatu gambaran yang memberikan penjelasan mengenai proses itu sendiri. Demikian juga perlu diketahui secara lengkap mengenai proses baru yang lebih baik, yang akan dituju. Jadi perlu gambaran yang lengkap mengenai keadaan proses sekarang, keadaan proses baru yang akan dituju, dan jalan menuju proses baru tersebut. Diperlukan semacam road map, oleh karena itu disebut diperlukan suatu pemetaan proses (process mapping).

5.2 Apa Yang Disebut Pemetaan Proses.

Pemetaan proses adalah suatu alat manajemen yang merupakan metodologi yang sudah teruji, untuk mengenal proses yang berjalan sekarang yang akan dapat digunakan untuk menunjukkan jalan menuju proses baru yang dituju dalam rangka proses reengineering. Pemetaan proses merupakan alat yang penting yang dapat digunakan

untuk tim reengineering perusahaan untuk memahami dengan lebih mendalam mengenai proses yang berlaku untuk kemudian memperbaiki secara mendasar untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pemetaan proses ini pertama kali dikembangkan oleh General Electric sebagai bagian dari strategi Workout, Best Practice dan Process Mapping yang ditempuhnya. Konsep pemetaan proses, dibuat dalam bentuk diagram alur kerja dengan penjelasan dalam teks, setiap langkah penting dalam proses bisnis. Sering kali orang merasa mengetahui mengenai proses yang berjalan di perusahaannya, namun dalam kenyataannya, banyak manajer yang sebetulnya tidak mengetahui dengan betul proses apa yang terjadi, apakah dapat dirubah, apakah dapat diperbaiki, apakah dapat disederhanakan, atau bahkan apakah dapat dihilangkan. Sebagai contoh, pengalaman General Electric Louisville mengatakan sebagai berikut ini :

‘while a fifth of the parts in any given appliance model were unique, only 5 percent were expensive enough to substantially affect inventory costs. General Electric found that it could speed manufacturing and cut costs by keeping ample stocks of the cheap components while working out just-in-time programs with suppliers to quickly deliver the other parts as needed. The biggest gains came from controlling the sequence in which parts were delivered from a plant’s loading dock ot its assembly line’

Kalau di atas sudah dijelaskan maksud dari pemetaan proses, mungkin perlu disinggung juga mengenai apa yang dimaksud dengan proses.

“A business process is a series of steps designed to produce a product or service.”

Geary A.Rummer and Alan P.Brache

Ada proses yang menghasilkan barang atau jasa yang langsung dapat dinikmati oleh para pelanggan. Ini dinamakan proses pelanggan. Ada proses yang berlangsung dalam suatu perusahaan yang sama sekali tidak diketahui oleh pelanggan, namun diperlukan oleh perusahaan untuk menunjang proses pelanggan tersebut. Ini dinamakan proses administratif. Ada jenis proses lain yaitu yang dilakukan oleh para manajer untuk mendukung proses bisnis pada umumnya. Ini dinamakan proses manajemen. Proses manajemen ini misalnya menetapkan target bisnis, membuat perencanaan sehari-hari, mengalokasikan sumber dana dan sejenisnya.

Suatu contoh proses bisnis yang disusun oleh General Electric adalah sebagai berikut.

Proses Bisnis General Electric

Proses pelanggan generik.

1. Marketing dan penjualan.
2. Pengenalan dan pengembangan produk/jasa.
3. Pembuatan barang.
4. Distribusi.
5. Penagihan.
6. Proses pemesanan.
7. Layanan pelanggan.

Proses pelanggan spesifik industri.

1. Proses peminjaman (bank)
2. Proses klaim (asuransi)
3. Alokasi bantuan (pemerintah)
4. Pengembalian barang (pengecer)
5. Penyajian makanan (restoran)
6. Penanganan bagasi (penerbangan)
7. Penanganan reservasi (hotel, penerbangan)

Proses administrasi generik.

1. Perencanaan taktis dan strategis.
2. Penganggaran.

3. Pelatihan.
4. Manajemen fasilitas.
5. Pembelian.
6. Manajemen teknologi informasi.

Disamping itu, General Electric juga menyusun kemungkinan-kemungkinan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki proses bisnis tersebut, antara lain ialah :

1. Menghilangkan aktivitas ganda (yang sama).
2. Menggabung aktivitas yang terkait.
3. Menghilangkan pemeriksaan dan proses persetujuan ganda.
4. Menghilangkan inspeksi.
5. Menyederhanakan proses.
6. Mengurangi besarnya lot (batch size).
7. Proses secara simultan.
8. Laksanakan tuntutan permintaan.
9. Outsourcakan aktivitas yang tidak efisien.
10. Hilangkan perpindahan kerja.
11. Organisasikan tim multifungsi.
12. Buat desain tempatkerja yang menyenangkan.
13. Lakukan sentralisasi/desentralisasi sesuai kebutuhan.

5.3 Variabel Berdasarkan Proses.

Dari uraian singkat tersebut di atas, kelihatan bahwa pada hakekatnya, seluruh aktivitas di perusahaan adalah rangkaian dan kumpulan proses-proses. Melalui proses ini, kinerja perorangan dirajut dan dijalin menjadi kinerja perusahaan. Hubungan antara kinerja perorangan dan kinerja perusahaan ini dapat dikenali dalam tiga variabel yang berdasarkan proses, yaitu :

1. Tujuan proses.
2. Desain proses.
3. Manajemen proses.

5.3.1 Tujuan proses.

Setiap proses pelanggan dan proses administratif memberikan kontribusi pada satu atau beberapa tujuan perusahaan. Oleh karena itu setiap proses harus diukur sesuai dengan tujuan proses tersebut. Biasanya orang menganggap bahwa yang mempunyai tujuan itu adalah fungsi atau bagian, sedangkan sebetulnya yang mempunyai tujuan lebih penting adalah proses. Kalau misalnya ditanyakan bagaimana kinerja dari proses pembelian, orang biasanya akan mengira yang ditanyakan adalah kinerja Bagian Pembelian. Ada perbedaan besar antara ke duanya. Proses pembelian tidak hanya tergantung dan ditangani oleh Bagian Pembelian saja, tetapi juga tergantung dari bagian lain seperti Keuangan, Teknik dan sebagainya. Kinerja pembelian dimaksudkan sebagai keseluruhan kinerja dari bagian terkait yang dirajut dalam suatu kerjasama.

Misalnya suatu perusahaan menetapkan bahwa waktu proses pembelian rata-rata direncanakan tidak melebihi 3 bulan. Tujuan proses ini akan mencakup pula :

1. Target rata-rata tiga bulan tersebut tidak boleh menambah biaya.
2. Proses pembukaan L/C harus selesai dalam 2 hari.
3. Tim tender harus menyelesaikan tugasnya dalam waktu kurang dari 7 hari.
4. dan seterusnya.

Jadi jelas bahwa tujuan proses pembelian barang tersebut menyangkut berbagai bagian, tidak hanya Bagian Pembelian saja.

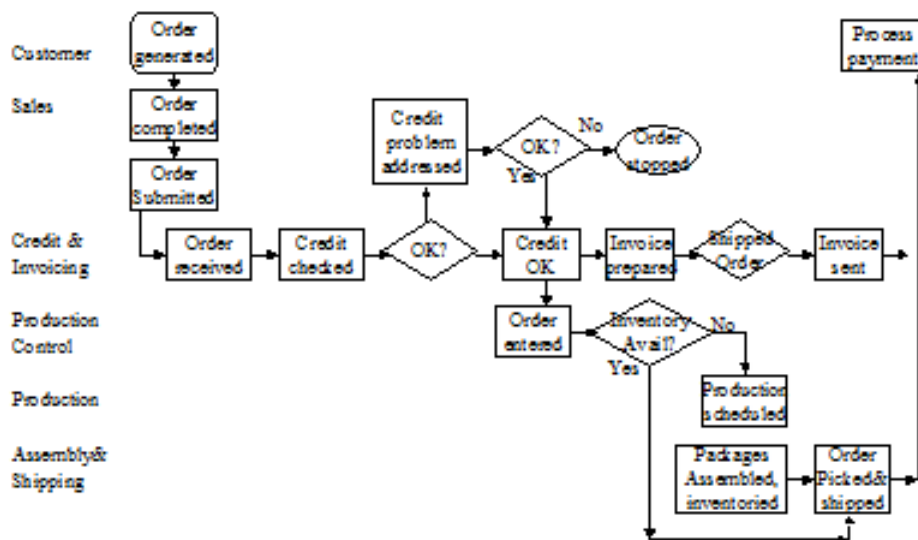
5.3.2 Desain proses.

Sesudah tujuan proses ditentukan, langkah selanjutnya adalah membuat desain proses untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk memperoleh desain yang cocok, perlu dibentuk tim antar fungsi yang membuat atau mengkaji hubungan antar proses dan subproses. Gambar 1 menunjukkan peta proses dalam keadaan seperti sekarang, sebagai berikut di bawah ini.

Setelah tim melakukan analisis mengenai proses berdasarkan peta proses pemenuhan pesanan di atas, maka misalnya akan ditemukan beberapa hal yang kurang memuaskan seperti :

1. Penjual (sales representative) memerlukan waktu dan langkah yang terlalu panjang untuk memenuhi pesanan.
2. Terjadi proses yang terlalu banyak.
3. Administrasi penjualan menghambat kecepatan proses karena memproses berdasarkan batch.
4. Pengekangan kredit dilakukan baik bagi pelanggan baru maupun pelanggan lama.
5. Pengekangan kredit menunda proses karena dilakukan sebelum pengambilan/pengiriman pesanan.

Gambar 1
Current Process "As-Is" Process Map



Berdasarkan itu, maka tim dapat membuat perbaikan dalam proses yang menggambarkan proses yang lebih sederhana, lebih sedikit dan lebih cepat. Proses perbaikan ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini, yang menggambarkan beberapa perubahan sebagai berikut :

1. Pesanan langsung dilakukan oleh penjual, dengan demikian menghilangkan administrasi penjualan.
2. Secara simultan, dilakukan proses pesanan dan pengekan kredit.
3. Menghilangkan langkah pembukuan pesanan dan pencatatan pesanan.

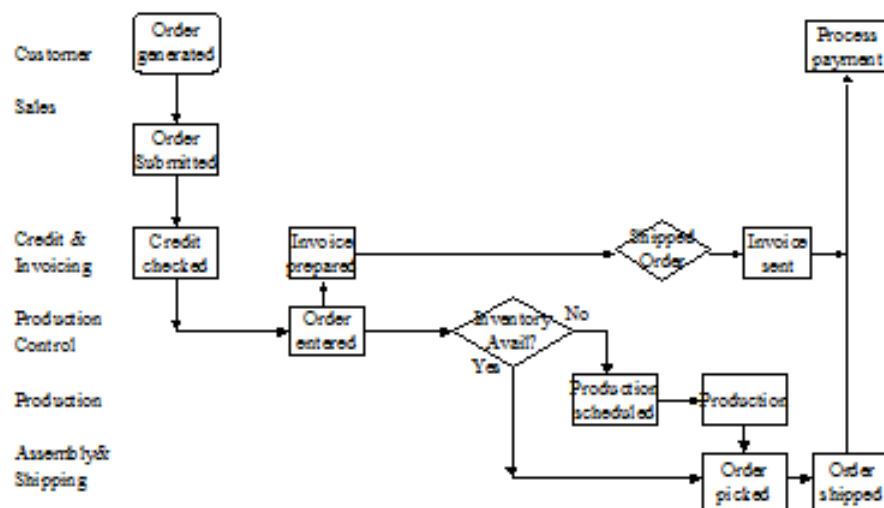
5.3.3 Manajemen proses.

Meskipun proses sudah direncanakan secara teratur, logis dan berurutan, tidak secara otomatis akan berjalan dengan sendirinya atau berhasil dengan sendirinya. Masih diperlukan pengelolaan, yang dinamakan pengelolaan atau manajemen proses. Ada 4 komponen yang mempengaruhi efektivitas dari manajemen proses ini, yaitu manajemen tujuan proses, manajemen kinerja, manajemen sumber daya dan manajemen proses antar bidang.

1. Manajemen Tujuan Proses.

- Tujuan proses secara keseluruhan haruslah merupakan acuan untuk menentukan tujuan dari tiap-tiap subproses dalam keseluruhan proses.
- Setelah setiap tujuan subproses ditentukan, maka tujuan-tujuan fungsional juga dapat ditentukan. Karena tujuan dari fungsi ialah mendukung proses, maka perlu ditentukan dan diukur kontribusi setiap fungsi dalam mensukseskan proses.
- Misalnya dalam hal 'proses pemenuhan pesanan', fungsi-fungsi berikut memberikan sumbangan dalam proses seperti berikut :
 - Bagian Penjualan, yang meneruskan pesanan melalui telepon.
 - Bagian Keuangan, yang menentukan status kredit dari pelanggan.
 - Bagian Pengawasan Produksi, yang menentukan status persediaan produk jadi dan apabila diperlukan, memerintahkan tambahan produksi.

Gambar 2
Reengineered "To-Be" Process Map



2. Manajemen Kinerja.

- Pada pokoknya yang dimaksud disini ialah para manajer perlu melakukan langkah-langkah untuk mengukur, mengetahui, memperbaiki dan mengembangkan kinerja dari fungsi-fungsi yang melakukan proses.
- Langkah-langkah yang dapat dilakukan misalnya mengusahakan masukan dari para pelanggan, meneruskan masukan pada fungsi bersangkutan, membandingkan hasil proses dengan tujuan yang sudah ditentukan, membuat mekanisme untuk memecahkan masalah dan kesulitan dan sebagainya.
- Dalam contoh di atas, manajemen kinerja ini misalnya dapat dilakukan dengan cara :
 - Buat bobot penilaian pada setiap kinerja proses seperti tingkat kepuasan pelanggan, biaya, ketelitian kelengkapan dokumen, kecepatan layanan dan sebagainya.
 - Tunjuk seseorang yang mengawasi seluruh proses.
 - Tentukan tim proses, yang berkumpul setiap bulan untuk menganalisis kinerja proses dan melakukan perbaikan.
 - Berikan penghargaan pada fungsi apabila mencapai target yang telah ditentukan dan apabila target kontribusi dari fungsi yang bersangkutan juga tercapai.

3. Manajemen Sumberdaya.

- (a) Umumnya para manajer menyadari bahwa salah satu tugasnya ialah mengatur dan mengendalikan alokasi sumberdaya.
- (b) Namun ada perbedaan besar antara manajemen sumber daya fungsi dan manajemen sumberdaya proses, karena orientasi yang berbeda.
- (c) Dalam hal manajemen sumberdaya proses, pertama-tama ditentukan sumberdaya apa dan berapa yang diperlukan untuk melakukan proses secara efisien dan efektif. Sesudah itu, baru berdasarkan ini, sumberdaya berdasarkan proses tersebut dibagi-bagi pada fungsi sesuai tugas dan kontribusinya dalam proses.

4. Manajemen Antar Fungsi.

- (a) Sering kali terjadi bahwa dalam peta proses terlihat bahwa aktivitas proses yang dilakukan oleh suatu fungsi menghasilkan barang atau jasa pada fungsi lain.
- (b) Sering kali pada titik-titik pertemuan ini terdapat potensi besar untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang berarti.
- (c) Manajemen antar fungsi mengelola hal ini agar berjalan dengan lancar, tidak ada kendala sehingga keseluruhan proses berjalan dengan efisien dan efektif.

5.4 Konsep Pemetaan Proses.

Konsep basis dari pemetaan proses dapat digambarkan secara singkat dalam butir-butir kunci sebagai berikut :

1. Mengenali suatu proses atau sistem dengan menciptakan 'peta proses' yang secara grafis menunjukkan hal-hal dan aktivitas, yang dilakukan orang atau mesin. Peta proses menggambarkan secara jelas hubungan antara orang, aktivitas dan hal-hal lain.
2. Membedakan antara fungsi apa yang harus dilaksanakan oleh suatu sistem dan bagaimana suatu sistem itu disusun untuk melaksanakan fungsi tersebut. Perbedaan ini harus jelas terlihat pada peta proses tersebut.
3. Buat struktur dari peta proses secara hirarkis dengan fungsi utama di atas dan proses selanjutnya pada peta yang lebih terinci. Setiap peta tentu saja harus konsisten.
4. Membuat jadwal berkala untuk penelitian kembali peta proses tersebut. Ini untuk menjaga agar dan membuktikan bahwa tim yang ditunjuk melakukan usaha terbaik dalam memperbaiki proses.

Jadi harus dibedakan antara 'peta proses' dan 'pemetaan proses'. 'Peta proses' adalah sekadar gambaran grafis mengenai proses sedangkan 'pemetaan proses' terdiri dari aktivitas-aktivitas kunci seperti telah disebutkan di atas, termasuk membuat 'peta proses'.

Untuk sistem, proyek, atau proses baru atau hasil dari reengineering, pemetaan proses mungkin digunakan untuk menentukan kebutuhan, permintaan, dan fungsi dan digunakan juga untuk memperbaiki proses yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan dan memenuhi tugas suatu fungsi. Untuk sistem, proyek, atau proses lama, pemetaan proses dapat digunakan untuk menganalisis fungsi dan tujuan dari proses yang dilakukan, melakukan pencatatan bagaimana proses itu dijalankan.

Peta proses terdiri dari :

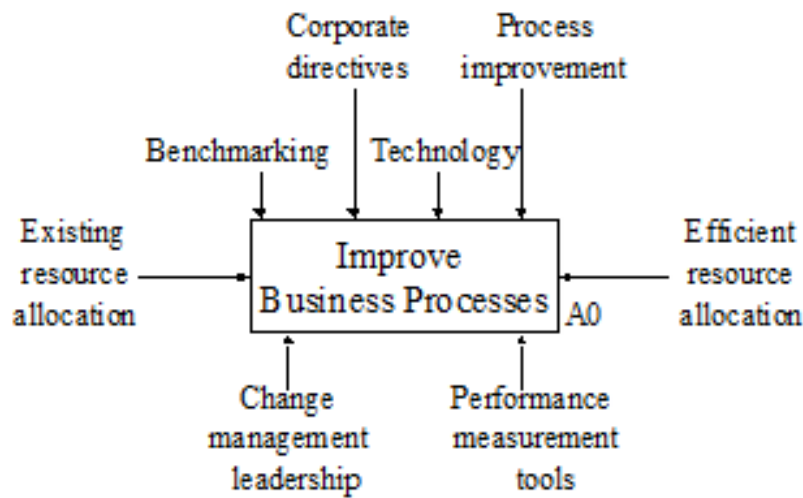
1. Diagram grafik secara hirarkis.
2. Teks yang melengkapinya.
3. Penjelasan istilah umum dan definisi proses.

yang semuanya ada referensi silang satu sama lain. Pemetaan proses biasanya dimulai dengan menggambarkan seluruh sistem proses dalam satu unit modul, seperti misalnya Gambar 3. Kotak di tengah menggambarkan sistem proses secara keseluruhan, sehingga namanya sangat umum sekali. Demikian pula penjelasan-penjelasan lain yang dihubungkan ke kotak dengan anak-panah, memberikan penjelasan yang bersifat sangat umum. Oleh karena itu kotak proses secara keseluruhan tersebut perlu dikembangkan lebih lanjut agar tampak gambaran proses yang lebih terinci. Darinya harus dibuat lagi beberapa peta proses lagi, seperti contoh pada Gambar 4.

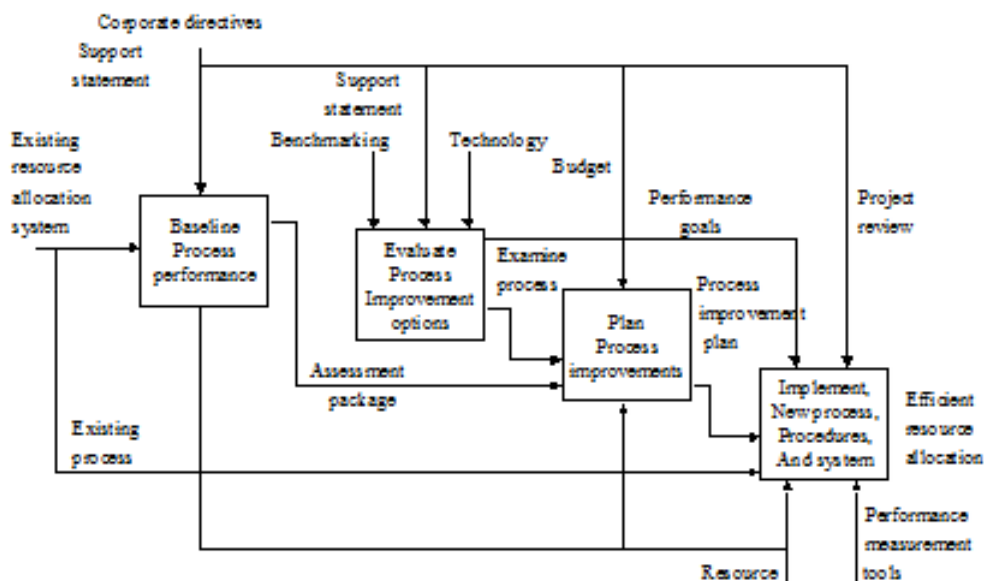
5.5 Reengineering Proses.

Reengineering adalah simbol perubahan drastis pada tahun 1990an. Reengineering dapat membantu perusahaan untuk menyederhanakan proses, meningkatkan produktivitas, dan memungkinkan pekerja melakukan cara kerja yang sama sekali baru dengan tanggung jawab baru sejalan dengan berkembangnya perusahaan. Kebanyakan perusahaan melakukan reengineering untuk mengurangi biaya, tetapi tidak hanya itu saja alasannya. Grant Thornton mengadakan studi dan menjumpai 5 alasan utama mengapa perusahaan melakukan reengineering, yaitu sebagai tabel berikut.

Gambar 3
Process Map Top-Level Graphic Description



Gambar 4
Next Process Map Sublevel Graphic Description



Motivasi untuk melakukan Reengineering

Motivator	Persen
Mengurangi biaya	84
Meningkatkan mutu	79
Meningkatkan kecepatan (produksi)	62
Memecahkan ancaman kompetisi	50
Merubah struktur organisasi	35
Lain-lain	9

Kesempatan terbesar dalam reengineering terletak pada 3 daerah berikut ini :

1. Reengineering proses fungsional 65%
2. Reengineering produk 23%
3. Reengineering secara umum 12%

Reengineering melakukan perubahan besar dalam mengoptimalkan penggunaan orang dan teknologi dalam memproduksi produk baru, dalam menyajikan layanan baru atau lebih baik, dalam memperbaiki proses sekarang, dalam memperbaiki usaha bisnis dan dalam proses penunjang administratif.

Beberapa contoh tipikal dari kesempatan melakukan reengineering dalam proses ialah sebagai berikut :

1. Proses manajemen untuk pesanan, seperti :
 - (a) pembelian,
 - (b) pembuatan kontrak,
 - (c) penerimaan barang,
 - (d) pengangkutan,
 - (e) penyimpanan dan
 - (f) manajemen material.
2. Proses manajemen dalam keuangan, seperti :
 - (a) pengawasan lejer,
 - (b) pembayaran gaji,
 - (c) pembayaran pajak,
 - (d) administrasi piutang, dan
 - (e) administrasi hutang.
3. Proses manajemen dalam informasi, seperti :
 - (a) manajemen database,
 - (b) manajemen jaringan, dan
 - (c) penanganan aplikasi pelanggan.
4. • Proses pengembangan produk, seperti :
 - (a) desain produk,
 - (b) pengetesan,
 - (c) konfigurasi, dan
 - (d) proses dokumentasi.
5. • Proses sumber daya manusia, seperti :
 - (a) rekrutmen,
 - (b) melakukan kontrak,
 - (c) penempatan,
 - (d) jasa personil, dan

- (e) pelatihan.

Dalam reengineering proses, selalu harus diasumsikan bahwa semua struktur hirarki, struktur yang tidak memberikan nilai tambah, struktur yang mementingkan departementasi dalam hampir semua perusahaan secara fundamental mengandung kelemahan besar. Dan hanya dengan melakukan penciptaan kembali dalam proses yang memberikan nilai tambah, reengineering dapat berhasil dengan baik. Guru reengineering Dr Michael Hammer dan James Champy mengatakan bahwa dari sekian banyaknya proyek reengineering yang mereka saksikan hanya 30% yang berhasil. Ini menandakan bahwa meskipun reengineering menjanjikan hasil yang sangat besar, namun tidak mudah untuk melaksanakannya.

5.6 Perangkat Lunak Untuk Pemetaan Proses

Dahulu gambaran grafis pemetaan proses dapat dibuat secara manual, namun belakangan sudah banyak tersedia perangkat lunak untuk itu, sehingga gambaran grafis tentang pemetaan proses tersebut dapat dibuat secara lebih lengkap, akurat, dan cepat dengan menggunakan berbagai perangkat lunak tersebut. Ada tersedia banyak perangkat lunak tersebut di pasaran, yang secara garis besar dapat dibagi menjadi 5 kategori, yaitu : (1) simple flow-chart graphic software, (2) process mapping products, (3) IDEF process mapping products, (4) process simulation products, dan (5) process-mapping related Activity-Bases Costing (ABC) products.

5.6.1 Simple Flow-Chart Graphic Tools and Software.

Beberapa dari jenis ini adalah misalnya :

1. ABC Snapgraphic 2.0 (Micrografx Corp.)
 - (a) Micrografx adalah pioner di bidang pengembangan produksi perangkat lunak untuk diagram peta aliran.
 - i. Produksinya yang terkenal sangat sederhana, mudah digunakan dengan harganya hanya US\$50,00 dinamakan ABC Snapgraphic 2.0. Produksi pengembangannya dinamakan ABC Flowchart 4.0 dan ABC DataAnalyser.
 - ii. Sistem ini menyediakan template yang mudah diisi dalam sistem Window, dan sangat user's friendly.
 - (b) Visio 2.0 (Shapeware Corp.)
 - i. Ini sistem yang agak sukar sedikit, dan dinilai oleh tim Motorola secara memuaskan bagi pengguna komputer dengan basis Window, karena biayanya yang murah.
 - ii. Digunakan oleh Motorola sebagai peralatan membuat flow chart dan dengan ini berhasil mengurangi 75% dari prosesnya.

5.6.2 Process-Mapping Software Products.

Dengan semaraknya kebutuhan akan produk jenis ini untuk pemetaan proses, maka menjamur pula produksi perangkat lunak. Disamping berkembang proses IDEF (integrated computer-aided definition), berkembang pula proses non IDEF. BPWin. misalnya diproduksi oleh Logic Works Inc. untuk komputer dengan basis Window. Beberapa produk perangkat lunak yang termasuk dalam katetori ini misalnya sebagai berikut:

1. Plexus (The Jonathan Corp.-System Group).
 - (a) Perangkat lunak ini diciptakan oleh Jonathan Corp untuk menunjang proses reengineering dan proyek integrasi sistem.
 - i. Sistem ini disamping menggambarkan peta proses dan proses bisnis, juga mampu memberikan analisis mengenai kinerja, dan biaya.
 - (b) BPWin (Logic Works Inc)
 - i. Perangkat lunak ini, yang digunakan dalam lingkungan Windows, sangat tepat untuk pemetaan proses dan membantu mengoptimalkan proses bisnis perusahaan.
 - ii. Pengembangannya meliputi BPWin/ABC yang dapat juga dihubungkan dengan ABC Technologies Easy ABCPlus.
 - (c) Process Charter 1.0 (Scitor Corp)
 - i. Baru-baru ini Scitor menghasilkan Process Charter 1.0 yang merupakan alat penting yang digunakan untuk menciptakan peta aliran proses.

- ii. Proses yang diciptakan terdiri dari 4 langkah. Langkah (1) struktur peta dibuat dengan alat peta alur proses, kemudian langkah (2) sumber daya yang dapat digunakan dalam proses dimunculkan, untuk selanjutnya dalam langkah (3) mengalokasikan sumber daya tersebut pada langkah-langkah proses dan akhirnya dalam langkah (4) dilakukan simulasi dan hasilnya diperlihatkan dalam grafik dan statistik.

5.6.3 IDEF Process Mapping Software Products.

Mungkin ini salah satu perangkat lunak yang paling populer di pasaran, yang dikembangkan berdasarkan analisis struktur proses dan terbukti sangat banyak membantu berbagai jenis industri dan perusahaan. Kegunaan yang diberikan antara lain menyangkut pengurangan biaya, mencari kebutuhan proses, pembakuan komunikasi dan sebagainya. Perangkat lunak ini berisi peta proses yang terdiri dari diagram, teks dan penjelasan seperlunya.

Beberapa jenis perangkat lunak yang ditawarkan di pasaran antara lain ialah :

1. Cosmo-0 dan Cosmo-Pro (Coe-Truman Technologies Inc)
 - (a) Cosmo-0 adalah suatu alat proses model yang terintegrasi dari sistem IDEF.
 - (b) Sedangkan Cosmo-Pro adalah alat prototipe dari dasar-IDEF.
2. ABC dan FEA (D.Appleton Coy.Inc)
 - (a) Peralatan lunak ini memfokuskan diri pada perkembangan kaidah bisnis dan mengintegrasikan FEA (functional economic analysis) dengan ABC dan digunakan pengembangan kasus bisnis pemerintah federal.
 - (b) Alat ini mengintegrasikan juga berbagai peralatan multi pemasok dan menyediakan fasilitas lingkungan manajemen untuk pemetaan proses.
 - (c) D.Appleton merupakan salah satu perusahaan pioner dalam pengembangan IDEF.
3. KBSI (Knowledge Based Systems Inc).
 - (a) KBSI adalah peralatan pintar yang menawarkan berbagai set peralatan IDEF.
 - (b) Setiap peralatan KBSI dilengkapi dengan SmartDraw, model membuat gambar dan peta dengan sangat mudah.
4. Design/IDEF (Meta Software Corp).
 - (a) Perangkat lunak ini menunjang baik IDEFO/ pemetaan proses dan IDEFIX Data/model information.
 - (b) Meta WorkFlow Analyser dapat membuat model peta alur proses secara otomatis tanpa memerlukan kemampuan membuat program. Dengan perangkat lunak ini, dengan mudah dapat diketahui adanya bottlenecks dan sumberdana yang tidak terpakai yang mengurangi kinerja dari proses yang ada.
5. BPE dan BDF (Texas Instruments).
 - (a) Texas Instrument mengembangkan perangkat lunak yang dinamakan BPE (business process engineering) dan BDF (business design facility) yang menunjang proyek business process reengineering.
 - (b) BDF mampu memetakan proses bisnis perusahaan sebaik obyek bisnis lainnya dalam berbagai bentuk termasuk IDEFO.
6. ABLE PM 2.0 (Triune Software Inc.).
 - (a) Perangkat lunak ini adalah jenis produk pertama untuk jenis otomatis, oleh karena itu dinamakan ABLE (automated business logic engineering) yang dirancang berdasarkan metodologi IDEFO.
 - (b) Perangkat lunak ini tersedia baik untuk lingkungan Windows maupun Macintosh.
7. UES-KIC (UES, Inc).
 - (a) UES KIC(knowledge integration center) adalah pengembangan dari KI Shell, suatu sistem manajemen untuk proses alur proses.
 - (b) Model ini menyediakan peralatan untuk menciptakan dan mengembangkan proses dengan metodologi IDEFO secara konsisten dan peta proses informasi.
8. IDEFine (Wizdom Systems Inc).

- (a) Perangkat lunak ini adalah peralatan dan metodologi yang mengotomatisasikan proses model IDEF dan menyediakan sintaks dan konsistensi yang memadai.
- (b) Model ini tersedia dalam IBM-AT compatible dan tersedia baik dalam versi DOS maupun Windows.
- (c) Secara lengkap seri ini terdiri dari :
 - IDEFine-0 menciptakan dan memelihara model IDEFO dalam dan lintas proyek di dalam diagram dan teks yang terintegrasi.
 - IDEFglossary menyajikan definisi dari semua istilah dalam model peta proses.
 - IDEFast adalah model yang mampu mengidentifikasi kebuntuan dan halangan dalam proses.
 - IDEFsim mampu mengekspor files ke aplikasi simulasi untuk melakukan analisis dinamik mengenai 'what if'.
 - IDEFbpi memungkinkan pemakai mengenal informasi dan input yang memperbaiki proses, proyek yang perlu diprioritaskan dan aktivitas yang perlu dirubah.
 - MINERVA adalah peralatan business process reengineering yang ditunjang oleh proses reengineering yang dilakukan dengan bantuan komputer.

5.6.4 Process Simulation Software Products.

Beberapa jenis peralatan lunak yang tersedia di pasar misalnya adalah berikut ini :

1. OPTIMA (AdvanEdge Technologies Inc)
 - (a) Adalah perangkat lunak yang relatif murah, dengan berorientasi menggunakan flow-chart graphic process mapping dari Microsoft Windows.
 - (b) OPTIMA adalah perangkat lunak pemetaan proses bisnis yang memberikan fasilitas simulasi 'what if' dan juga penulis laporan.
 - (c) Karena murah dan mudah untuk menggunakannya, dapat digunakan dan didistribusikan di antara berbagai bagian dalam suatu perusahaan.
2. ADC ProcessSimulator (Application Development Consultants Inc).
 - (a) Perangkat lunak ini dikembangkan untuk secara visual memberikan gambaran jalannya arus kerja melalui peta proses bisnis dalam layar dan menghasilkan grafik maupun laporan yang diperlukan untuk memperbaiki proses.
 - (b) Simulasi di atas gambar memungkinkan menjalankan dan mencoba model dan mampu membandingkan kinerja dari satu model proses dengan model proses yang lain.
3. WITNESS Simulation Software (AT&T ISTEEL)
 - (a) Perangkat lunak ini dirancang untuk memberikan alat simulasi yang mampu membantu proses reengineering, memformulasikan opsi solusi dengan proses baru, dan mengurangi risiko perubahan.
 - (b) Perangkat lunak ini juga memberikan informasi banyak pada para pemakai yang diperlukan untuk pengambilan keputusan, meramalkan hasil, memperbaiki proses, menganalisis masalah dan memformulasikan pemecahan.
4. SIMPROCESS DAN SIMPROCESS II (CACI Products Coy).
 - (a) Perangkat lunak ini memberikan gambaran simulasi proses bisnis yang lebih rumit dan kompleks.
 - (b) Perangkat lunak ini mampu mengidentifikasi fungsi proses yang hanya memberikan keluaran yang rendah, membantu mengenali kemacetan dalam proses, membantu penggunaan sumberdaya secara lebih efisien, untuk membantu mengenali biaya yang tinggi dan membantu mengurangi biaya, membantu melakukan realokasi biaya dan memperbaiki proses.
5. Extend + BPR (Imagine That inc)
 - (a) Perangkat lunak ini digunakan untuk aplikasi business process reengineering, suatu produk berdasarkan Macintosh.
 - (b) Extend + BPR dilengkapi juga dengan perpustakaan tambahan dari blok-blok untuk mendukung proses manajemen mutu terpadu dan usaha memperbaiki proses bisnis.
6. ProSim (Knowledge Based Systems Inc).
 - (a) Perangkat lunak ini merupakan alat pemetaan proses yang secara otomatis menghasilkan model simulasi dan menawarkan dukungan OSTN (object state transition network).

- (b) Perangkat lunak ini mempunyai 3 format Windows dimana model-model dapat dikembangkan, diedit dan analisis.
7. Micro Saint (Micro Analysis & Simulation Software Inc).
 - (a) Dengan perangkat lunak ini, sekali dibuat suatu peta proses, proses tersebut dapat disumulasikan dengan mudah. Perpustakaanannya termasuk ikon yang dapat dianimasikan untuk memberikan gambaran yang realistik dari proses yang sedang disimulasikan.
 - (b) Dengan perangkat lunak ini, tidak perlu dibuat suatu program, karena penggunaannya cukup dengan menu dan alat yang sudah ada dalam struktur yang dapat membuat model yang sederhana maupun yang sulit.
 8. ITHINK (Performance Systems Inc).
 - (a) Perangkat lunak ini ialah suatu alat yang sangat dinamis dan berkekuatan tinggi yang melakukan analisis atas alokasi sumberdaya, dikembangkan dalam sistem Macintosh.
 - (b) Kelemahannya ialah tidak dapat dihubungkan dengan aplikasi tipe IDEF.
 9. ServiceModel dan PROMODEL (Promodel Corp).
 - (a) Pada dasarnya perangkat lunak ini adalah alat simulasi proses pemetaan untuk reengineering bisnis dan manufaktur.
 - (b) Model perangkat lunak ini juga sangat mudah digunakan dan menggambarkan proses secara dinamis dan jelas karena menggunakan peralatan animasi.
 10. TemPro version 2.5 (Software Consultants International Ltd).
 - (a) Perangkat lunak ini memberikan fasilitas untuk lebih mampu mengenal proses bisnis perusahaan dengan cara (1) membuat peta proses, (2) membuat simulasi proses tersebut, (3) melakukan analisis proses, dan (4) merubah proses yang sedang berjalan dengan perangkat lunak tertentu seperti Tempro version 2.5 ini.
 - (b) Perangkat lunak ini dirancang untuk menanggapi kesulitan dalam implementasi reengineering dengan menggunakan pemetaan proses secara grafis dan teknik simulasi.
 11. ARENA (System Modeling Corp).
 - (a) Salah satu keunikan dari perangkat lunak ini ialah penggunaan template untuk aplikasi solusi yang terdiri dari modul khusus yang dapat digunakan ARENA untuk menyesuaikan dengan kebutuhan khusus perusahaan.
 - (b) Perangkat lunak ini menggunakan juga teknik simulasi yang cukup fleksibel, sehingga dapat memenuhi kebutuhan khusus perusahaan.

5.6.5 Activity-Based Costing (ABC) Software Products.

Dari jenis ini, beberapa perangkat lunak yang biasanya tersedia di pasaran antara lain ialah :

1. Easy ABC Plus (ABC Technologies)
 - (a) Dengan perangkat lunak ini, para manajer dapat dengan mudah menganalisis proses dan melihat biaya sesungguhnya serta mampu melakukan perbaikan yang diperlukan.
 - (b) Termasuk dalam fasilitas yang ada ialah pengenalan biaya satuan, biaya keseluruhan, ukuran kinerja, alokator biaya inkremental, penugasan ganda, periode ganda, keamanan catatan, biaya sesuai anggaran dan biaya aktual.
2. AIO WIN's (Knowledge Based Systems Inc).
 - (a) Perangkat lunak ini mampu menangkap waktu proses, biaya sumberdaya untuk aktivitas proses, sumberdaya dan produk.
 - (b) Secara otomatis, AIO WIN's menghitung jumlah biaya seluruh aktivitas, dan melaporkan hasilnya untuk setiap aktivitas.
3. BPwin (Logic Works Inc).

- (a) Ini termasuk perangkat lunak yang bertenaga tinggi yang membantu mendefinisikan dan mengoptimalkan proses bisnis perusahaan. Perangkat lunak ini dapat langsung menghasilkan laporan dengan simulasi dalam lingkungan Microsoft Excel.
- (b) Versi BPwin/ABC, suatu versi khusus, dapat dihubungkan dengan teknologi ABC, yang menawarkan solusi manajemen secara lengkap melalui perhitungan akuntansi yang terinci.

Dengan uraian di atas, dapat dibayangkan bahwa banyak sekali pilihan yang ada di pasaran, sehingga pengguna atau calon pengguna akan cukup sulit untuk menentukan pilihannya, mana yang paling cocok untuk perusahaannya. Berdasarkan pengamatan, perbandingan dan pengalaman, Daniel Hunt memberikan semacam saran pilihan (best buy) untuk berbagai jenis perangkat lunak di atas. Hal ini dapat dilihat di tabel berikut ini.

Bab 6

ANALISA DAN DESAIN PROSES DENGAN SOFTWARE

“Effective diagnosing contributes 50% of the recovery process”

Anonymous

6.1 Pendahuluan

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, di dalam tahap analisa maupun desain proses yang baru terdapat aktivitas pemetaan terhadap business process (proses). Pada tahap analisa, tujuan pemetaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara konseptual dan diagramatikal memberikan gambaran yang akurat dan terperinci mengenai beragam rangkaian proses yang terjadi di dalam perusahaan (tentu saja semakin akurat atau mendekati kenyataan cara penggambaran prosesnya, semakin baik); dan
2. Diagram hasil pemetaan proses itu merupakan bahan dasar utama bagi praktisi manajemen maupun konsultan (terutama reengineering team) dalam melakukan analisa terhadap kinerja perusahaan pada saat ini (misalnya kecepatan proses, biaya proses, dan kualitas output yang dihasilkan);

Sementara tujuan pemetaan proses pada tahap desain adalah sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran mengenai rangkaian proses baru yang diusulkan untuk diterapkan di perusahaan menggantikan proses lama yang kinerjanya kurang baik;
2. Menjadi kertas kerja awal yang akan diperdebatkan dan/atau didiskusikan di antara para stakeholders mengenai layak atau tidaknya (atau hal-hal lain yang perlu dipertimbangkan) proses baru tersebut dilaksanakan oleh perusahaan (seandainya tidak, dibuatlah revisi terhadap proses terkait); dan
3. Seandainya disepakati, diagram hasil pemetaan proses tersebut akan menjadi panduan bagi pembuatan dokumen-dokumen perusahaan lainnya yang menunjang kepada pembentukan suasana kerja (proses) yang baru, seperti misalnya: Surat Keputusan (SK), Business Plan, Standard Operating Procedure (SOP), Job Description, dan lain sebagainya.

6.2 Dukungan Perangkat Lunak (Software)

Sebelum teknologi komputer berkembang sedemikian pesatnya, aktivitas pemetaan proses dilakukan secara manual, dalam arti kata para anggota tim reengineering membuat diagram dengan menggunakan alat tulis dan kertas. Jika perusahaan yang di-reengineering merupakan perusahaan berskala kecil dimana hanya melibatkan beberapa proses utama/inti, tentu saja cara pemetaan semacam ini tidak menjadi masalah yang berarti. Namun jika yang harus di-reengineering adalah perusahaan berskala menengah atau besar yang dapat melibatkan ratusan bahkan ribuan proses, tentu saja aktivitas pemetaan proses secara manual akan mengkonsumsi waktu dan biaya yang tidak sedikit. Untuk itulah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, diperkenalkan berbagai perangkat lunak atau software yang secara khusus ditujukan untuk membantu para praktisi manajemen yang ingin melakukan program BPR di perusahaan. Manfaat signifikan yang diberikan dengan dipergunakannya software dalam program BPR adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas proses pemetaan dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan sistematis (hemat waktu dan biaya);
2. Sistem yang kompleks dapat dipetakan secara lebih terstruktur sehingga mudah untuk dianalisa;
3. Gap antara rangkaian proses yang terjadi dengan diagram hasil pemetaan proses dapat diperkecil karena software menyediakan berbagai fasilitas untuk keperluan tersebut
4. Analisa kuantitatif maupun kualitatif terhadap kinerja proses (rangkaiannya) dapat dilakukan secara cepat tanpa dipengaruhi oleh tingkat kompleksitas proses yang ada;
5. Manajemen dokumentasi peta proses dapat dilakukan secara efektif dan sistematis;
6. Dimungkinkan diadakannya simulasi terhadap usulan proses (rangkaiannya) yang diusulkan oleh tim reengineering, sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran sebelum proses yang bersangkutan diputuskan untuk diimplementasikan di kemudian hari;
7. Beberapa software bahkan menawarkan fasilitas artificial intelligence-nya dimana secara otomatis user diperlihatkan isu-isu atau masalah (misalnya ketidakefisienan, redundansi, dan lain-lain) yang timbul di dalam sebuah rangkaian proses yang dianalisa dan usulan perubahannya;
8. Dan lain sebagainya.

Yang menjadi masalah di sini adalah, terlepas dari berbagai kelebihan yang ditawarkan oleh sebuah software, terhadap hal-hal yang harus diperhatikan secara sungguh-sungguh, yaitu:

1. Belum adanya standar baku dalam hal pemetaan proses yang disepakati secara internasional, kecuali sebuah “persetujuan tak tertulis” mengenai pendekatan IPO (Input-Process-Output) sebagai cara sederhana dan minimum dalam menggambarkan sebuah proses; dan
2. Hal di atas menyebabkan beragamnya cara-cara software dalam melakukan pendekatan terhadap proses pemetaan terkait; dengan kata lain, setiap software sifatnya unik, dimana cara pemetaan dan fasilitas yang tersedia untuk membantu program BPR sangat berbeda satu dengan yang lainnya (unik).

6.3 Memahami Pemetaan Proses dengan Menggunakan EXTEND

Terlepas dari beragam aplikasi atau software BPR yang tersedia di pasaran, masing-masing bekerja dengan prinsip yang sama, yaitu berusaha untuk membuat aktivitas pemetaan proses terjadi secara lebih efektif dan efisien. Untuk sedikit banyak memberikan gambaran bagaimana sebuah software dimanfaatkan di dalam sebuah program BPR, maka berikut ini akan diberikan beberapa contoh sehubungan dengan hal tersebut. Adapun software yang dipergunakan untuk tujuan tersebut di atas adalah EXTEND versi 3.2.1, sebuah software dari perusahaan Imagine That! Inc.

Sebelum mulai mempelajari bagaimana EXTEND dapat membantu tim reengineering dalam sebuah program BPR, ada baiknya diketahui terlebih dahulu langkah-langkah utama BPR sehubungan dengan permasalahan pemetaan proses, yaitu sebagai berikut:

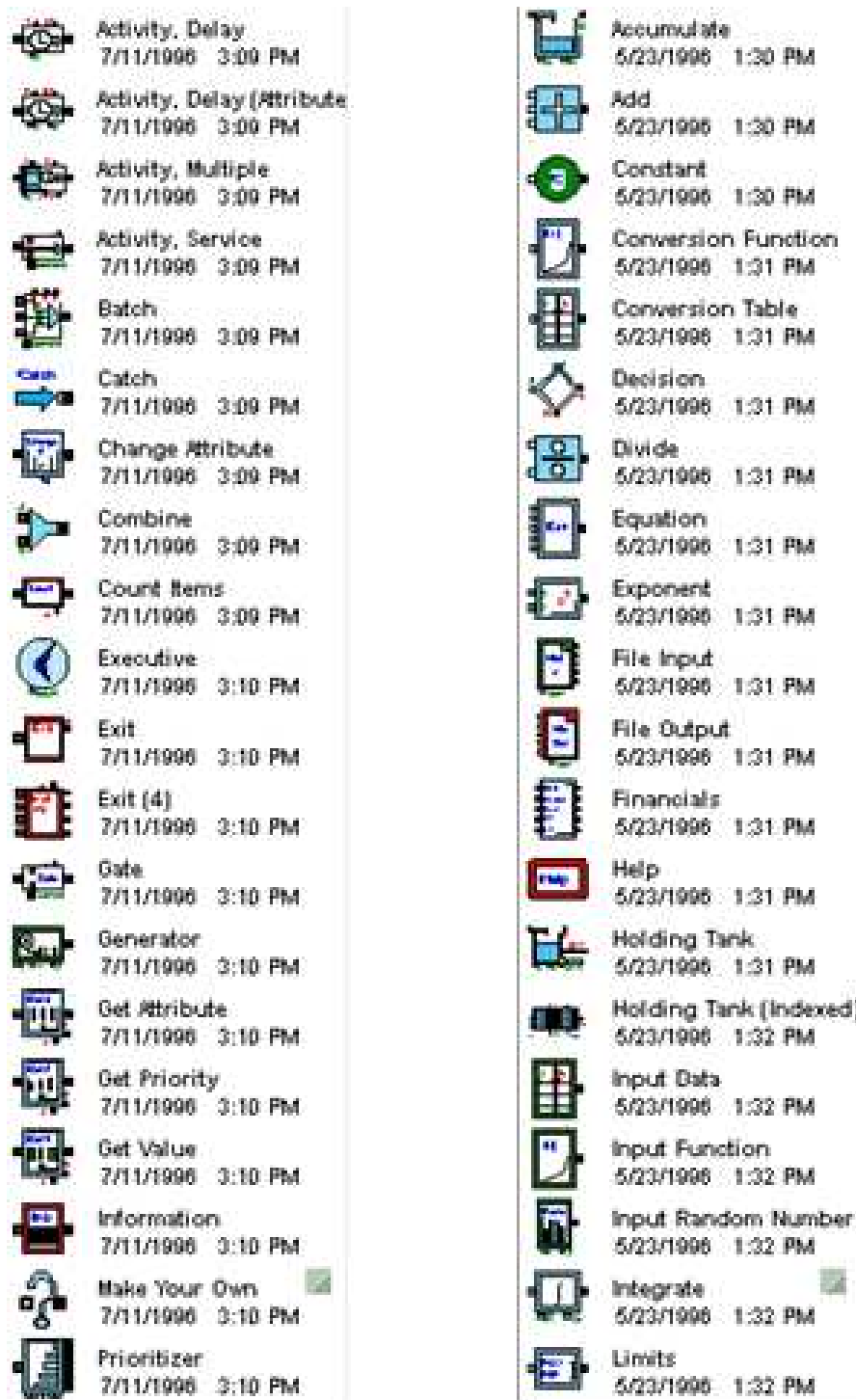
1. Lakukanlah pemetaan proses yang ada di perusahaan dengan menggunakan diagram standar seperti yang telah dijelaskan sebelumnya (dengan menggunakan simbol-simbol flowchart);
2. Petakan diagram tersebut dengan menggunakan simbol-simbol yang dipergunakan oleh software terkait (unik untuk masing-masing software);
3. Dengan memanfaatkan berbagai fasilitas dan fitur yang disediakan oleh software terkait, tambahkanlah berbagai karakteristik dan property proses sehingga mendekati/menggambarkan proses yang sebenarnya terjadi di organisasi (seperti biaya proses, kecepatan proses, pelaku proses, tipe proses, dan lain-lain);
4. Lakukanlah simulasi secara otomatis dengan menggunakan tools yang tersedia pada software terkait dan analisislah hasil simulasi tersebut sehingga diketemukan/teridentifikasi berbagai permasalahan yang timbul;
5. Dengan menggunakan software yang sama, desainlah proses baru yang akan diusulkan dan simulasilah untuk melihat kinerjanya; dan
6. Bandingkan hasil analisa proses yang lama dengan yang baru secara kuantitatif maupun kualitatif, dan jika memang terjadi perbaikan yang signifikan, jadikanlah proses baru tersebut sebagai salah satu hasil dari BPR; dan
7. Petakanlah kembali proses yang digambarkan pada software tersebut ke dalam diagram flowchart agar mudah dimengerti oleh para manajemen maupun karyawan perusahaan.

6.4 Simbol-Symbol pada EXTEND

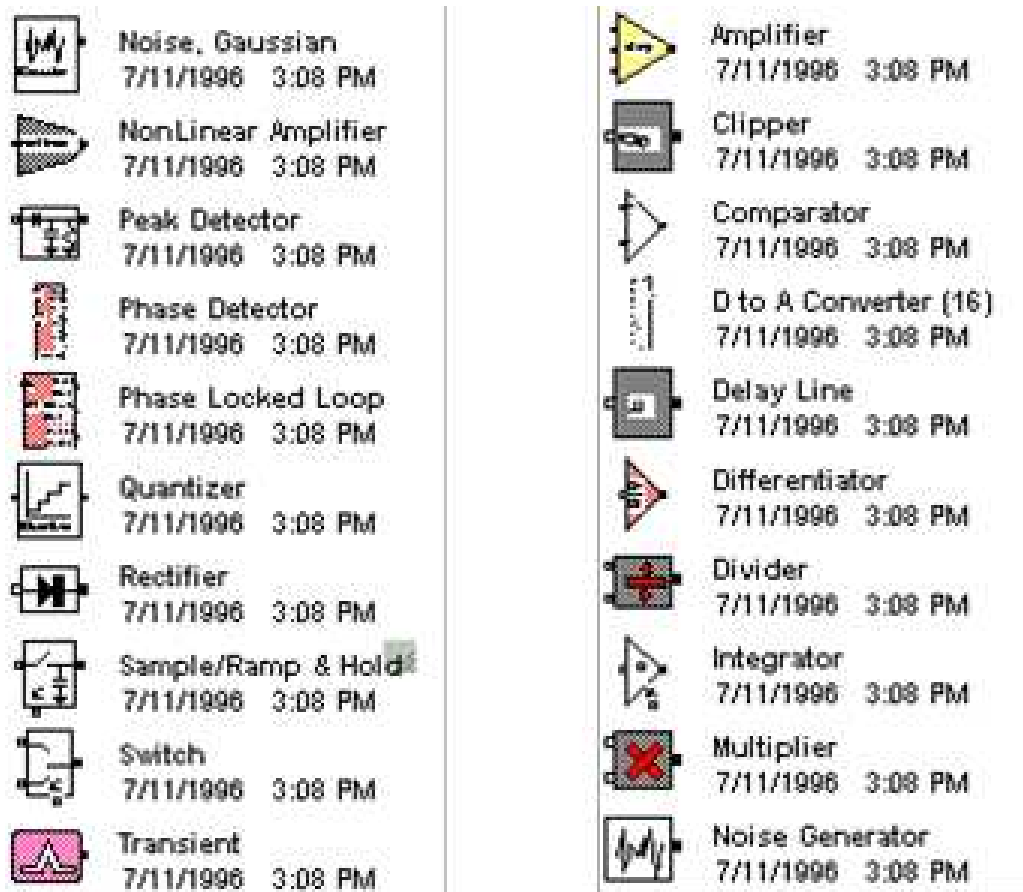
Aplikasi EXTEND menyediakan ratusan simbol untuk dapat dipergunakan secara leluasa oleh para user agar dapat menggambarkan proses sedekat mungkin dengan kenyataan. Jika pada aplikasi lainnya untuk keperluan BPR biasanya simbol-simbol hanya tersedia untuk menggambarkan tipe proses umum, EXTEND menyediakan beragam simbol untuk dapat menggambarkan proses-proses yang terjadi pada entiti-entiti lain semacam mesin-mesin pada pabrik, CPU pada komputer, mekanika pada mobil, dan lain sebagainya. Gambar berikut memperlihatkan contoh dari simbol-simbol yang dipergunakan pada EXTEND untuk menggambarkan proses standar.



Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, terdapat ratusan simbol-simbol lain yang tersedia dalam EXTEND untuk menggambarkan berbagai jenis entiti maupun karakteristik agar pemetaan proses dapat mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

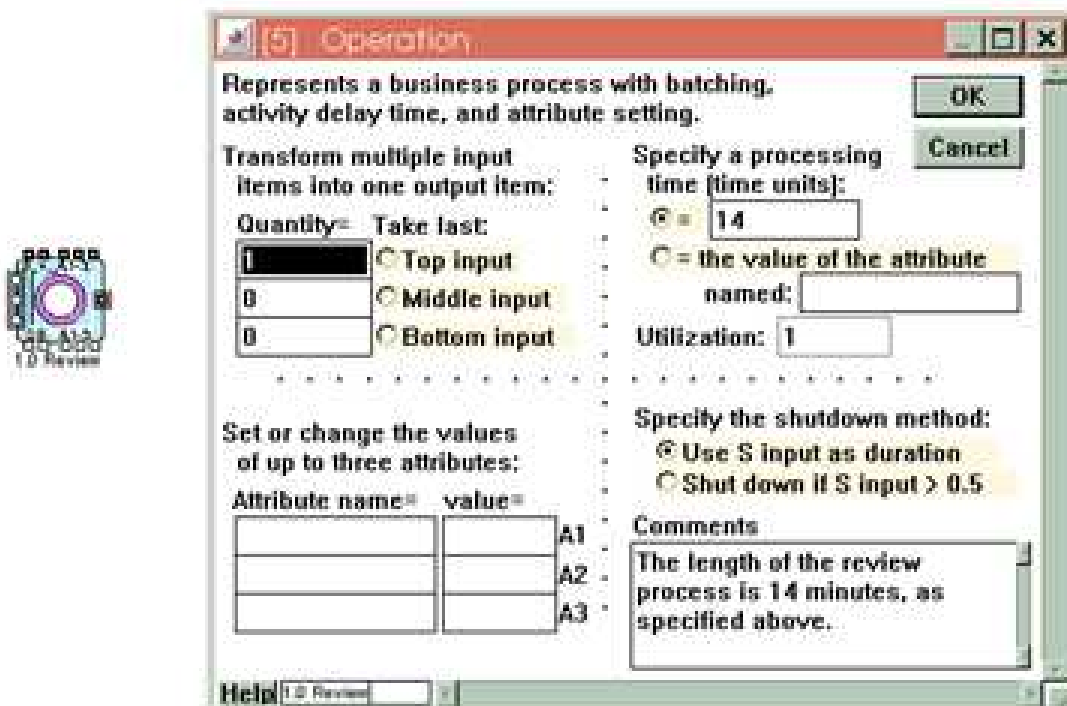


Di samping simbol-simbol untuk merepresentasikan proses standar, tersedia pula simbol-simbol lain yang dipergunakan secara khusus untuk menggambarkan proses yang terjadi pada alat-alat semacam mesin, barang elektronik, entiti mekanik, dan lain sebagainya seperti yang dicontohkan berikut.

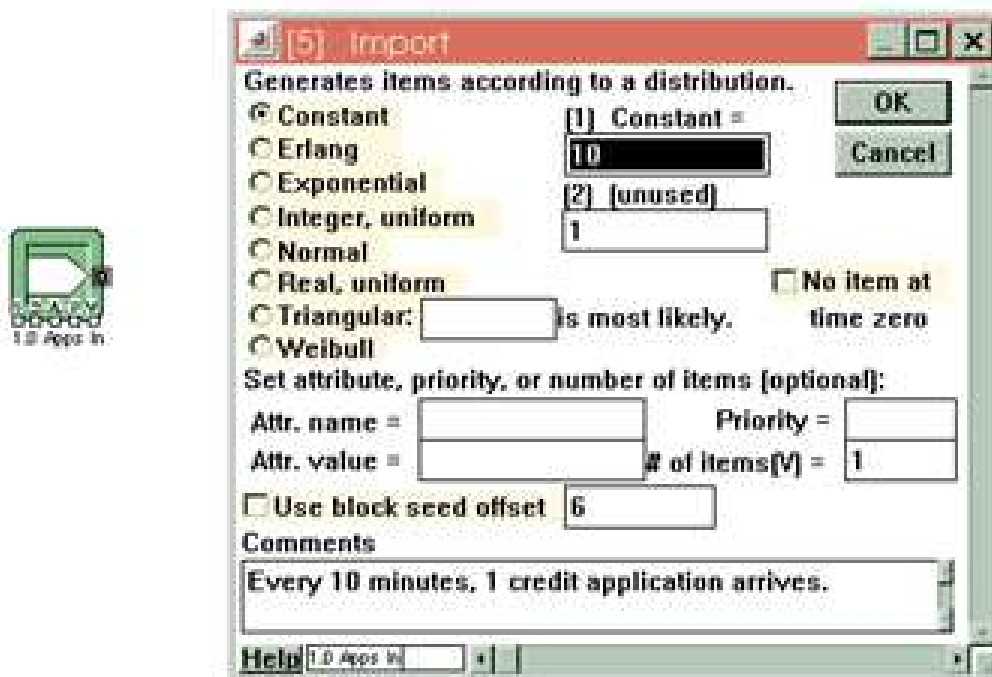


6.5 Karakteristik Simbol dan Proses

Prinsip yang dipergunakan di dalam software adalah bahwa masing-masing simbol merepresentasikan sebuah entiti yang memiliki perilaku dan karakteristik (property) tertentu. Entiti tersebut memiliki tipe yang berbeda-beda, sesuai dengan property unik yang dimilikinya. Ambillah contoh sebuah entiti proses yang di dalam EXTEND digambarkan sebagai sebuah simbol dengan tipe Operation.

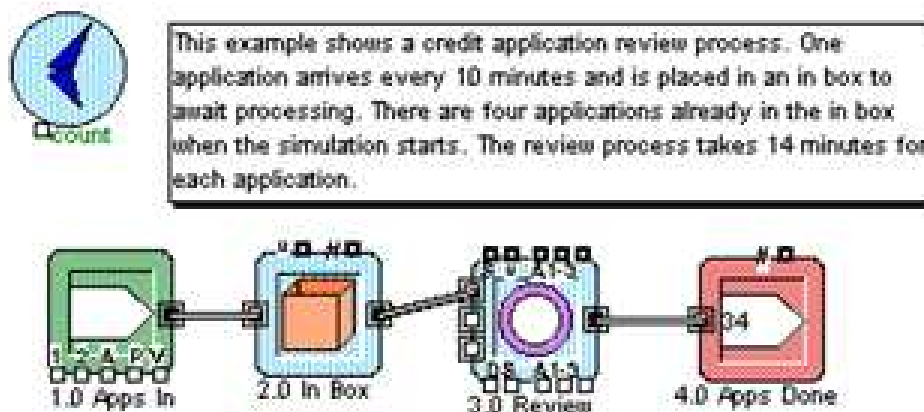


Terlihat bagaimana “1.0 Review” di sini diidentifikasi sebagai sebuah proses pengkajian dokumen secara batching yang memakan waktu selama 14 menit. Contoh lain adalah sebuah simbol Import yang merepresentasikan profil distribusi masukan(input) sebuah dokumen aplikasi yang terjadi setiap 10 menit.



6.6 Membuat Rangkaian Proses

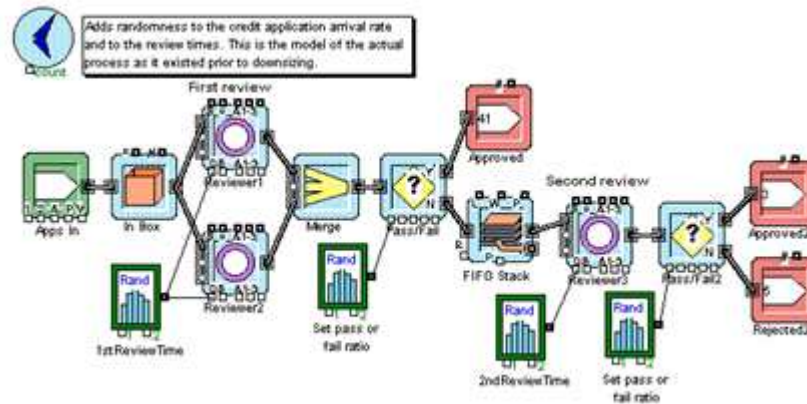
Untuk membuatnya bermakna, maka simbol-simbol yang ada harus dirangkai sedemikian rupa sehingga menggambarkan sebuah urutan proses tertentu. Tengoklah contoh sebuah rangkaian proses sederhana berikut ini.



Rangkaian simbol ini menggambarkan proses sebagai berikut:

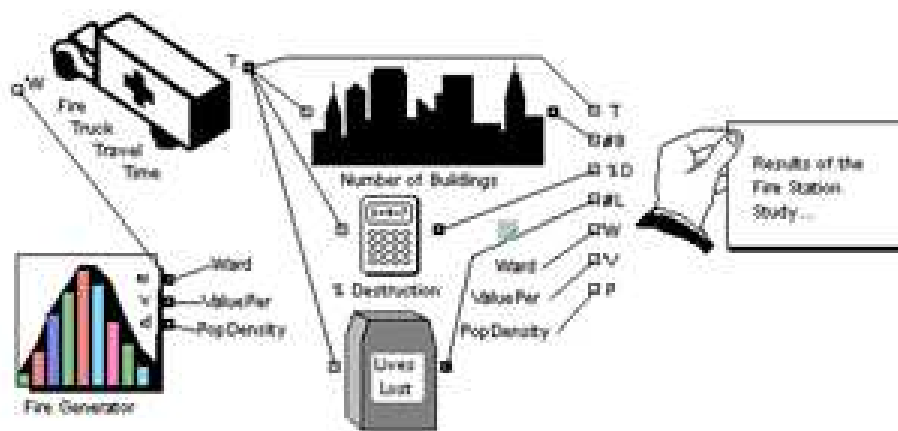
1. Proses 1.0 Apps In menggambarkan adanya sebuah aplikasi kredit yang masuk ke dalam perusahaan setiap 10 menit sekali
2. Proses 2.0 In Box menggambarkan bagaimana setiap dokumen aplikasi yang masuk pertama kali ditumpuk di dalam sebuah kotak untuk menunggu giliran di-review oleh seorang karyawan perusahaan
3. Proses 3.0 Review menggambarkan sebuah proses pengkajian dokumen (review) yang memakan waktu kurang lebih 14 menit
4. Proses 4.0 Apps Done menggambarkan jumlah dokumen aplikasi kredit yang telah selesai dikaji oleh karyawan

Di dalam kenyataannya tentu saja terjadi berbagai macam proses dari yang sangat sederhana sampai yang sedemikian kompleksnya sehingga diperlukan teknik pemetaan yang lebih detail dan mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Dengan menggunakan kombinasi dari berbagai simbol yang tersedia, seorang anggota tim reengineering dapat memetakan rangkaian proses tertentu sedemikian rupa sehingga mendekati kenyataan sebenarnya seperti yang diperlihatkan pada contoh gambar berikut ini.

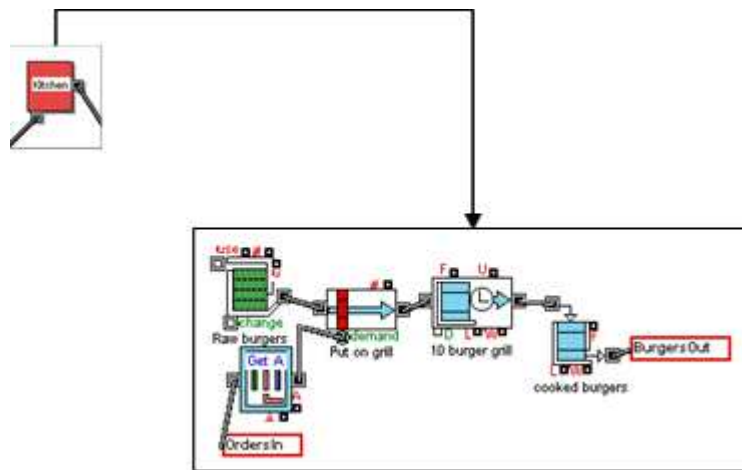


6.7 Membuat Proses Khusus

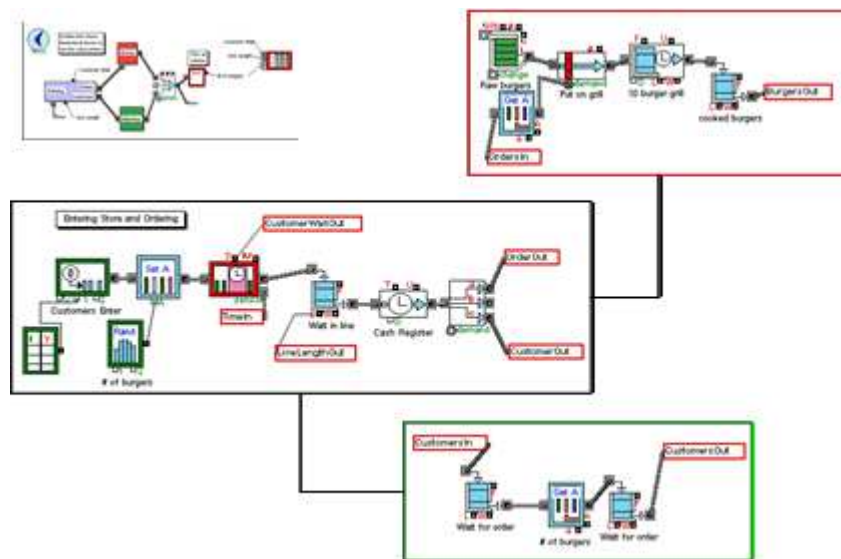
Ada kalanya di dalam situasi sangat khusus tidak dapat ditemukan simbol yang dapat merepresentasikan sebuah kenyataan atau proses tertentu. Dalam keadaan ini, EXTEND memberikan fasilitas yang sangat powerful kepada user untuk membuat sendiri sebuah simbol khusus dan mendefinisikan pedrilaku maupun karakteristik uniknya seperti yang diperlihatkan pada gambar berikut.



Untuk menggambarkan perilaku dan karakteristik khususnya, EXTEND memerlukan seseorang yang mengerti bahasa pemrograman (programmer) untuk melakukan proses customization.



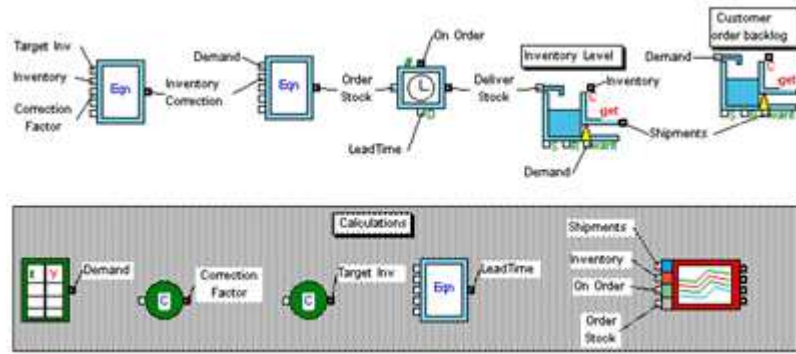
Di sini terlihat bagaimana rangkaian aktivitas yang terjadi di dapur rumah makan terkait secara jelas digambarkan. Hal yang sama dilakukan pula untuk proses-proses Level Satu lainnya.



Secara prinsip sebuah tim reengineering dapat melakukan drilling down sampai level berapapun yang diinginkan, tergantung dari situasi dan kondisi perusahaan yang bersangkutan. Biasanya sebuah aplikasi semacam EXTEND dapat melakukan pemetaan sampai dengan level tujuh (tingkatan terdalam dari sebuah proses, sehingga pada level tujuh ini sebuah proses telah mencapai anatomi terkecilnya yang disebut dengan task).

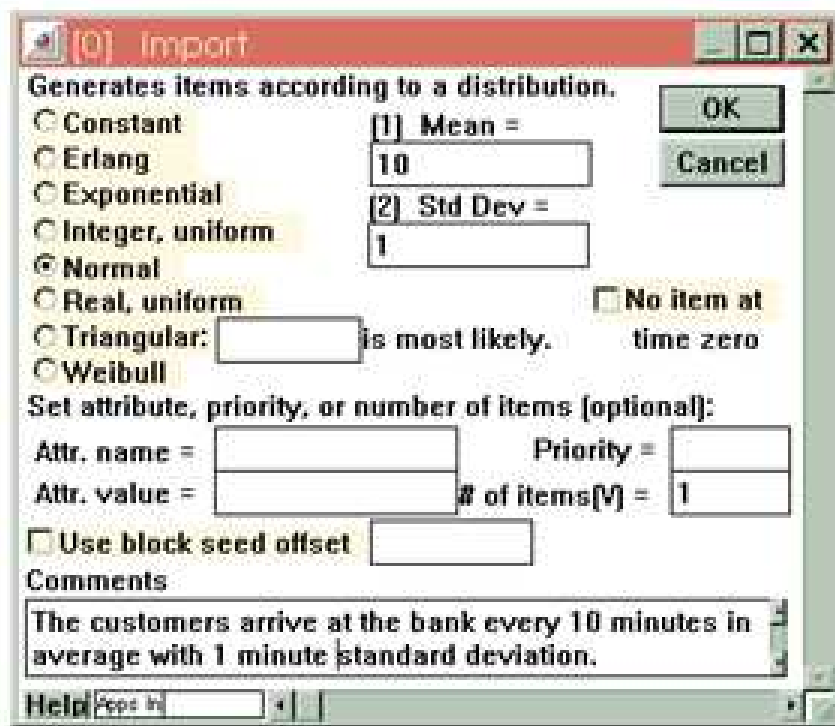
6.9 Advanced Mapping

Cara-cara melakukan pemetaan proses yang telah dijelaskan sebelumnya merupakan prinsip minimum yang harus dikuasai oleh anggota tim reengineering yang ingin menggunakan software sebagai alat bantu pemetaan. Bilamana diperlukan, EXTEND menyediakan pula berbagai fasilitas tambahan yang memungkinkan dilakukannya pemetaan proses secara lebih rumit dan kompleks sehingga sungguh-sungguh mencerminkan keadaan sebenarnya (mendekati 100% sempurna) seperti yang diperlihatkan pada diagram di bawah ini. Harap diperhatikan bahwa tidak semua software menyediakan fasilitas serupa. Banyak di antaranya yang hanya menyediakan cara-cara pemetaan proses standard semata.



6.10 Memetakan Karakteristik Proses

Setelah memahami bagaimana memetakan proses yang ada di perusahaan, barulah dilakukan pemetaan terhadap karakteristik dari masing-masing proses sesuai dengan hasil analisa perusahaan. Telah dikatakan sebelumnya, bahwa karakteristik proses menempel pada masing-masing simbol dan/atau hubungan antar simbol yang ada. Contohnya adalah sebuah proses Import dimana ingin digambarkan distribusi pelanggan yang datang ke sebuah bank. Terlihat pada gambar berikut bagaimana EXTEND memberikan keleluasaan untuk menggambarkan proses kedatangan tersebut dengan memilih fungsi distribusi yang paling sesuai.



Contoh lain adalah untuk menggambarkan profil sebuah kotak penyimpanan dokumen yang dalam EXTEND diistilahkan sebagai proses Repository. Terlihat pada gambar berikut bagaimana setiap harinya sebuah divisi Customer Service harus memulai dengan 4 aplikasi yang telah ada di dalam boks (kotak) terkait.

Provides and stores items.

Initial number =

Set attribute, priority (optional):

Attr. name =

Attr. value =

Priority =

Strip attributes from incoming items

Items currently available:

Utilization rate:

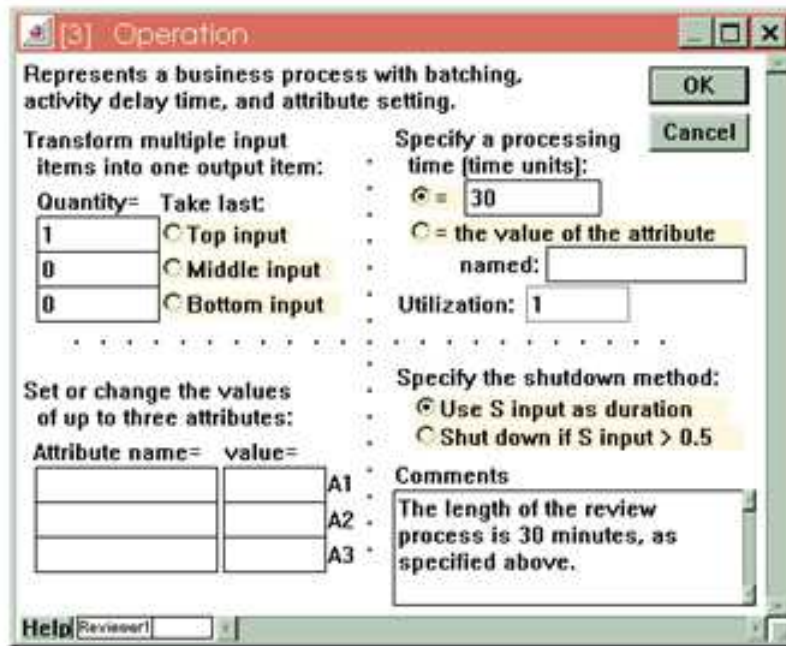
Comments

The "work day" starts with 4 credit applications in the box.

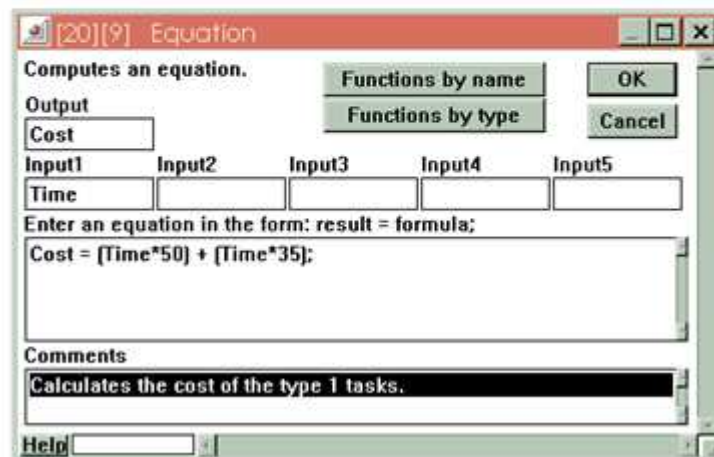
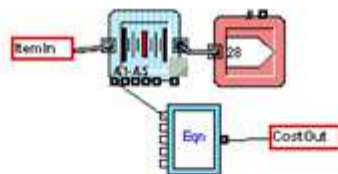
Help

Di dalam BPR, ukuran yang paling penting untuk direpresentasikan dan dianalisa adalah yang berkaitan dengan kecepatan (waktu) dan pembiayaan (uang) sebuah proses. Untuk itu, kedua ukuran kinerja ini harus dipetakan di dalam diagram yang ada. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, untuk memasukkan karakteristik waktu cukup mudah karena proses standar bertipe Operation telah menyediakan field untuk keperluan tersebut. Misalnya sebuah proses review aplikasi yang masuk dimana dibutuhkan rata-rata waktu 30 menit untuk mengerjakannya. Maka untuk simbol jenis Operation, ukuran kinerja 30 menit ini harus dimasukkan ke dalam proses terkait. Untuk advanced mapping, simbol Operation dapat digabungkan dengan simbol-simbol statistik misalnya untuk lebih menggambarkan karakteristik waktu yang lebih kompleks, misalnya:

1. Pada jam kerja rata-rata proses pelayanan pelanggan 20 menit, namun pada jam istirahat proses pelayanan pelanggan dapat mencapai 40 menit;
2. Pada pagi dan sore hari, rata-rata proses menjawab pertanyaan pelanggan melalui telepon bisa terlaksana selama 10-20 menit, namun pada saat siang hari proses yang sama memerlukan waktu 20-30 menit;
3. Pada hari Senin-Jumat, ada 3 orang yang mengerjakan proses menerima pesanan pelanggan, namun pada hari Sabtu hanya ada 1 orang orang yang menangani proses yang sama sehingga durasinya lebih lama; dan lain sebagainya.

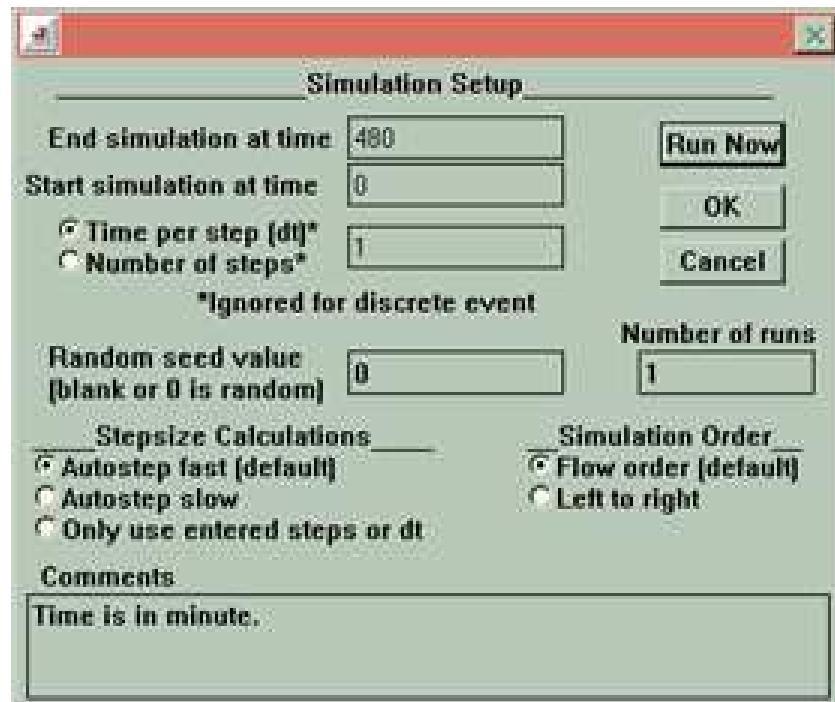


Hal serupa biasanya dilakukan pula terhadap entiti biaya per proses, hanya saja di EXTEND prosesnya cukup berbeda jika dibandingkan dengan software lain. Untuk menambahkan unsur pembiayaan terhadap sebuah proses, biasanya dilekatkan simbol-simbol lain yang berkaitan dengan sumber daya finansial (uang). Diagram berikut adalah contoh dari penggambaran simbol Cost beserta formulanya yang dilekatkan pada proses.



6.11 Teknik Analisa

Proses Setelah secara teknis proses-proses di perusahaan telah dipetakan sedemikian rupa dengan berbagai teknik dan cara yang telah dijelaskan (sesuai dengan software terkait), maka tibalah saatnya mengadakan analisa terhadap proses atau rangkaian proses terkait. Di dalam EXTEND ada beberapa cara melakukan analisa. Apapun jenis caranya, kesemuanya dijalankan melalui sebuah simulasi. Artinya, tim reengineering mencoba menjalankan pemetaan proses-proses tersebut dalam sebuah durasi waktu tertentu. Satuan waktu di dalam situasi harus disamakan dengan satuan waktu yang dipakai pada masing-masing peta (misalnya dalam satuan detik, menit, jam, hari, dan lain sebagainya).



6.12 Analisa melalui Karakteristik Proses

Cara analisa yang pertama adalah melalui pengamatan terhadap masing-masing proses yang memiliki property khusus. Untuk mempermudah pemahaman, lihatlah contoh rangkaian proses di bawah ini.

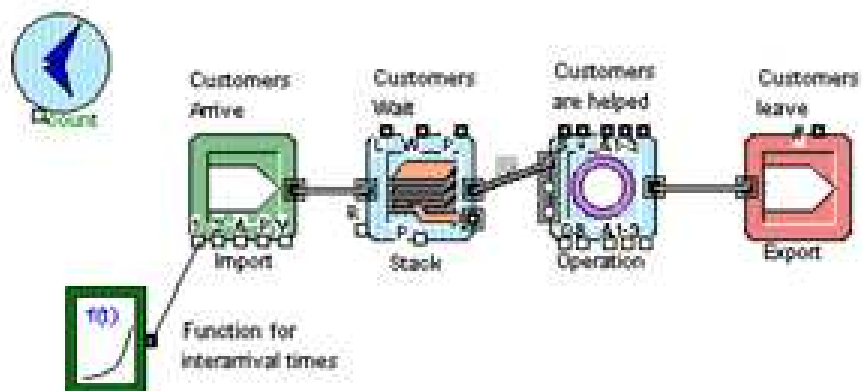


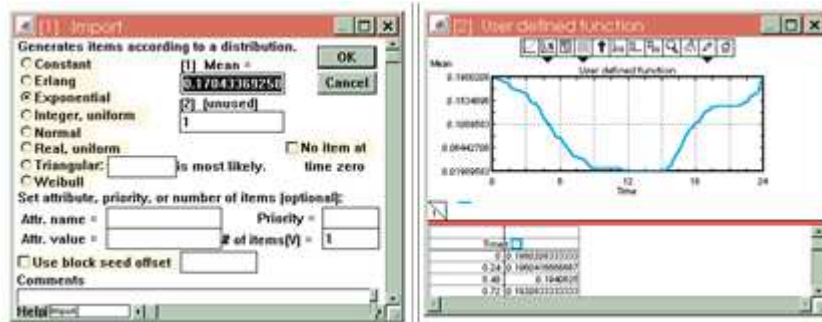
Diagram tersebut mencerminkan sebuah rangkaian proses Customer Service dengan urutan sebagai berikut:

1. *Customers Arrive*. Pelanggan datang ke perusahaan dengan distribusi frekuensi eksponensial, artinya semakin lama semakin banyak yang datang; •
2. *Customers Wait*. Pelanggan kemudian menunggu untuk dilayani dengan asas FIFO (First In First Out) atau First Come First Serve;
3. *Customers are Helped*. Pada gilirannya, pelanggan akan ditangani dengan seorang Customer Service dengan lama pelayanan kurang lebih 0.06 jam (atau 216 detik); dan
4. *Customer Leave*. Setelah mendapatkan pelayanan, pelanggan yang bersangkutan kemudian pulang.

Setelah proses ini dijalankan, katakanlah untuk waktu 24 jam, maka secara otomatis komputer akan melakukan simulasi berdasarkan rangkaian dan karakteristik masing-masing proses. Usai simulasi, maka user dapat melihat hasilnya pada masing-masing proses (simbol) yang ada sebagai berikut.

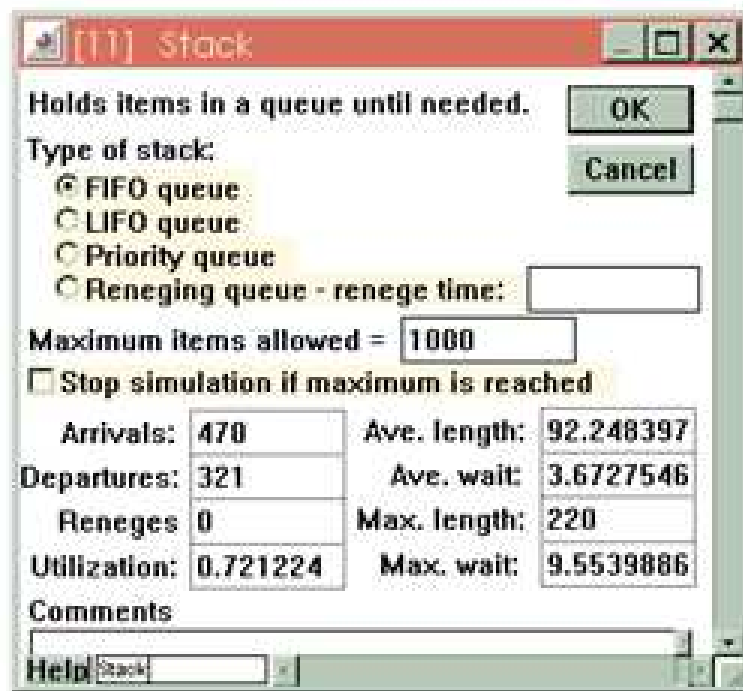
1. Customers Arrive

Terlihat dari hasil simulasi, bahwa rata-rata pelanggan datang setiap 0.17 jam sekali, atau kurang lebih setiap 612 detik sekali. Distribusi atau perincian pelanggan yang datang terlihat pula dengan jelas pada grafik dan tabel yang secara otomatis dihasilkan oleh simulasi komputer. Berdasarkan data ini perusahaan dapat melihat perkiraan frekuensi pelayanan yang terjadi setiap harinya.



2. Customers Wait

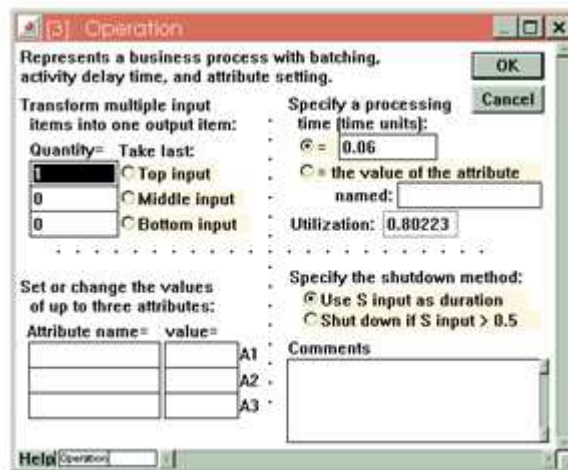
Dari analisa terhadap proses ini terlihat bahwa dalam tempo 24 jam 470 pelanggan datang ke perusahaan dan 321 pelanggan keluar dari ruang tunggu. Sementara itu rata-rata jumlah pelanggan yang menanti di ruang tunggu adalah sekitar 92-93; tercatat pula bahwa maksimum jumlah orang yang berada di dalam ruangan pada suatu saat adalah 220 orang (dengan kata lain perusahaan harus memiliki ruang tunggu yang dapat menampung kapasitas ini).



Terlihat pula pada hasil simulasi bahwa rata-rata menunggu seorang pelanggan sebelum dapat dilayani adalah mencapai 3.67 jam (waktu yang sangat buruk untuk sebuah Customer Service), dan pernah pada suatu saat seorang pelanggan harus menunggu sampai 9.55 jam (waktu terlama/maksimum). Dengan asumsi bahwa satu hari perusahaan beroperasi selama 24 jam (sesuai dengan waktu simulasi), maka terlihat bahwa utilisasi pelayanan di ruang tunggu adalah sekitar 72% (hanya terlayani 321 dari 470 pelanggan yang datang, atau 149 pelanggan terpaksa harus menunggu dilayani pada hari berikutnya).

3. Customers are Helped

Analisa juga dapat dilakukan pada proses ketika perusahaan melayani pelanggannya, yang dalam hal ini terlihat bahwa proses yang bersangkutan memiliki utilisasi sekitar 80%.



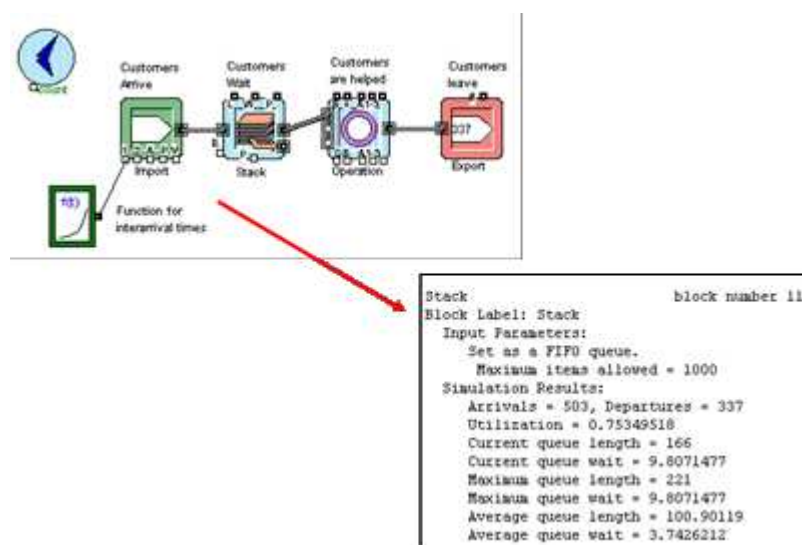
4. Customers Leave

Dari analisa terhadap simbol ini terlihat bahwa dalam 24 jam, 320 pelanggan selesai mendapatkan pelayanan dari perusahaan.



6.13 Analisa dalam Bentuk Laporan (Teks)

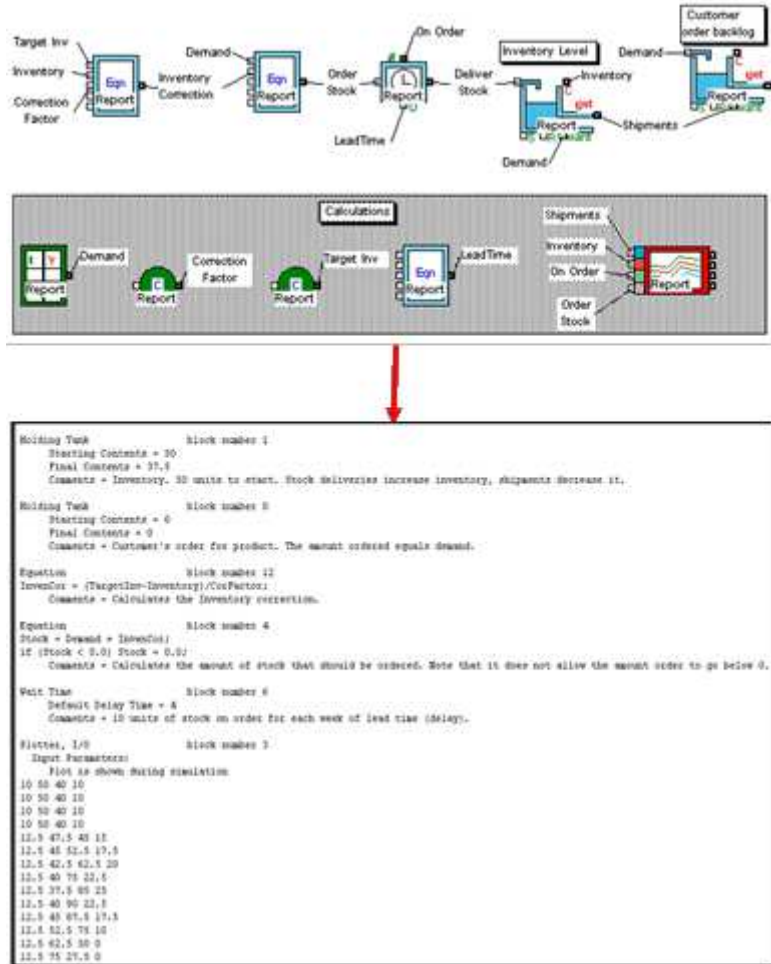
Cara lain dalam melakukan analisa adalah dengan meminta komputer untuk membuat ringkasan laporan hasil dari simulasi seperti yang diperlihatkan pada gambar berikut ini.



Terlihat pada laporan di atas informasi sebagai berikut:

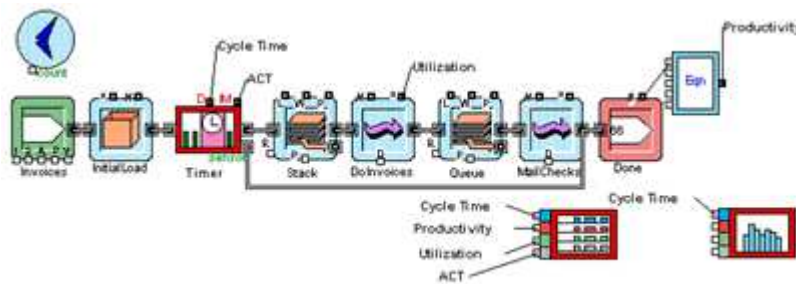
1. Dalam 24 jam ada 503 pelanggan yang datang, dan 337 yang meninggalkan perusahaan (utilisasi proses sekitar 75%);
2. Rata-rata panjang antrian adalah 101 orang dengan maksimum antrian pada satu saat sebanyak 221 orang (diperlihatkan pula bahwa pada saat ini terdapat 166 pelanggan sedang menunggu); dan
3. Pelanggan rata-rata harus menunggu sekitar 3.7 jam sebelum dilayani dengan durasi tunggu terlama sekitar 9.8 jam; pada saat ini, pelanggan yang baru datang harus menunggu sekitar 9.8 jam sebelum dilayani.

Contoh laporan teks lain yang lebih kompleks diperlihatkan pada diagram di bawah ini.

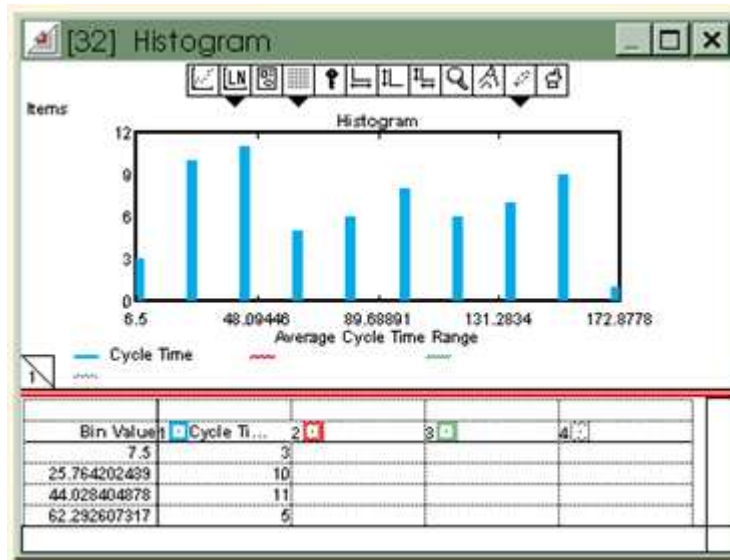
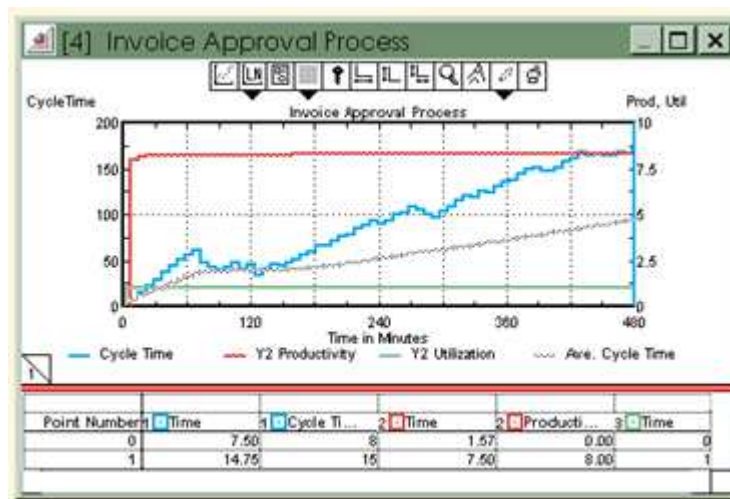


6.14 Analisa melalui Grafik

Pilihan analisa lain yang kerap digemari oleh kalangan eksekutif adalah dengan menggunakan grafik. Di dalam EXTEND tersedia berbagai jenis grafik untuk keperluan analisa, misalnya grafik garis dan histogram. Lihatlah contoh proses Invoicing berikut ini.



Pada sisi kanan bawah diagram terkait terlihat dua buah simbol masing-masing bertujuan untuk meminta komputer menggambarkan hasil simulasi dalam bentuk grafik garis dan diagram. Hasil dari simulasi diperlihatkan pada gambar-gambar berikut ini.



Dengan memanfaatkan bentuk grafik, seorang manajer eksekutif misalnya dapat dengan mudah menganalisa permasalahan dari hubungan antar variabel yang diperlihatkan melalui gambar.

6.15 Membuat Proses Baru

Proses analisa terhadap rangkaian proses perusahaan yang dipetakan dan disimulasikan dengan bantuan software akan mempermudah perusahaan dalam menemukan hal-hal sebagai berikut:

1. Berbagai isu dan masalah yang terjadi di dalam perusahaan yang menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan atau sultinya perusahaan berkompetisi dengan para pesaing lain;
2. Terhadap masing-masing isu tersebut, perusahaan dapat dengan mudah mendeteksi permasalahannya;
3. Selain daripada itu, dengan mudah tim reengineering dapat pula mempelajari dampak dari permasalahan tersebut, terutama yang berkaitan dengan pelayanan terhadap pelanggan; dan
4. Berdasarkan daftar masalah, penyebab, dan dampaknya, perusahaan dapat mulai menyusun prioritas terhadap rangkaian proses mana yang harus didahulukan untuk direkayasa ulang (didesain ulang = re-engineering).

Pada hakekatnya yang dilakukan dalam mendesain ulang proses adalah mencoba membuat suatu usulan proses baru (pemetaan baru) yang kinerjanya dipandang lebih baik daripada rangkaian proses lama. Dengan kata lain, hal yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Petakanlah proses lama dan perhatikan kinerjanya dengan menggunakan ukuran-ukuran semacam biaya, kualitas, durasi, dan lain-lain;

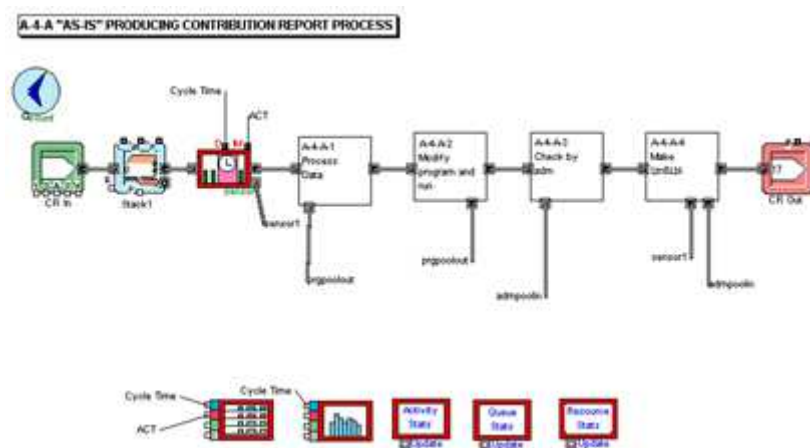
2. Ubahlah proses lama tersebut dengan cara melakukan eliminasi, simplifikasi, integrasi, atau otomatisasi proses;
3. Selain keempat cara di atas, dapat pula diusulkan sebuah proses baru yang dibuat berdasarkan benchmarking atau mengikuti best practice tertentu;
4. Hitunglah kinerja proses baru tersebut dengan ukuran yang sama sebelumnya (diberlakukan pada proses yang lama);
5. Jika kinerja proses yang baru jauh melampaui proses yang lama, maka tim reengineering telah memiliki sebuah usulan proses baru; dan
6. Untuk selanjutnya, tim reengineering dapat mendesain alternatif proses lain sehingga didapatkan proses yang terbaik (berdasarkan ukuran yang telah disepakati).

Di dalam EXTEND, membandingkan kedua jenis proses (proses lama sering dikatakan sebagai “AS IS” sementara proses baru diistilahkan sebagai “TO BE”) dapat dilakukan dengan dua cara:

1. Masing-masing proses yang ada disimulasikan secara terpisah, kemudian hasilnya diperbandingkan; atau
2. Kedua proses (lama dan baru) disandingkan ke dalam sebuah diagram, dan hasilnya langsung diperbandingkan dalam satu format laporan.

6.16 Teknik Simulasi Terpisah

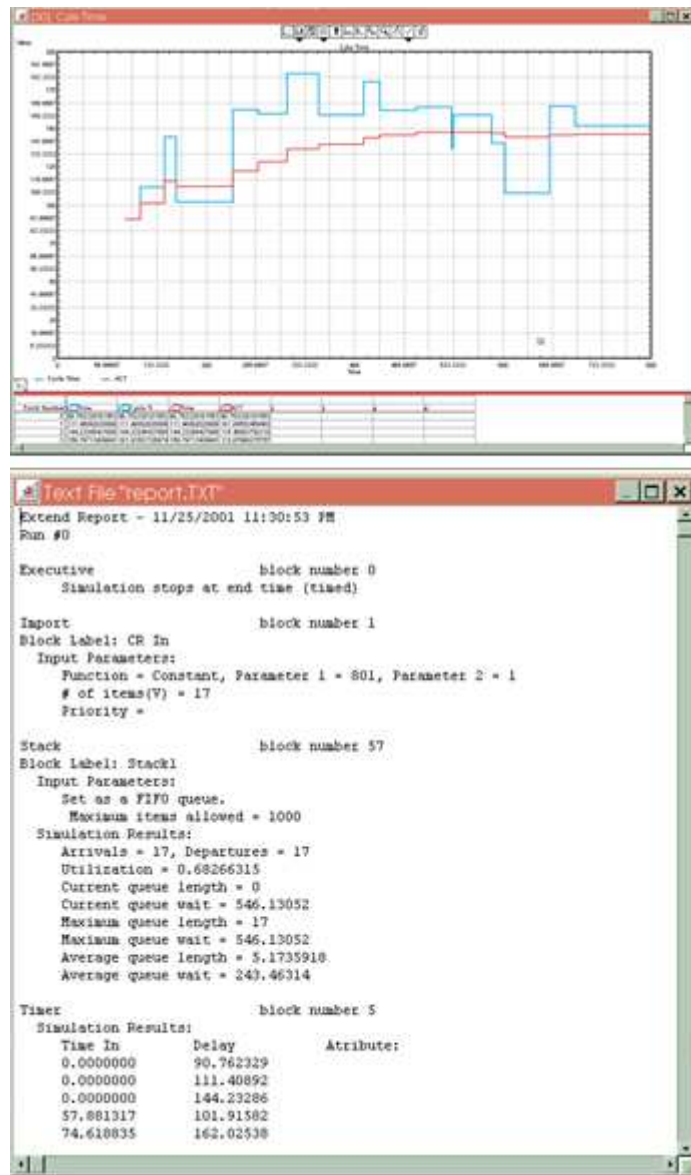
Ambillah sebuah contoh proses pembuatan laporan di sebuah perusahaan jasa keuangan yang saat ini menjadi prosedur baku (proses AS IS) seperti yang digambarkan pada diagram di bawah ini.



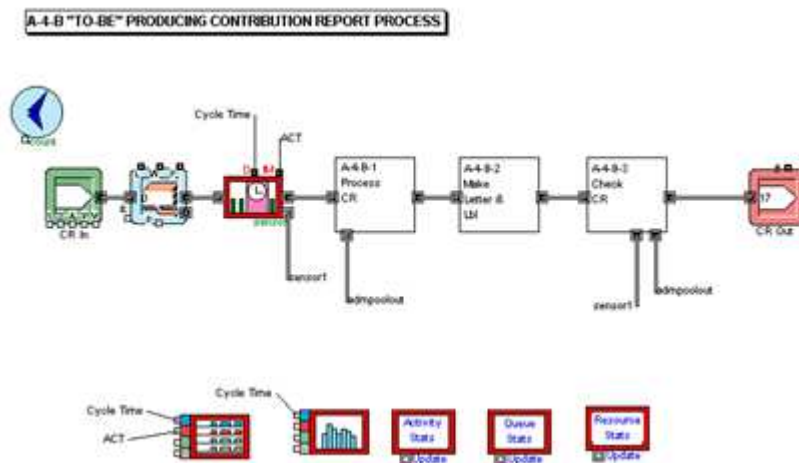
Jika proses ini disimulasikan akan menghasilkan dua buah diagram sebagai berikut:

1. Diagram grafik yang menggambarkan siklus waktu untuk melaksanakan proses-proses terkait; dan
2. Tabel teks yang merupakan hasil perhitungan dari berbagai formula dan ukuran kinerja yang dijadikan sebagai patokan untuk menilai kualitas dari rangkaian proses pembuatan laporan terkait.

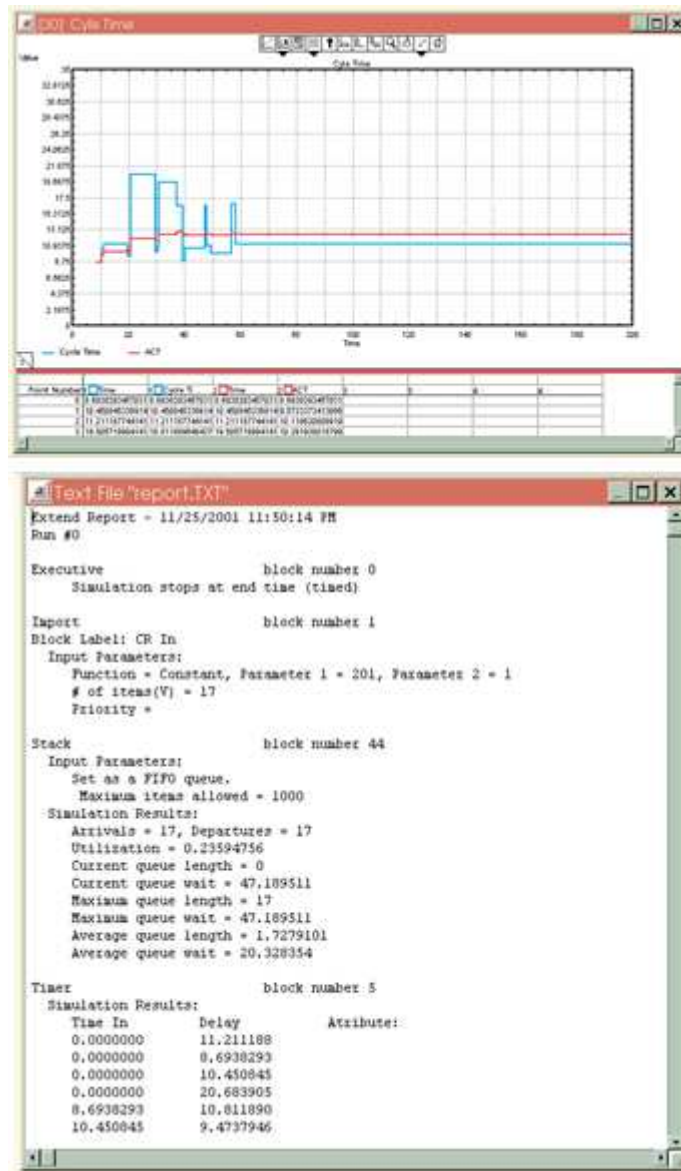
Kedua jenis laporan tersebut merupakan kertas kerja yang dipergunakan untuk melakukan analisa seperti yang diperlihatkan pada rangkaian diagram berikut.



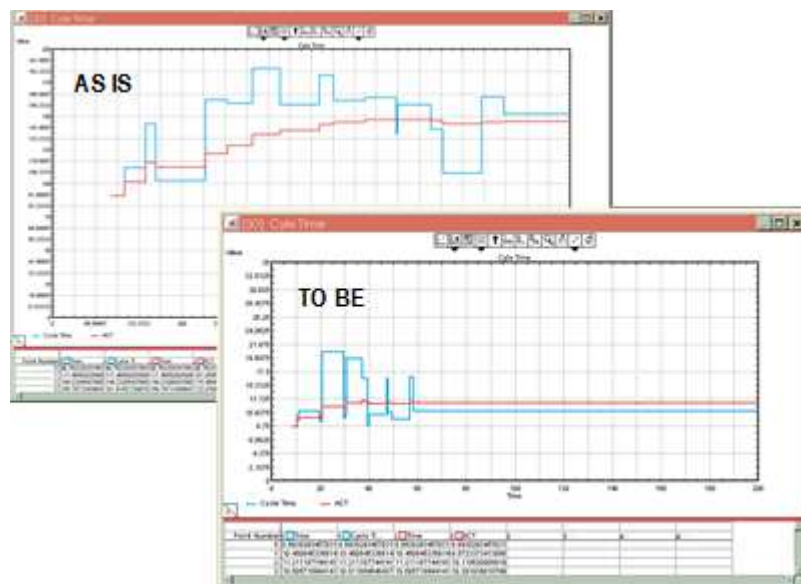
Sementara itu, tim reengineering bekerja untuk mendesain proses yang baru (proses TO BE) dengan kinerja yang harus lebih baik dari proses lama seperti yang diperlihatkan pada diagram di bawah ini.



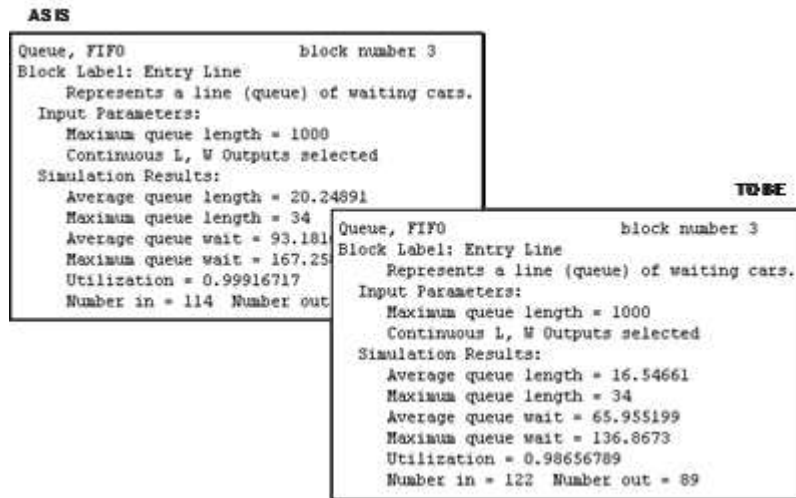
Terlihat secara sepintas di dalam diagram tersebut adanya pengurangan jumlah proses (akibat dari adanya usaha eliminasi dan/atau simplifikasi rangkaian proses). Namun demikian, berkurangnya kuantitas proses tidak menjamin adanya perubahan yang signifikan. Tim reengineering harus mengadakan simulasi terhadap proses baru ini dengan jenis laporan yang sama dengan yang diberlakukan pada proses lama (tipe grafik dan tipe teks). Hasil dari simulasi diperlihatkan pada diagram berikut.



Di dalam aktivitas menguji desain baru tersebut (dalam arti kata membandingkan kinerjanya dengan proses yang lama), tim reengineering membandingkan hasil simulasi dari kedua proses terkait untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal peningkatan kinerja (misalnya kecepatan, biaya, kualitas, dan lain sebagainya).



Demikian pula hal yang sama dilakukan pada hasil simulasi jenis tabel dan teks. Jika memang hasil analisa menunjukkan bahwa desain proses yang baru jauh lebih baik dibandingkan dengan yang lama (sesuai dengan hakekat reengineering) maka proses baru tersebut dinyatakan sebagai kandidat proses baru yang akan diberlakukan di perusahaan.



Bab 7

MENGELOLA PERUBAHAN

“Radical change can only occur when old ways of thinking and operating are destroyed”

Dorine C. Andrews

7.1 Perubahan Dalam Kebijakan Perusahaan.

Setiap jenis manajemen selalu melakukan perubahan secara terus-menerus, baik secara pelan-pelan atau secara drastis. Perubahan secara pelan-pelan, lambat dan terus menerus biasanya dinamakan continuous improvement process. Dalam budaya manajemen Jepang, kebiasaan ini terkenal dengan nama kaizen. Sifat dari perubahan ini sesuai dengan namanya ialah dilakukan secara terus menerus dan bersifat lambat. Memang akan terjadi perubahan tetapi bersifat perlahan-lahan. Dalam persaingan seperti dewasa ini yang bersiat global dimana sifat persaingan yang ketat, cepat dan mendunia, maka banyak perusahaan tidak puas dengan proses yang lambat, karena dianggap tidak cukup cepat untuk mengejar ketinggalan dalam persaingan. Proses yang lambat dapat menghasilkan ketertinggalan dalam persaingan dan membahayakan perolehan pangsa pasar. Kerugian dan ketertinggalan dalam perolehan pangsa pasar, biasanya sulit untuk terkejar kembali. Oleh karena itu banyak yang melakukan perubahan secara drastis, cepat dan mendasar. Perubahan semacam ini dinamakan Business Process Reengineering (BPR). Perbedaan lain antara BPR dan continuous improvement process (CIP) ialah bahwa CIP melakukan perubahan dalam arti memperbaiki proses yang sudah ada dan menganggap proses sekarang dan yang akan datang merupakan kelanjutan dari proses yang lalu. BPR bersikap lain. Dalam konsep BPR, konsep dan proses lama sama sekali ditinggalkan. Pendekatan yang dilakukan ialah menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya proses industri semacam ini dilakukan. Kearah itulah proses ini dirubah. Jadi BPR betul-betul merubah secara drastis, cepat dan kadang-kadang total. Dalam bidang manajemen pembelian misalnya, perubahan dalam kerangka BPR tersebut dapat berupa perubahan drastis dalam strategi dan kebijakan pembelian dengan misalnya melakukan langkah-langkah sebagai berikut, yang menyangkut manajemen pembelian :

1. Melakukan outsourcing.
 - (a) Artinya ialah bahwa tugas pembelian tidak lagi dilakukan sendiri oleh perusahaan tetapi diserahkan (dikontrakkan) kepada pihak ketiga (purchasing agent).
 - (b) Outsourcing merupakan kecenderungan yang cukup populer akhir-akhir ini yang dilakukan oleh banyak perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
 - (c) Outsourcing biasanya dilakukan untuk pekerjaan yang bersifat non core business, sedangkan core business yang sekaligus juga biasanya merupakan core competence dari suatu perusahaan, tetap dikerjakan sendiri.
 - (d) Outsourcing tidak hanya dilakukan untuk kegiatan pembelian, tetapi dapat juga dilakukan untuk kegiatan logistik lain, kegiatan pemeliharaan dan sebagainya.
2. Membentuk aliansi strategis atau kemitraan pembeli-penjual.
 - (a) Ini juga semacam kecenderungan yang dilakukan oleh banyak perusahaan, yang pada intinya beralih dari multi sourcing ke single sourcing.
 - (b) Harus dibedakan antara sole sourcing dan single sourcing. Sole sourcing adalah suatu keadaan dimana hanya terdapat satu sumber pembelian saja yang tersedia di pasaran, sehingga merupakan monopoli. Single sourcing ialah dimana sebetulnya terdapat banyak sumber pembelian, namun secara sadar dan terencana dipilih satu saja (atau dua, tiga) untuk setiap jenis barang dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang dalam soal biaya dan mutu barang.

- (c) Pengembangan memiliki single sourcing ialah kemitraan jangka panjang atas dasar saling menguntungkan dan demi kepentingan bersama. Hal ini disebut supplier-buyer partnership atau strategic alliance.

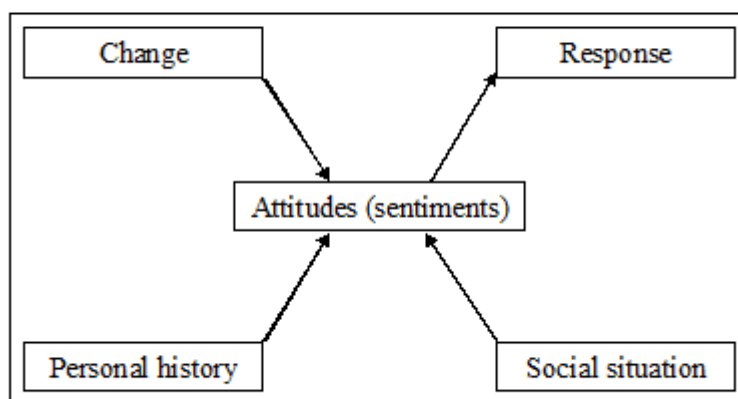
Dalam usaha melakukan perubahan ini, biasanya perusahaan menghadapi beberapa kesulitan, antara lain dalam mengajak para karyawan untuk juga berubah. Perubahan ini tidak hanya meliputi tata kerja, kebiasaan, sistem, cara berkomunikasi dan sebagainya tetapi merubah budaya kerja yang pada gilirannya merubah juga budaya perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu pengelolaan perubahan (change management) yang mengusahakan agar perubahan apalagi perubahan besar dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mencapai sasaran seperti direncanakan.

7.2 Tanggapan Atas Perubahan.

Perubahan dalam tata kerja biasanya tidak langsung menyebabkan penyesuaian, yang justru disini letak kesulitannya. Penyesuaian terhadap perubahan dalam tata kerja berjalan melalui sikap tiap-tiap pekerja yang dipengaruhi oleh perasaan-perasaan mengenai perubahan bersangkutan.

Hubungan ini digambarkan oleh percobaan klasik yang dilakukan oleh Roethlisberger dan kawan-kawan. Pada suatu waktu, cahaya penerangan di dalam tempat kerja ditambah secara bertahap dengan teori bahwa penerangan yang lebih baik akan meningkatkan produktivitas kerja. Dan memang sesuai dengan harapan, produktivitas kerja betul-betul naik. Kemudian penerangan dikurangi sedikit untuk menunjukkan bahwa produktivitas akan turun. Tetapi yang terjadi produktivitas malah tetap naik. Penerangan dikurangi lagi sedikit. Produktivitas ternyata naik lagi. Dan demikian penerangan terus diredupkan sampai ke tingkat cahaya bulan. Baru pada tingkat ini, terjadi penurunan produktivitas. Apa yang dapat disimpulkan dari hasil percobaan ini? Rupanya-rupanya, yang menyebabkan kenaikan produktivitas itu bukan tambahan penerangan itu sendiri, karena terbukti tidak ada hubungan langsung antara keduanya, antara perubahan dan tanggapan. Ada faktor lain yang mempengaruhinya, yang kemudian dinamakan 'sikap' (attitude) pekerja yang bersangkutan, yang rupanya berlainan dengan pola ramalan. Pola baru ini dijelaskan oleh Roethlisberger sebagai model tanggapan yang dikenal dengan Peta 'X' (X Chart), yang dilukiskan seperti Gambar 1.

Gambar 1
Roethlisberger's original "X" Chart



Setiap perubahan diinterpretasikan oleh individu sesuai dengan sikapnya. Bagaimana individu merasakan perubahan itu akan menentukan bagaimana ia akan memberikan tanggapan. Perasaan-perasaan ini bukan diakibatkan oleh perubahan, tetapi yang menyebabkan perubahan. Perasaan-perasaan ini disebabkan oleh pengalaman pribadi yang menunjuk pada pengalaman biologis seseorang, latar belakang lingkungannya dan pengalaman sosial di luar kerjanya.

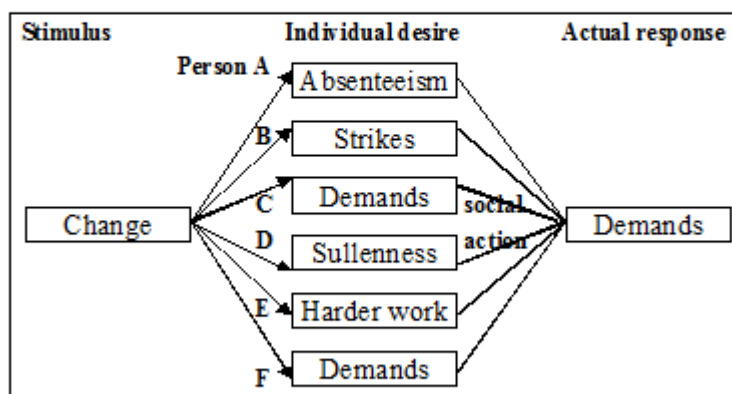
Mereka adalah anggota dari suatu grup dan dipengaruhi oleh semacam kode, pola dan norma tertentu. Ini kebanyakan (tidak semua) menyangkut perasaan dan perasaan adalah bukan logika (rasio) dan di luar logika. Perasaan dan logika adalah dua dunia yang berbeda. Oleh karena itu, logika saja bukan merupakan alat yang paling ampuh untuk merubah perasaan dan merubah perilaku orang karena hal itu tidak menyentuh secara langsung. Meskipun masing-masing orang itu mempunyai pendapat sendiri mengenai suatu perubahan,

mereka sering kali dalam bereaksi menunjukkan keterkaitan dan solidaritasnya dengan grup mereka dengan jalan memberikan tanggapan yang seragam mengenai suatu perubahan. Hal ini dapat menerangkan hal yang tidak logis misalnya dalam suatu pemogokan, biasanya hanya beberapa orang yang menghendaki mogok, tetapi sering kali banyak yang ikut bergabung dalam pemogokan.

7.3 Tanggapan Kelompok Atas Perubahan.

Meskipun tiap-tiap individu mempunyai reaksi dan tanggapan berbeda atas suatu perubahan, biasanya mereka menyatakan tanggapannya secara berkelompok untuk menunjukkan keterkaitan mereka dalam kelompoknya. Hal ini dapat dilukiskan dalam Gambar 2. Seperti telah disebutkan di atas, hal inilah yang dapat menjelaskan mengapa misalnya dalam hal pemogokan, yang sebetulnya ingin mogok hanya beberapa orang saja, namun akhirnya diikuti oleh banyak orang. Pekerja lain misalnya yang memang kurang senang, menggunakan pemogokan untuk menunjukkan ketidaksiannya pada pimpinan dan menunjukkan solidaritasnya dengan kelompok dalam aksi bersama (social action). Secara mendasar, kelompok bereaksi dengan perasaan. Dalam usaha untuk memelihara keseimbangan, suatu kelompok membangun suatu reaksi untuk kembali ke keadaan yang mereka anggap aman bilamana suatu perubahan terjadi. Oleh karena itu, setiap ada tekanan akan memicu tekanan balik dari pihak kelompok. Hasil neto ialah suatu self-correcting mechanism dimana energi digunakan untuk mengembalikan keseimbangan manakala suatu perubahan dianggap mengancam. Karakteristik organisasi atau kelompok yang mengoreksi-sendiri ini (self correcting characteristics) dinamakan homeostatis.

Gambar 2
Unified social response to change



Homeostatis adalah suatu karakteristik dimana orang atau kelompok bereaksi untuk membangun kembali suatu keadaan yang aman untuk memenuhi kebutuhan dan untuk melindungi mereka dari gangguan keseimbangan yang timbul.

7.4 Biaya dan Faedah Perubahan.

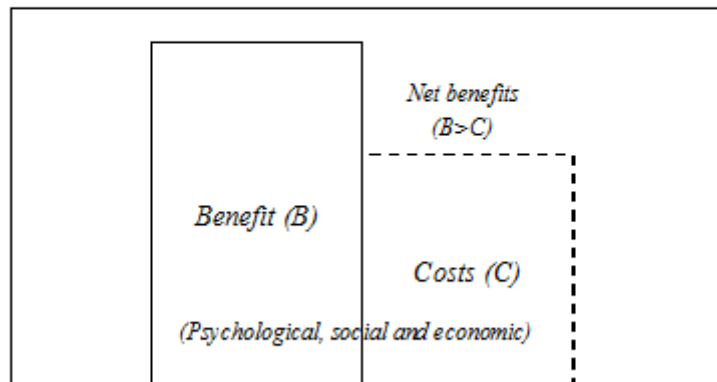
Semua perubahan menimbulkan biaya. Misalnya saja perubahan prosedur kerja menimbulkan ketidaknyamanan betapapun kecilnya. Untuk sementara waktu mungkin akan mengurangi kegairahan dan produktivitas kerja. Perubahan penggunaan peralatan menimbulkan biaya berupa pembelian peralatan baru dan pemindahan atau penyisihan peralatan lama. Biaya ini tidak hanya biaya ekonomis, tetapi mungkin juga biaya psikologis dan sosial. Biaya-biaya ini harus dibayar agar dapat diperoleh manfaat yang diharapkan dari perubahan yang dilakukan.

Oleh karena perubahan selalu menimbulkan biaya, maka perubahan tidak selalu disenangi. Setiap perubahan harus memperhitungkan dengan saksama untung ruginya, jadi harus melakukan analisis biaya-faedah (cost-benefit analysis). Agar suatu perubahan dapat dilakukan secara bertanggung jawab, maka faedahnya harus lebih besar daripada biayanya. Gambar 3 berikut ini menggambarkan hal tersebut.

Adalah sangat tidak realistis apabila dalam merencanakan perubahan hanya memperhitungkan faedahnya saja dan tidak memperhitungkan biayanya. Tujuan perusahaan selalu bahwa faedah (perolehan) harus lebih

besar daripada biaya. Dalam menghitung biaya dan faedah ini, yang harus diperhitungkan tidak hanya dari segi ekonomi, tetapi juga dari segi psikologi dan sosial. Hanya memang harus diakui bahwa menghitung keduanya dari segi ekonomi jauh lebih gampang daripada menghitung dari segi psikologi dan sosial, karena dari segi ekonomi dapat dilakukan dengan ukuran kuantitatif sedangkan dari segi psikologi dan sosial tidak dapat dilakukan secara kuantitatif, tetapi umumnya secara kualitatif. Maka untuk itu diperlukan pertimbangan manajerial berdasarkan pengalaman.

Gambar 3
Effective change requires net benefits



Pada beberapa perusahaan, biaya psikologis ini dapat berupa biaya dalam kesehatan fisik. Tiap-tiap individu mempunyai daya toleransi masing-masing untuk suatu perubahan tertentu. Apabila batas toleransi tersebut dilampaui, maka tubuh manusia akan mengembangkan reaksi berupa stres, dan stres yang tertumpuk dapat berpengaruh pada kesehatan fisik seseorang. Sebagai contoh, suatu studi yang dilakukan pada suatu pabrik cat yang tadinya memberikan lapangan pekerjaan yang cukup stabil, tiba-tiba harus menutup pabriknya dan memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya. Banyak diantara mereka dalam jangka waktu dua tahun sesudah PHK tersebut menderita sakit perut, tekanan darah tinggi dan penyakit lain yang berhubungan dengan stres. Dari tes kimia disimpulkan bahwa kekecewaan dan stres mereka yang paling parah adalah pada waktu tepat sebelum dan sesudah PHK. Sesudah masa itu, lama kelamaan mereka dapat menyesuaikan diri kembali, namun beberapa diantaranya tidak dapat menyesuaikan diri tanpa menderita penyakit terlebih dahulu.

7.5 Tiga Jenis Resistensi.

Karyawan cenderung untuk menolak perubahan karena perubahan, seperti dijelaskan di depan, membawa konsekuensi biaya. Penolakan ini tidak hanya dari pihak karyawan biasa tetapi juga dari pihak manajer. Rupanya tidak ada perbedaan antara karyawan kerah putih (white collar employee) dan karyawan kerah biru (blue collar employee). Namun di lain pihak, terhadap setiap perubahan terselip harapan baru, pengalaman baru dan perbaikan. Oleh karena itu tidak semua perubahan mengalami penolakan dan tidak semua penolakan terwujud secara nyata dan jelas. Yang penting bagi manajemen ialah bagaimana mengelola perubahan ini sehingga penolakan yang terjadi diusahakan seminimal mungkin.

Perasaan tidak aman dan perubahan merupakan contoh yang bagus mengenai reaksi berantai yang terjadi dalam suatu organisasi. Yang dimaksud dengan reaksi berantai ialah suatu soal kecil dengan intensitas yang hanya 2x misalnya melalui reaksi berantai ini dapat berlipat ganda menjadi 100x atau lebih, seperti reaksi molekul atom. Misalnya dalam suatu pabrik, salah faham mengenai pemindahan rutin seorang karyawan saja dapat menjalar menjadi rasa tidak aman pada karyawan lain yang lalu beramai-ramai solidier dengan karyawan yang dipindahkan tersebut dan ribuan karyawan mogok kerja hanya karena seorang yang dipindah. Kelompok dengan intelegensi tinggi tidak mengurangi reaksi atas perubahan, karena justru mereka menggunakan intelegensinya untuk mencari alasan rasional untuk menolak perubahan. Intelegensia dapat digunakan baik untuk mendukung atau menolak perubahan. Oleh karena itu reaksi penolakan kelompok dengan intelegensi tinggi terhadap perubahan sama banyaknya dengan reaksi penolakan kelompok yang kurang intelegensinya.

Resistensi terhadap perubahan, menurut Keith David ada tiga tipe. Tipe ini bekerja bersama dalam suatu kombinasi yang menghasilkan sikap umum pekerja terhadap suatu perubahan. Tiga tipe ini masing-masing menggunakan tiga perbedaan penggunaan kata logical yaitu : logical (berdasarkan alasan rasional dan ilmu

pengetahuan), psychological (berdasarkan perasaan, sentimen dan sikap) dan sociological (berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok).

1. Logical, rational objectives.
 - (a) Memerlukan waktu untuk penyesuaian.
 - (b) Usaha ekstra untuk belajar kembali.
 - (c) Kemungkinan akan kondisi yang kurang menyenangkan, seperti misalnya pengurangan ketampilan.
 - (d) Biaya ekonomis dari perubahan.
 - (e) Pertanyaan mengenai kelayakan teknis untuk perubahan.
2. Psychological, emotional attitudes.
 - (a) Ketakutan akan sesuatu yang belum diketahui.
 - (b) Toleransi rendah terhadap perubahan.
 - (c) Tidak menyukai manajemen atau pihak lain yang merencanakan perubahan. o Kurang percaya pada orang lain.
 - (d) Memerlukan keamanan, memilih status quo.
3. Sociological factors, group interest.
 - (a) Melakukan koalisi politis.
 - (b) Nilai kelompok yang melawan.
 - (c) Pandangan sempit, sektoral.
 - (d) Kepentingan pribadi (vested interest).
 - (e) Kemauan mempertahankan hubungan kekawanan yang sekarang.

Logical resistance timbul karena untuk berubah diperlukan waktu, tenaga ekstra, proses belajar kembali yang merupakan 'biaya' yang harus ditanggung oleh para karyawan. Meskipun dalam jangka panjang, perubahan mungkin menguntungkan para karyawan, namun dalam jangka pendek, 'biaya' tersebut tetap harus ditanggung para karyawan.

Psychological resistance, dapat dimengerti secara logis dari sudut pandang sikap dan perasaan dari masing-masing individu terhadap perubahan. Ketakutan masa depan yang belum tentu, ketidakpercayaan pada pimpinan, perasaan ancaman jaminan masa depan dan sebagainya merupakan ciri khas timbulnya resistensi ini. Walaupun pimpinan percaya bahwa ketakutan dan kekhawatiran ini kurang berdasar, namun hal tersebut adalah sesuatu yang sungguh nyata dan perlu diperhatikan.

Sociological resistance, dapat dimengerti secara logis dari segi pandang kepentingan dan nilai kelompok. Nilai-nilai sosial adalah suatu kekuatan yang besar yang ada pada setiap kelompok yang perlu dipertimbangkan. Ini mungkin menyangkut ancaman perubahan nilai, perubahan kebiasaan, perubahan budaya, perubahan hubungan dengan serikat buruh dan sebagainya.

Dari ketiga jenis resistensi tersebut kelihatan bahwa meskipun sebagian besar timbul karena masalah perasaan dari para pekerja yang terkena perubahan, namun dari pihak luar dan manajemen, adalah sesuatu yang dapat dimengerti secara rasio dan sangat masuk akal. Oleh karena itu, dalam setiap perubahan tidak dapat diharapkan sekaligus suatu dukungan penuh, tetapi mungkin juga ada dukungan sedang, dukungan lemah dan bahkan oposisi. Dukungan sejauh mungkin perlu diusahakan oleh manajemen. Baru kalau hal ini tidak berhasil, dapat dilakukan dengan otoritas, namun penggunaan otoritas secara berlebihan dapat justru mengakibatkan kontra produktif.

Resistensi itu sendiri sebetulnya tidak selalu jelek, kadang-kadang bermanfaat juga bagi perusahaan misalnya dalam hal-hal sebagai berikut :

1. Memaksa manajemen menilai kembali program perubahan dan kalau perlu menyempurnakannya. Dalam hal resistensi tersebut beralasan dan patut dipertimbangkan, maka bermanfaat sebagai check and balance dari pihak karyawan.
2. Resistensi memaksa manajemen untuk berhati-hati dan teliti dalam mengambil keputusan tentang perubahan di waktu yang akan datang.

3. Resistensi dapat merupakan katup pengaman bagi pekerja untuk melontarkan kritiknya dan manajemen dapat menanggapinya dengan penjelasan yang lebih baik dan terinci.
4. Resistensi dapat menunjukkan problema khusus yang ada dalam perubahan tersebut sehingga dapat diambil langkah menghilangkan problema tersebut sebelum problema yang lebih serius terjadi.

7.6 Sifat Manusia.

Faktor manusia, seperti telah disinggung di atas, merupakan faktor yang paling penting dan mungkin juga paling sulit diatasi dalam rangka melakukan perubahan. Oleh karena itu ada baiknya diketahui beberapa sifat manusia dalam hubungannya dengan perubahan, yaitu :

1. Yang diucapkan seseorang sering kali berlainan dengan yang dipikirkan. Oleh karena itu jangan mudah percaya mengenai apa yang diucapkan. Cari cara lain untuk mengetahui, apa sebetulnya yang dipikirkan.
2. Manusia itu penuh dengan kontradiksi dan paradoks, karena itu memang manusiawi. Oleh karena itu dalam diri manusia ada kemauan untuk mendukung perubahan, tetapi sekaligus ada kemauan untuk menentangnya. Oleh karena itu cari cara untuk memanfaatkan dan menggarap sisi yang mendukung perubahan ini.
3. Salah satu cara untuk mengenali reaksi orang lain ialah dengan bersikap empati dan menggunakan intuisi serta menempatkan diri sendiri pada pihak mereka. Apa reaksi saya apabila saya terkena perubahan seperti yang direncanakan ?
4. Suatu aksi tertentu (perubahan misalnya) yang diterima seseorang selalu menimbulkan reaksi tertentu, yang tergantung dari pengertian, pengalaman, pengaruh dan persepsi seseorang atas aksi tersebut.
5. Reaksi seseorang atas perubahan, biasanya bukan pada perubahan itu sendiri, tetapi atas persepsi dan pengertian mereka atas perubahan itu. Oleh karena itu penjelasan dan komunikasi mengenai perubahan merupakan tindakan yang sangat penting.
6. Seseorang itu biasanya merasa dirinya menjadi anggota dari kelompok mereka. Seringkali mereka bertindak bukan berdasarkan atas kesadaran mereka sendiri, tetapi lebih berdasarkan atas rasa solidaritas dengan kelompoknya.
7. Jenjang kepuasan Maslow mungkin dapat membantu dalam memahami kebutuhan manusia pada umumnya. Jenjang ini, yang disusun dari yang paling atas (6) ke yang paling bawah (1) adalah sebagai berikut :

6. *Self-actualization*

5. *Self-esteem needs*

4. *Love and belonging needs*

3. *Safety and security needs*

2. *Stimulation needs*

1. *Physiological needs*

7.7 Implementasi Perubahan yang Berhasil.

Karena biasanya manajemenlah yang meluncurkan inisiatif untuk suatu perubahan, maka merekalah yang bertanggung jawab agar perubahan dapat terlaksana dengan berhasil. Meskipun demikian, yang secara langsung melakukan perubahan adalah para karyawan, dan merekalah yang menentukan berhasil tidaknya suatu perubahan yang direncanakan. Oleh karena itu dukungan dari mereka mutlak diperlukan. Namun tidak selamanya perubahan direncanakan oleh manajemen, kadang-kadang perubahan dipaksakan dari luar, misalnya peraturan pemerintah, tuntutan serikat buruh, tuntutan pelanggan, tuntutan masyarakat dan sebagainya. Misalnya saja pelanggan yang menginginkan produk baru memerlukan perubahan teknologi, perubahan cara produksi, perubahan ketrampilan pekerja, perubahan organisasi dan sebagainya.

Prosedur untuk menempuh perubahan biasanya berlangsung melalui 3 langkah berikut :

1. Menghapus yang lama (unfreezing).
2. Merubah yang lama (changing).

3. Memberlakukan yang baru (refreezing).

Menghapus yang lama memang perlu dilakukan sebelum belajar mengenai yang baru. Usaha menghapus yang lama ini sama sulitnya dengan belajar mengenai yang baru. Merubah yang lama adalah langkah dimana ide dan praktek baru dipelajari sehingga para karyawan dapat berfikir dan bertindak dengan cara baru. Memberlakukan yang baru berarti bahwa apa yang dipelajari diintegrasikan ke dalam praktek. Dalam tahap ini, praktek yang baru tersebut tidak hanya diketahui oleh para karyawan tetapi dikerjakan dengan sungguh-sungguh oleh mereka. Pada tahap transisi perubahan, selalu ada penurunan sementara dalam efektivitas kerja, karena diperlukan masa adaptasi. Kebiasaan lama harus ditinggalkan dan kebiasaan baru harus mulai dipraktekkan. Untuk ini diperlukan waktu. Untuk itu efektivitas kerja mereka menurun. Gejala-gejala dalam masa transisi ini antara lain ialah :

1. Banyak kesulitan yang harus diselesaikan.
2. Konflik berkembang mengenai perubahan yang terjadi.
3. Prosedur diganti.
4. Pola komunikasi dirubah.
5. Kerjasama menurun.
6. Persoalan timbul dan memerlukan waktu untuk menyelesaikannya.

Dan hasilnya seperti pernyataan berikut : "Things are likely to get worse before they get better". Selama masa transisi ini, seringkali karyawan mulai frustrasi karena mungkin hasilnya langsung belum kelihatan. Hanya setelah beberapa waktu lamanya kelihatan hasil yang menggembirakan.

7.8 Membangun Dukungan.

Untuk menjaga agar perubahan dapat terlaksana dengan baik, diperlukan dukungan mereka yang akan melaksanakan perubahan ini. Dukungan ini diperlukan sebelum, selama dan sesudah perubahan dilakukan. Kegiatan yang perlu dilakukan untuk memperoleh dan membangun dukungan ini antara lain ialah :

1. Gunakan tenaga kelompok.
 - (a) Perubahan yang efektif hanya dapat dilakukan melalui kelompok maupun melalui individu.
 - (b) Umumnya melalui kelompok, perubahan dapat dilakukan secara lebih efektif, karena tingkah laku seseorang sering kali didasarkan juga pada tingkah laku kelompok.
 - (c) Oleh karena itu mempengaruhi kelompok akan mempengaruhi individu pula. Maksudnya ialah membantu kelompok bergabung dengan manajemen untuk memperlancar perubahan.
 - (d) Keefektifan perubahan melalui kelompok tergantung sejauh mana keterikatan individu pada kelompoknya. Namun perlu diperhatikan juga jangan sampai perubahan merusak sistem sosial dalam kelompok, sebab apabila demikian, perubahan dapat ditolak oleh kelompok.
2. Pimpinan perubahan.
 - (a) Untuk berubah diperlukan pula pimpinan yang kapabel karena ini dibutuhkan untuk menciptakan iklim dukungan psikologis pada perubahan.
 - (b) Pimpinan yang kapabel tidak akan melakukan perubahan dengan alasan pribadi atau subyektif seseorang tetapi karena alasan yang lebih obyektif, masuk akal dan dikomunikasikan dengan jelas.
 - (c) Perubahan berdasarkan alasan subyektif apalagi yang 'menyinggung' seseorang akan cenderung mendapatkan perlawanan. Misalnya pernyataan : "Mulai besok, waktu istirahat diperpendek, karena kebanyakan Anda pergungan untuk ngobrol saja !"
3. Partisipasi.
 - (a) Cara paling baik untuk mendapatkan dukungan ialah melalui partisipasi. Ini memberikan peluang pada karyawan untuk mendiskusikan, mengkomunikasikan dan memberikan saran dan dengan demikian membuat mereka tertarik pada perubahan.
 - (b) Partisipasi dapat menimbulkan komitmen para karyawan dan ini sangat menunjang berhasilnya perubahan, karena komitmen berarti juga timbulkan motivasi untuk membantu proses perubahan.

- (c) Partisipasi ini perlu dimulai sebelum perubahan dilakukan, bukan sesudahnya. Apabila demikian, mereka merasa diperlukan, 'diorangkan' dan rasa keamanannya tidak terganggu.
- (d) Sebaliknya partisipasi yang diberikan sesudah perubahan akan diartikan sebagai manipulasi atau basa-basi dari pihak manajemen belaka.

4. Penghargaan.

- (a) Cara lain untuk mendapatkan dukungan karyawan ialah apabila mereka mendapatkan penghargaan atau keuntungan karena perubahan. Apabila mereka merasa bahwa perubahan hanya akan merugikan mereka dan tidak menguntungkan, mereka tidak akan mau mendukung.
- (b) Penghargaan memberikan tanda bahwa manajemen peduli pada karyawan dan perubahan tidak hanya bermanfaat pada perusahaan, tetapi juga pada para karyawan.
- (c) Penghargaan tidak harus dalam bentuk finansial, tetapi dapat dalam bentuk lain (non finansial) atau ke dua-duanya. Penghargaan perlu diberikan pada awal keberhasilan yang sudah tampak dan terbukti, karena hal demikian akan memberikan rasa kemajuan (sense of improvement) karena perubahan dan memberikan tambahan motivasi.
- (d) Penghargaan non finansial dapat berupa pemberian sertifikat atau tanda lain di depan umum (seluruh karyawan) yang diberikan oleh pimpinan tertinggi, kesempatan mengikuti pelatihan, dukungan dan penghargaan yang bersifat emosional dan sebagainya. Sering kali yang penting bukan nilai dari penghargaan tersebut, tetapi cara bagaimana penghargaan tersebut diberikan.

5. Pelihara rasa aman karyawan.

- (a) Disamping pemberian penghargaan seperti dijelaskan di atas, yang perlu dijaga ialah bahwa fasilitas, kemudahan, pendapatan yang sudah diterima para karyawan sedapat-dapatnya tetap dijaga.
- (b) Seringkali perusahaan memberikan jaminan bahwa pendapatan mereka tidak akan dikurangi karena adanya mesin dan metoda baru dalam menjalankan proses produksi. Ada juga perusahaan yang menunggu penggunaan teknologi baru yang mengurangi jumlah karyawan sampai perubahan atau pengurangan karyawan berjalan secara normal (pindah, pensiun dan sebagainya).

6. Komunikasikan tentang perubahan.

- (a) Komunikasi adalah hal yang sangat penting untuk mendapatkan dukungan karyawan pada perubahan. Perubahan yang misalnya hanya menyangkut dua orang dari 30 orang, tetap perlu dikomunikasikan dengan jelas agar tidak terjadi kegelisahan dan agar kerjasama dapat tetap terpelihara.
- (b) Komunikasi perlu dilakukan sebelum perubahan, bukan hanya selama perubahan. Komunikasi yang dilakukan sesudah perubahan merupakan hal yang sudah terlambat. o Seringkali komunikasi justru sulit dilakukan pada waktu perubahan, oleh karena itu kadang-kadang diperlukan usaha ekstra atau penentuan waktu yang tepat, misalnya jauh sebelum perubahan dan sebelum sempat beredar gunjingan-gunjingan yang hanya berdasarkan spekulasi.

7. Kerjasama dengan serikat buruh.

- (a) Manajemen adalah berada di pihak yang melakukan inisiatif perubahan sedangkan serikat buruh berada di pihak karyawan yang melindungi kepentingan mereka sehingga cenderung memberikan resistensi terhadap perubahan.
- (b) Posisi yang berseberangan tersebut menyebabkan manajemen dan serikat buruh sering kali berhadapan dan bertemu dalam suatu konflik. Namun hal ini tidak selalu demikian.
- (c) Dalam negara maju, banyak serikat buruh mendukung perubahan yang dilakukan manajemen dalam penggunaan teknologi mutakhir, apabila dapat diyakinkan bahwa dalam jangka menengah dan panjang, justru perubahan tersebut dapat mendatangkan keajahteraan dan rasa aman pada para karyawan. Namun ini juga bukan jaminan penuh bahwa apa yang diterima oleh serikat buruh, otomatis diterima juga oleh para karyawan, karena karyawan yang merasa tidak aman kedudukannya, tetap akan melakukan 'perlawanan'.
- (d) Namun serikat buruh yang mendukung perubahan setidaknya dapat membantu manajemen meyakinkan para pekerja, untuk mendukung perubahan tersebut.

8. Kerja sama dengan informal leader.

- (a) Dalam suatu kelompok, biasanya ada formal leader dan informal leader. Informal leader adalah mereka yang secara resmi bukan merupakan pemimpin, namun secara de facto sebetulnya bertindak sebagai pemimpin, karena kata-katanya dituruti orang dan nasehatnya sering dicari.
- (b) Perubahan yang akan dilakukan perlu dikomunikasikan terlebih dahulu dengan mereka, mungkin dapat juga secara tidak resmi, dan dimintakan pendapat mereka bagaimana caranya agar suatu perubahan dapat diterima dan didukung oleh para karyawan.
- (c) Oleh karena itu, manajemen perlu mengenali adanya dan siapa informal leader ini dalam kelompok para karyawan.

9. Kerja dalam sistem total.

- (a) Resistensi perubahan dapat dikurangi dengan cara membantu para pekerja untuk mengenali kebutuhan setiap perubahan dan memberikan kesempatan untuk ikut di dalamnya dan memperoleh sesuatu dari padanya.
- (b) Secara singkat tanggung jawab manajemen dalam perubahan meliputi hal-hal berikut ini :
 - i. Lakukan perubahan hanya pada hal-hal yang sungguh perlu saja. Apabila tidak terpaksa, lakukan dengan perlahan, jangan mendadak.
 - ii. Kenali dampak yang mungkin timbul karena perubahan dan sesuaikan dengan cukup perhatian mengenai kebutuhan manusia.
 - iii. Keuntungan yang didapat dari perubahan perlu disharingkan pada para pekerja.
 - iv. Kenali problema yang masih tersisa sesudah perubahan berjalan dan selesaikan problema tersebut.

10. Bangun aliansi manajemen-karyawan.

- (a) Hal-hal yang telah dijelaskan di atas pada hakekatnya adalah upaya untuk membangun aliansi antara manajemen dan karyawan dalam melakukan perubahan.
- (b) Dalam pengertian aliansi ini termasuk upaya agar perubahan merupakan kepentingan bersama dan usaha bersama, bukan sesuatu yang ditentukan atau dipaksakan dari atas dan harus dilaksanakan di bawah.
- (c) Apabila aliansi ini dapat dibangun dengan baik, maka tidak hanya bahwa resistensi akan berkurang, tetapi juga bahwa perubahan dapat dilakukan dengan lancar.

7.9 Penggunaan Kekuasaan.

Di depan telah disinggung sedikit mengenai penggunaan kekuasaan ini, yaitu bahwa dalam melakukan perubahan, sering kali perlu digunakan otoritas atau pendekatan kekuasaan, namun penggunaannya haruslah tepat dan proporsional. Penggunaan yang tidak tepat dan tidak proporsional justru dapat mengakibatkan kontra produktif. Sehubungan dengan itu, ada baiknya kalau dibahas sedikit mengenai kekuasaan ini.

Dalam organisasi modern, kekuasaan (power) biasanya menunjuk pada berbagai jenis metoda yang tersedia bagi para pimpinan untuk mengusahakan suatu keteraturan dan ketaatan pada perintah, prosedur, sistem atau peraturan tertentu. Tujuan utama dari penggunaan kekuasaan dalam hubungan dengan perubahan ialah ditaatinya program perubahan yang telah diputuskan pimpinan.

Apabila kita amati dengan sungguh-sungguh, dalam pengalaman organisasi, ada beberapa jenis kekuasaan ini, yaitu :

1. Kekuasaan koersif (coersive power).
2. Kekuasaan formal (formal power).
3. Kekuasaan pengalaman (expert power).
4. Kekuasaan moral (moral power).
5. Kekuasaan referensi (referent power).
6. Kekuasaan hubungan (relationship power).

7.9.1 Kekuasaan koersif (coersive power).

Kekuasaan koersif ialah kekuasaan yang bersifat mempunyai daya paksa. Inilah daya kekuasaan yang final, seperti yang dapat dipertunjukkan dengan kekuasaan ini, yaitu bahwa manajemen mempunyai kemampuan untuk memecat seseorang. Kekuasaan koersif ini memang mempunyai daya untuk memaksa karyawan untuk mendengarkan dan melakukan perintah atasan, tetapi hal ini tidak cukup untuk menciptakan dukungan penuh dari para karyawan. Meskipun para karyawan tidak berkeinginan untuk dipecat, tetapi sering mereka memberikan perlawanan dengan secara diam-diam dan dengan berbagai cara. Perlawanan secara diam-diam ini bukan yang dimaksud dengan dukungan penuh, yang diperlukan dalam perubahan.

7.9.2 Kekuasaan formal (formal power).

Kekuasaan formal ialah kekuasaan yang melekat pada jabatan seseorang, misalnya bahwa CEO mempunyai wewenang untuk merubah prosedur, merubah sistem gaji, merubah jam kerja, merubah organisasi dan sebagainya dan para manajer berwajib secara formal untuk mengikutinya. Penggunaan jenis kekuasaan seperti ini juga bukan cara untuk mendapatkan dukungan penuh dari para manajer, karena merekapun kalau tidak setuju, dapat memberikan perlawanan secara diam-diam dan dengan berbagai cara. Hanya kalau mereka yakin bahwa perubahan itu baik bagi mereka, maka mereka mau mendukungnya dengan penuh dan suka rela.

7.9.3 Kekuasaan pengalaman (expert power).

Kekuasaan jenis ini ialah kekuasaan yang diperoleh karena sejumlah pengalaman yang diakui oleh orang lain. Jenis kekuasaan seperti ini sering kali membantu dalam memperoleh dukungan dari para karyawan. Apabila mereka mengetahui bahwa pimpinan mereka berpengalaman pernah melakukan perubahan di tempat lain dengan hasil yang memuaskan, mereka akan mudah percaya bahwa perubahan yang akan dilakukan juga akan menghasilkan buah yang sama pula. Pengalaman ini dapat dari para manajer yang bertanggung jawab untuk melakukan perubahan atau mereka yang ditunjuk untuk mendampingi penanggung jawab perubahan tersebut.

7.9.4 Kekuasaan moral (moral power).

Kekuasaan atau kekuatan moral dapat diperoleh melalui program yang dicanangkan dengan slogan yang merangsang dan inspiratif yang menggambarkan maksud sebenarnya dari perubahan tersebut, misalnya:

1. Demi masa depan & kelangsungan hidup perusahaan kita !
2. Demi pelanggan setia kita !
3. Untuk menjadi pemimpin dalam industri ini !

Sering kali slogan yang jelas dan jujur dapat membantu menggalang dukungan para karyawan. Tentu saja hal ini akan berpengaruh kalau perilaku para pimpinan menunjukkan hal yang cocok dengan slogan yang dilontarkan. Tingkah laku para pimpinan harus menunjukkan moral yang tinggi sehingga menunjukkan bahwa mereka jujur dalam melakukan perubahan. Slogan yang jujur artinya memang demikian maksud perubahan yang dilakukan dan bukan sekedar retorika kosong belaka.

7.9.5 Kekuasaan referensi (referent power).

Kekuasaan referensi ialah kekuasaan yang 'diakui' oleh sekelompok orang (atau karyawan) pada seseorang tertentu (atau pimpinan) karena orang tersebut diterima dikalangan yang mereka hargai dan percayai. Apabila misalnya seorang manajer diterima oleh pimpinan-pimpinan informal para karyawan, maka dengan sendirinya para karyawan akan bersedia juga dipimpin oleh manajer tersebut. Inilah contoh dari kekuasaan referensi yang dimaksud. Oleh karena itu, mendekati dan meyakinkan para pimpinan informal, sering kali dapat membantu memperoleh dukungan para karyawan dalam rangka perubahan dalam suatu perusahaan.

7.9.6 Kekuasaan hubungan (relationship power).

Kekuasaan jenis ini diperoleh karena suatu hubungan tertentu, dimana seseorang merasa dengan suka rela mau menerima 'kekuasaannya' meskipun mungkin dengan tidak sadar. Hal ini dapat terjadi karena suatu karisma tertentu, suatu reputasi, suatu bakat, suatu rasa humor dan sebagainya. Sering kali kita mengakui kekuasaan jenis ini dan melakukan sesuatu yang 'disuruhnya' tanpa merasa disuruh karena kelihaiannya orang itu dalam mempengaruhi orang lain baik dengan kata-kata halusnyapun maupun dengan tindak tanduknyapun maupun sifat hubungannya. Bagaimana menggunakan kekuasaan tersebut secara tepat dalam melakukan perubahan, merupakan hal yang cukup sulit dalam organisasi modern. Penggunaan formal power dan coercive power memang

dapat dilakukan untuk inisiasi perubahan dan mengatasi resistensi, namun apabila digunakan secara berlebihan dan tidak proporsional, justru tidak mengurangi resistensi tetapi menambah resistensi. Penggunaan kekuasaan jenis-jenis yang lain dapat membantu memperoleh dukungan dari para karyawan, dimulai dari pimpinan mereka baik pimpinan formal maupun pimpinan non formal. Apabila penggunaan kekuasaan jenis ini juga kurang berhasil, mungkin kesalahan terletak pada pimpinan perubahan karena kurang mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Kalau memang demikian, dapat saja pimpinan perubahan tersebut diganti, lalu disusun strategi baru dan mulai kembali proses perubahan bersangkutan.

Bagaimana menggunakan kekuasaan tersebut secara tepat dapat dirumuskan dengan beberapa cara antara lain sebagai berikut ini.

1. Kalau perlu, rubah stabilisasi (destabilize the situation).
 - (a) Stabilisasi keadaan dapat berubah karena faktor luar, misalnya krisis ekonomi di Asia (1997), krisis industri di Amerika Serikat (1980an).
 - (b) Destabilisasi dapat juga diciptakan dari dalam perusahaan sendiri, misalnya dengan merubah organisasi, ‘mengadu domba’ kelompok karyawan tertentu dan sebagainya.
 - (c) Destabilisasi memberikan tekanan pada semua karyawan bahwa sesuatu perlu dilakukan untuk mengembalikan keadaan menjadi stabil lagi. Sesuatu itu adalah perubahan.
2. Kembangkan visi baru (develop new vision).
 - (a) Kembangkan visi baru yang lebih inspirasional dan terfokus untuk menanggapi krisis atau tantangan masa depan, misalnya : ‘Demi kelangsungan hidup perusahaan kita !’, atau ‘Demi menjaga supremasi negara kita di bidang industri ini !’
 - (b) Namun jangan heran, bahwa inipun sering kali kurang ditanggapi secara positif oleh sementara karyawan.
3. Sampaikan visi tersebut dengan jelas dan dramatis (articulate the new vision with high-sounding rhetoric).
 - (a) Visi baru tersebut perlu dipopulerkan di perusahaan dalam setiap kesempatan yang ada dan dengan berbagai cara yang cukup jelas, dan mungkin perlu didramatisir.
 - (b) CEO sendiri harus mencanangkan visi baru tersebut di depan karyawan dalam suatu kesempatan tertentu.
4. Coba hilangkan resistensi (try to defuse resistance).
 - (a) Ini merupakan hal yang paling sulit. Untuk itu perlu digunakan jenis kekuasaan yang paling sesuai.
 - (b) Hal yang sangat membantu dalam menghilangkan resistensi dan beralih mendapatkan dukungan ialah melakukan komunikasi yang lebih awal, jujur, jelas dan menampung usul-usul para karyawan untuk dipertimbangkan.
5. Pahami sifat manusia (understand human nature).
 - (a) Para pimpinan perlu memahami sifat manusia yang memerlukan kebutuhan hidupnya. Ingat jenjang kebutuhan Maslow seperti yang telah disinggung di atas.
 - (b) Hanya dengan menggunakan kekuasaan untuk menanggapi kebutuhan ini, dukungan dari para karyawan dapat diperoleh dengan cukup.
6. Gunakan kekuasaan untuk mengendalikan urutan proses (use power to control the sequence of events).
 - (a) Kekuasaan harus digunakan untuk menentukan dan mengendalikan proses perubahan. Apakah dimulai dengan pengumuman bahwa akan dilakukan perubahan, apakah dimulai dengan pemberian informasi dan diskusi terlebih dahulu sebelum perubahan dan sebagainya.
 - (b) Selanjutnya ditentukan langkah apa yang perlu ditempuh, selanjutnya lagi bagaimana dan sebagainya.
 - (c) Urutan penentuan proses perubahan ini sangat penting, karena apabila urutan dilakukan secara salah, dapat menimbulkan kesulitan besar dan mungkin dapat menggagalkan perubahan tersebut sebelum dimulai.
7. Usahakan sehingga proses berjalan terus dengan sendirinya (set a process in motion that becomes self-perpetuating).

- (a) Ini juga merupakan hal yang cukup sulit dalam proses perubahan. Para manajer di setiap tingkat harus merupakan pemimpin dalam proses perubahan.
- (b) Para karyawan sering kali perlu diberikan ketrampilan dan pengetahuan baru untuk menghadapi perubahan. Jadi perlu pelatihan baru. Pelatihan ini tidak hanya dalam bidang pengetahuan atau ketrampilan baru, mungkin juga dalam sikap mental baru, bahkan mungkin juga budaya perusahaan baru.
- (c) Masa-masa peralihan biasanya memang perlu ada, yaitu masa-masa untuk mulai mengadaptasi perubahan baru. Masa-masa peralihan ini sangat krusial karena dapat menentukan apakah perubahan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak, apakah dapat dilaksanakan dengan cepat atau tidak.
- (d) Apabila masa peralihan dapat dilalui dengan baik, dan budaya baru, tata kerja baru, organisasi baru, proses baru sudah menjadi 'milik bersama' dan 'tekad bersama' maka perubahan sudah merupakan proses yang tidak dapat dibendung lagi dan seterusnya akan berjalan dengan sendirinya.

Bab 8

REENGINEERING DENGAN KONSEP OUTSOURCING

“Change is the law of life. And those who look only to the past or present are certain to miss the future”

John F.Kennedy

8.1 Pemikiran di Belakang Outsourcing

Dapat dikatakan bahwa outsourcing adalah salah satu by product dari business process reengineering BPR. BPR adalah perubahan yang dilakukan secara mendasar oleh suatu perusahaan dalam proses pengelolaannya, bukan hanya sekedar melakukan perbaikan. BPR adalah pendekatan baru dalam manajemen yang bertujuan meningkatkan kinerja, yang sangat berlainan dengan pendekatan lama yaitu continuous improvement process. BPR dilakukan untuk memberikan respons atas perkembangan ekonomi secara global dan perkembangan teknologi yang begitu maju, sehingga berkembang persaingan yang bersifat global dan yang berlangsung sangat ketat. Lingkungan yang sangat kompetitif ini menuntut perusahaan untuk mengutamakan tuntutan pasar yang menghendaki kecepatan, respons yang fleksibel terhadap tuntutan pelanggan. Seringkali bahwa faktor kecepatan merespons tuntutan pasar dan pelanggan lebih dapat menentukan kemenangan atau kekalahan dalam persaingan, dan bukan faktor harga. Oleh karena itu, sering kali belakangan ini perusahaan mementingkan hal-hal yang mempercepat proses ini, misalnya fungsi logistik, sebagai apa yang disebut the next management frontier (sebutan Noel Greis dan John Kasarda dalam tulisan di terbitan California Management Review) Untuk itu semua diperlukan antara lain :

1. Dukungan logistik untuk menjamin kecepatan, fleksibilitas, ketepatan dan keakuratan.
2. Management information system yang handal yang mampu memberikan data secara real time diantara para rekanan, produksi, gudang, pengangkut dan pelanggan.
3. Memerlukan dukungan seperti paperless transaction (EDI=Electronic Data Interchange, internet), data base yang saling berhubungan, analytical modeling system, real time tracking dan tracing system.

Tuntutan akan hal-hal tersebut seringkali diluar kemampuan perusahaan baik kemampuan staf maupun kemampuan sumber daya. Sebagai hasilnya, timbulah outsourcing, yaitu usaha untuk mengontrakkan suatu kegiatan pada pihak luar untuk memperoleh layanan pekerjaan yang dibutuhkan. Outsourcing, adalah alternatif dari melakukan pekerjaan sendiri. Tetapi outsourcing tidak sekedar mengontrakkan secara biasa, tetapi jauh melebihi itu. Maurice F.Greaver II memberikan definisi outsourcing sebagai berikut :

“Outsourcing is the act of transferring some of a company’s recurring internal activities and decision rights to outside provider, as set forth in a contract. Because the activities are recurring and a contract is used, outsourcing goes beyond the use of consultants. As a matter of practice, not only are the activities transferred, but the factors of production and decision rights often are, too. Factors of production are the resources that make the activities occur and include people, facilities, equipment, technology, and other assets. Decision rights are the responsibilities for making decisions over certain elements of the activities transferred.”

Tulisan ini akan membahas secara singkat mengenai pengelolaan outsourcing tersebut. Istilah perubahan besar atau sering kali disebut juga megatrend agaknya dipinjam dari istilah yang digunakan oleh John Naisbitt dalam bukunya ‘Megatrends Asia, the Eighth Asian Megatrends that are Changing the World’. Dalam pengertian

yang sama dapat dikatakan bahwa outsourcing merupakan kecenderungan besar dalam akhir abad ini di bidang manajemen dan bisnis perusahaan, khususnya dalam rangka business process reengineering.

Pandangan tradisional dari suatu organisasi berakar pada model post-industrial revolution, yang ditandai oleh perusahaan raksasa seperti General Motors and DuPont di tahun 1920an dan 1930an. Dalam model ini, suatu organisasi perusahaan yang berhasil digambarkan sebagai suatu organisasi yang mempunyai dan mengawasi hampir semua, kalau tidak dapat dikatakan semua sumber daya dan semua kegiatan dan keberhasilan usaha ditandai dengan penguasaan produksi. Perkembangan dalam tahun-tahun selanjutnya menunjukkan bahwa organisasi perusahaan berkembang menjadi makin kompleks, sumber daya juga berjalan secara sama yaitu lebih menuju pada spesialisasi yang tertuju pada berbagai elemen dari operasi perusahaan yaitu :

1. Desain produk.
2. Rekayasa.
3. Pembuatan.
4. Sumber daya manusia.
5. Teknologi informasi.
6. Logistik.
7. Penjualan.
8. dan lain-lain

Spesialisasi ini membuka jalan untuk outsourcing terhadap tugas-tugas yang bersifat bukan tugas utama (non core activities), yang menantang para pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi kembali niat tradisional untuk melakukan integrasi vertikal dan memenuhi segala keperluan perusahaan dari satu atap (perusahaan sendiri).

Potensi keuntungan dari outsourcing adalah memperoleh kesempatan mengatur organisasi yang lebih fleksibel untuk melakukan core activitiesnya. Pada akhir abad ini dan tentu saja dalam era abad yang akan datang, menjadi makin mudah untuk memperoleh jasa dari luar atau pihak ketiga. Apa yang membedakan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, adalah terutama mengenai modal intelektual, pengetahuan dan pengalaman dan bukan lagi dari besar dan ruang lingkup sumber daya yang mereka punyai dan kuasai. Sebagai hasilnya, banyak perusahaan dari hampir semua jenis memilih untuk mengkontrakkan berbagai jenis pekerjaannya, dengan tujuan untuk memfokuskan diri para aktivitas utamanya dan memanfaatkan kemampuan dan kemahiran mitra usahanya dalam menangani aktivitas sampingannya (non core activities). Tidak ada suatu perusahaanpun yang terlalu kecil atau terlalu besar untuk memikirkan melakukan outsourcing ini.

8.2 Alasan-Alasan Mengapa Melakukan Outsourcing

Melalui studi para ahli manajemen yang dilakukan sejak tahun 1991, termasuk survei yang dilakukan terhadap lebih dari 1.200 perusahaan, Outsourcing Institute mengumpulkan sejumlah alasan mengapa perusahaan-perusahaan melakukan outsourcing terhadap aktivitas-aktivitasnya dan potensi keuntungan apa saja yang diharapkan diperoleh darinya. Potensi keuntungan atau alasan-alasan tersebut antara lain adalah untuk :

1. Meningkatkan fokus perusahaan.
2. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia.
3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari reengineering.
4. Membagi risiko.
5. Sumberdaya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain.
6. Memungkinkan tersedianya dana kapital.
7. Menciptakan dana segar.
8. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.
9. Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri.
10. Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola.

Outsourcing adalah alat strategis manajemen berjangka panjang. Apabila mendapatkan keuntungan dalam waktu yang singkat ingin lebih ditonjolkan dan diutamakan, sering kali perusahaan akan kecewa. Alasan-alasan nomer 1 sampai dengan 5 di atas merupakan target jangka panjang dan bersifat strategis. Alasan-alasan nomer 6 sampai dengan nomer 10 lebih bersifat taktis atau yang mempengaruhi operasi dan bisnis perusahaan sehari-hari.

Dari studi yang dilakukan terbukti, bahwa langkah outsourcing dapat bermanfaat bagi suatu perusahaan secara maksimal apabila dilihat sebagai langkah strategis jangka panjang. Di bawah ini diuraikan secara singkat ke 10 alasan-alasan tersebut di atas.

8.2.1 Meningkatkan fokus perusahaan.

Dengan melakukan outsourcing, perusahaan dapat memusatkan diri pada masalah dan strategi utama dan umum sedangkan pelaksanaan tugas sehari-hari yang kecil-kecil diserahkan pada pihak ketiga. Alasan satu ini saja sering kali cukup digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk mengadopsi strategi outsourcing. Pekerjaan sehari-hari yang kecil-kecil seringkali menghabiskan tenaga dan waktu para manajer tengah yang sering kali bersifat counter productive terhadap pencapaian tujuan utama perusahaan. Dengan mengontraskan non core business, para manager perusahaan dapat lebih mengkonsentrasikan diri pada core businessnya sehingga akan dapat menghasilkan keunggulan komparatif yang lebih besar dan mempercepat pengembangan perusahaan serta lebih menjamin keberhasilan. Dengan meningkatkan fokus pada core businessnya maka perusahaan juga akan mampu lebih meningkatkan lagi core competencenya.

8.2.2 Memanfaatkan kemampuan kelas dunia.

Secara alamiah, spesialisasi pekerjaan seperti yang dimiliki dan dikembangkan oleh para kontraktor (outsourcing provider) mengakibatkan kontraktor tersebut memiliki keunggulan kelas dunia dalam bidangnya. Tentu saja disini diasumsikan bahwa outsourcing diberikan betul-betul kepada kontraktor yang unggul di bidang pekerjaan yang dikontraskan. Kontraktor ini sering kali dalam mengembangkan spesialisasinya, melakukan R & D, melakukan investasi jangka panjang dalam bidang teknologi dan metodologi dan sumber daya manusia, sehingga betul-betul mahir di bidangnya. Disamping itu, para kontraktor sering kali mempunyai pengalaman yang cukup banyak bekerja dengan para kliennya dalam memecahkan masalah-malash yang mungkin serupa atau hampir serupa. Pengalaman dan investasi ini dapat diterjemahkan menjadi ketrampilan, proses yang unggul, teknologi baru dan sebagainya.

8.2.3 Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari reengineering.

Outsourcing adalah by product dari salah satu management tool lagi yang sangat unggul yaitu business process reengineering. Reengineering adalah pemikiran kembali secara fundamental mengenai proses bisnis, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan secara dramatis tentang ukuran-ukuran keberhasilan yang sangat kritis bagi perusahaan yaitu :

1. Biaya.
2. Mutu.
3. Layanan.
4. Kecepatan.

Memperbaiki proses di perusahaan sendiri untuk meniru standard perusahaan kelas dunia memerlukan waktu yang sangat panjang dan sukar. Makin banyak perusahaan yang mengatasi hal ini dengan melakukan outsourcing agar mendapatkan hasil langsung dan tanpa risiko. Outsourcing menjadi salah satu cara dalam reengineering untuk mendapatkan manfaat 'sekarang' dan bukan 'besok pagi' dengan cara menyerahkan tugas kepada pihak ketiga yang sudah melakukan reengineering dan menjadi unggul, atas aktivitas-aktivitas tertentu.

8.2.4 Membagi risiko.

Apabila semua aktivitas dilakukan oleh perusahaan sendiri, semua investasi yang diperlukan untuk setiap aktivitas tersebut harus dilakukan oleh perusahaan sendiri pula. Perlu diingat bahwa semua bentuk investasi menanggung risiko tertentu. Apabila semua investasi dilakukan sendiri, maka seluruh risiko juga ditanggung sendiri. Apabila beberapa aktivitas perusahaan dikontraskan kepada pihak ketiga, maka risiko akan ditanggung bersama pula.

Dengan demikian, outsourcing memungkinkan suatu pembagian risiko, yang akan memperingan dan memperkecil risiko perusahaan. Risiko tidak hanya menyangkut keuangan tetapi juga kekakuan operasi. Dengan

pembagian risiko, maka perusahaan akan lebih dapat bergerak secara fleksibel dan cepat berubah manakala diperlukan. Pasar, kompetisi, peraturan pemerintah, keadaan keuangan dan teknologi sering berubah yang kadang-kadang berubah secara drastis. Ini menuntut suatu fleksibilitas tertentu dari perusahaan untuk menyesuaikan.

8.2.5 Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain.

Setiap perusahaan tentu mempunyai keterbatasan dalam pemilikan sumber daya. Tantangan yang terus-menerus harus dihadapi adalah bahwa sumber daya tersebut harus selalu digunakan untuk memanfaatkan bidang-bidang yang paling menguntungkan. Outsourcing memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara terbatas tersebut untuk bidang-bidang kegiatan utama yaitu hal yang paling dibutuhkannya. Sumber daya perusahaan termasuk permodalan, sumber daya manusia, pengalaman, fasilitas dan sebagainya. Dalam hal sumber daya manusia, tenaga mereka yang selama ini difokuskan untuk menangani hal-hal intern yang rutin dan kecil-kecil dapat dialihkan untuk menangani hal-hal ekstern misalnya memfokuskan diri pada kebutuhan konsumen.

8.2.6 Memungkinkan tersedianya dana kapital.

Outsourcing juga bermanfaat untuk mengurangi investasi dana kapital pada kegiatan non core. Sebagai ganti dari melakukan investasi di bidang kegiatan tersebut, lebih baik mengontrakkan sesuai dengan kebutuhan yang dibiayai dengan dana operasi, bukan dana investasi. Dengan demikian, dana kapital dapat digunakan pada aktivitas yang lebih bersifat utama. Dalam banyak hal, dana kapital seringkali mahal dan terbatas dan diperebutkan antar perusahaan ataupun antar aktivitas, oleh karena itu menjadi tugas pimpinan perusahaan untuk memanfaatkan sebaik-baiknya. Kebutuhan-kebutuhan seperti misalnya alat-alat transpor, alat-alat komputer, gedung perkantoran dan sebagainya sering kali lebih baik dan lebih murah kalau disewa dan tidak dibeli dan dilakukan investasi sendiri.

8.2.7 Menciptakan dana segar.

Outsourcing, sering kali dapat dilakukan tidak hanya mengontrakkan aktivitas tertentu pada pihak ketiga, tetapi juga disertai dengan penyerahan/ penjualan/ penyewaan aset yang digunakan untuk melakukan aktivitas tertentu tersebut. Aset tersebut misalnya kendaraan, bengkel, peralatan angkut dan angkat dan sebagainya. Dengan demikian, akan mengalir masuk dana segar ke dalam perusahaan. Dana ini akan menambah likuiditas perusahaan dan dapat dipergunakan untuk maksud-maksud lain yang lebih bermanfaat. Para mitra outsource akan mau membeli aset ini apabila mendapatkan harga yang menarik dan mendapatkan kemungkinan kesempatan untuk memanfaatkan secara ekonomis, misalnya digunakan juga untuk memberikan layanan pada pihak lain, dalam hal masih ada kapasitas lebih.

8.2.8 Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.

Salah satu keuntungan yang sangat taktis dari outsourcing adalah memungkinkan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya operasi. Pengurangan biaya ini dapat dan dimungkinkan diperoleh dari mitra outsource melalui berbagai hal misalnya spesialisasi, struktur pembiayaan yang lebih rendah, ekonomi skala besar (economics of scale) dan lain-lain. Pengurangan ini tidak mungkin dapat diperoleh apabila aktivitas yang bersangkutan dilakukan sendiri, karena tidak mempunyai kemudahan seperti yang dimiliki oleh mitra outsource di atas. Apabila perusahaan mencoba untuk mendapatkan keuntungan dan kemudahan tersebut, mungkin diperlukan investasi tertentu, R&D tertentu, retraining dan mengembangkan economics of scale yang mungkin tidak dapat dilakukan atau biayanya justru lebih besar lagi.

8.2.9 Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri.

Perusahaan perlu melakukan outsourcing untuk suatu aktivitas tertentu karena perusahaan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas tersebut secara baik dan memadai. Misalnya dalam hal aktivitas logistik, untuk memperoleh biaya logistik yang optimal diperlukan suatu model analitis yang canggih. Banyak perusahaan tidak mempunyai ahli yang cukup dan cakap untuk mengembangkan model-model ini oleh karena itu jalan satu-satunya adalah melakukan outsourcing.

Lagi pula model tersebut juga memerlukan sistem informasi yang canggih pula untuk mendukung komunikasi real-time antar pabrik, perusahaan sendiri, rekanan, pengangkut, gudang dan sebagainya. Melalui outsourcing, hal-hal semacam itu dengan cepat dan seringkali dengan lebih murah dapat diperoleh, daripada mencoba mulai mengembangkan mulai dari nol.

8.2.10 Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau dikelola.

Outsourcing dapat juga digunakan untuk mengatasi pengelolaan hal atau mengawasi fungsi yang sulit dikendalikan. Fungsi yang sulit dikelola dan dikendalikan ini misalnya birokrasi ekstern yang sangat berbelit yang harus ditaati oleh perusahaan yang dimiliki negara dalam menjalankan fungsi pembelian barang dan jasa, yang sulit ditembus dengan cara-cara biasa. Hal ini mungkin dapat dipecahkan dengan mengkontrakkan saja seluruh pekerjaan tersebut pada pihak ketiga, yang berbentuk swasta yang tidak terikat pada birokrasi tertentu. Contoh lain adalah mengkontrakkan pemeliharaan peralatan karena setelah dilakukan usaha terus menerus untuk memperbaiki sistem dan kinerja fungsi pemeliharaan, tidak juga dapat diperbaiki secara cukup signifikan. Hal ini biasanya karena adanya kelemahan struktural misalnya tidak tersedia karyawan yang cukup berpengalaman dan berpendidikan untuk memelihara peralatan yang sangat canggih.

8.3 Membandingkan Kemampuan Perusahaan Sendiri Dengan Outsourcing

Memutuskan untuk memilih apakah untuk pertama kalinya melakukan outsourcing atau melanjutkan outsourcing memerlukan proses yang cukup kompleks. Bahkan sebelum memutuskan hal tersebut, perlu dilakukan audit secara obyektif atau dilakukan appraisal atas aktivitas-aktivitas yang ingin dioutsourcakan. Audit ini termasuk penilaian secara lugas dan realistik tentang kemampuan sendiri dibandingkan dengan kemampuan yang diperlukan atau hasil kinerja sendiri dengan hasil kinerja yang seharusnya diharapkan. Setelah audit yang diperlukan sudah dilaksanakan, maka perlu dipilih beberapa alternatif outsourcing. Beberapa pertimbangan yang mungkin dapat digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan apakah melakukan outsourcing atau tidak adalah antara lain menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja standar untuk industri tertentu telah berubah dalam arti mutu, kecepatan dan tingkat pelayanan ?
2. Bagaimana benchmark kinerja dari perusahaan skala dunia ?
3. Bagaimana hasil kinerja perusahaan sendiri ?
4. Berapa biaya aktivitas yang dilakukan sendiri tersebut ?
5. Berapa biaya apabila aktivitas yang dimaksud dioutsourcakan ?
6. Apakah kinerja sendiri dapat diperbaiki secara berarti dengan mengacu pada benchmark tanpa melakukan outsourcing ?
7. Apakah volume pekerjaan cukup untuk mengembangkan perbaikan secara radikal dengan cukup ekonomis ?
8. Apakah perusahaan mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan dan perbaikan secara radikal yang akan mendekati pada benchmark ?
9. Untuk kegiatan yang sama apakah perusahaan kompetitor melakukan outsourcing ?

Berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas, pimpinan perusahaan akan lebih mampu menjawab apakah cukup melakukan sendiri perbaikan-perbaikan yang diperlukan, atau apakah perlu melakukan outsourcing atau melanjutkan melakukan outsourcing. Apabila jawaban adalah melakukan outsourcing, maka pertanyaan-pertanyaan tersebut masih dapat dilanjutkan lagi misalnya :

1. Aktivitas apa saja yang akan dioutsourcakan ?
2. Atau bagian dari aktivitas yang mana yang direncanakan akan dioutsourcakan ?
3. Apakah akan dioutsourcakan sekaligus untuk jangka waktu yang lama ?
4. Apakah dicoba dahulu dioutsourcakan untuk jangka waktu tertentu dahulu saja ?
5. Kepada siapa akan dioutsourcakan ?
6. Bagaimana memilih mitra outsource ?
7. Bagaimana bentuk outsourcingnya ?

Biasanya, keputusan untuk outsourcing dilakukan secara bertahap, yaitu per sub-aktivitas atau aktivitas dahulu, untuk jangka waktu pendek dahulu sambil diadakan evaluasi. Apabila ada tanda-tanda positif dan kemajuan, dilanjutkan dengan sub-aktivitas atau aktivitas lain lagi atau dapat diperpanjang lagi dan seterusnya.

8.4 Aktivitas yang Dapat Dan Tidak Dapat Diout-Sourcekan

Seperti telah disinggung di depan, biasanya aktivitas yang dapat dioutsourcekan adalah aktivitas penunjang, atau bukan aktivitas utama perusahaan (non core activities atau business) sedangkan core business tetap dilaksanakan sendiri. Pertanyaannya adalah bagaimana menentukan apakah suatu aktivitas itu termasuk dalam core atau non core business ? Seringkali memang agak sukar untuk membedakan hal ini. Pertanyaan sebagai berikut mungkin dapat membantu dalam menjawab pertanyaan pokok ini, yaitu :

1. Apakah hasil utama dari perusahaan itu ?
2. Proses utama terakhir yang menghasilkan hasil utama tersebut dapat disebut sebagai core business.

Misalnya perusahaan pembuatan mobil.

1. Hasil utama dari perusahaan adalah mobil (utuh, lengkap, sudah terakit).
2. Proses utama dari pembuatan mobil adalah 'merakit' (assembling) mobil termasuk 'mentest', jadi ini menjadi core businessnya.
3. Sedangkan proses atau aktivitas-aktivitas lain bukan core business. Aktivitas-aktivitas ini misalnya :
 - (a) Pembuatan spare parts.
 - (b) Perakitan assembly parts.
 - (c) Pengangkutan spare parts.
 - (d) Pergudangan.
 - (e) Pemasaran.
 - (f) Catering untuk karyawan.
 - (g) Pemeliharaan peralatan dan mesin-mesin.
 - (h) Dan sebagainya.

Misalnya perusahaan minyak dan gas bumi.

1. Hasil utama dari perusahaan adalah crude oil, gas, bahan bakar dari minyak/gas dan hasil-hasil minyak/gas lainnya.
2. Proses utama dari perusahaan adalah :
 - (a) Mencari minyak dan gas bumi (eksplorasi).
 - (b) Memproduksi minyak dan gas bumi (eksploitasi).
 - (c) Mengolah minyak dan gas bumi (refining).
 - (d) Menjual minyak dan gas bumi (sales and marketing).
3. Sedangkan proses lain yang bukan masuk core business misalnya :
 - (a) Transpor minyak/gas.

Membangun infrastruktur.

1. Memelihara peralatan dan bangunan.
 - (a) Membor sumur.
 - (b) Memelihara sumur minyak/gas.
 - (c) Membeli peralatan, material dan suku cadang.
 - (d) Memelihara camp, perumahan, landscape.
 - (e) Menyelenggarakan pendidikan untuk anak karyawan.
 - (f) Menyelenggarakan transpor untuk karyawan.
 - (g) Menyediakan perumahan karyawan.
 - (h) Menyediakan pemeliharaan kesehatan karyawan.
 - (i) Menyelenggarakan jaminan hari tua karyawan.
 - (j) Dan sebagainya

Memang ketentuan bahwa yang layak dilakukan sendiri adalah core business dan yang layak dioutsource adalah non core business bukanlah suatu aksioma atau harga mati, tetapi kebiasaan yang banyak dilakukan oleh perusahaan berdasarkan logika yang sudah dijelaskan dimuka. Pemilihannya masih tetap harus didasarkan atas penelitian dan studi, mana yang paling menguntungkan perusahaan. Ada perusahaan yang memandang bahwa diantara non core business, ada beberapa yang masih perlu dilakukan sendiri karena berbagai sebab antara lain :

1. Dari segi keamanan, dipandang lebih terjamin apabila tetap dikerjakan sendiri.
2. Tidak atau belum ada pihak ketiga yang mampu melakukan kegiatan yang bersangkutan secara lebih baik atau lebih profesional.

8.5 Proses Dan Langkah-Langkah Outsourcing

Proses atau langkah yang perlu dilakukan untuk mengelola outsourcing ini, mulai dari keputusan untuk outsourcing sampai dengan mengawasinya, dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Pembuatan keputusan untuk outsourcing.
2. Pengembangan strategi dan pendekatan untuk outsourcing.
3. Seleksi kontraktor pelaksana.
4. Penyusunan kontrak dengan kontraktor.
5. Penunjukan pengawas pihak ketiga.
6. Monitoring dan pengukuran kinerja kontraktor.
7. Pemeliharaan hubungan yang produktif.
8. Analisis keuntungan bisnis (business gain) dari outsourcing.

Secara singkat, hal-hal di atas akan dibahas sebagai berikut ini :

8.5.1 Pembuatan keputusan untuk outsourcing.

Para periset dari University of Maryland Supply Chain Management Center melakukan survei terhadap kurang lebih 11.500 Logistics Manager di seluruh Amerika untuk mengidentifikasi outsourcing di bidang logistik. Disamping itu dilakukan juga interview secara intensif dan mendalam terhadap 17 manajer dari berbagai perusahaan yang telah melakukan outsourcing di bidang logistik ini. Tujuan wawancara ini adalah untuk melakukan validasi terhadap hasil survei tersebut. Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil survei dan wawancara tersebut adalah sebagai berikut :

1. Alasan utama yang mendorong mereka melakukan outsourcing adalah cost saving (41%)
2. Alasan ke dua yang diberikan adalah bahwa karena tugas logistik adalah bukan tugas utamanya (26,5%)
3. Sebagian besar berpendapat bahwa yang paling mampu mengadakan perbandingan biaya maupun perbandingan proses antara yang dilakukan sendiri dan outsource adalah karyawan perusahaan sendiri, baru sesudah itu konsultan dan paling akhir adalah pihak ke tiga (service provider)

8.5.2 Pengembangan strategi dan pendekatan untuk outsourcing.

Bagaimana strategi dan pendekatan yang dilakukan untuk melakukan outsourcing inipun merupakan salah satu topik yang dicoba digali dari survei dan wawancara yang telah disebutkan di atas. Sebagai hasilnya, dapat dikemukakan di sini :

1. Sebagian tidak atau belum melakukan outsourcing di bidang logistik mereka (19% dari responden)
2. Sebagian melakukan outsourcing secara bertahap (23,5 % satu per satu fungsi tiap tahap, 19,9% melakukan dua fungsi tiap tahap)
3. Sebagian melakukan dua atau tiga fungsi dan selanjutnya langsung seluruh fungsi logistik dioutsourcean untuk memperoleh keuntungan segera.

4. Langsung melakukan outsourcing untuk seluruh fungsi logistik (9,9% dari responden) berdasarkan penilaian bahwa sekaligus melakukan outsourcing akan memperoleh keuntungan secara optimal.
5. Sebagian sudah pernah melakukan outsourcing, tetapi memutuskan untuk tidak melakukan outsourcing lagi karena berbagai alasan (4.1%)

Dari survei ini, aktivitas-aktivitas logistik yang dioutsourcekan, disusun menurut urutan yang paling banyak adalah :

1. Freight payment and auditing.
2. Warehousing and operations.
3. Carrier selection and rate negotiation.
4. Information system.
5. Shipment planning.
6. Fleet management.
7. Packaging.
8. Product return.
9. Order processing and fulfillment.
10. All supply chain function.
11. Inventory management.

8.5.3 Seleksi kontraktor pelaksana.

Bagaimana cara mencari kontraktor pelaksana atau service provider yang kelak akan dijadikan mitra outsourcing ? Dari survei yang sama dapat diketahui bahwa ada beberapa cara yang dapat ditempuh, dan dibawah ini cara-cara tersebut disusun menurut urutan yang dianggap paling efektif. Angka dibelakang menunjukkan prosentase responden yang menganggap bahwa hal tersebut paling efektif :

1. Melalui riset sendiri (in-house research) – 49,4%
2. Melalui jaringan profesional (professional networks) – 27,3%
3. Melalui perusahaan konsultan (consulting firms) – 6,5%
4. Melalui asosiasi dagang (trade association) – 5,2%
5. Melalui konferensi (conference) – 4,0%
6. Melalui artikel jurnal dagang (trade journal articles) – 2,7%
7. Melalui iklan rekanan (vendor advertising) – 1,5%

Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa memilih calon mitra outsourcing dengan melakukan riset sendiri lebih efektif dari semua cara yang dikenal, dan yang dinilai paling tidak efektif adalah melalui iklan rekanan. Untuk itu diperlukan beberapa kriteria yang diperlukan untuk menilai calon mitra outsourcing tersebut. Kriteria-kriteria tersebut, yang disusun menurut urutan yang dianggap paling penting adalah sebagai berikut. Angka dibelakang menunjukkan prosentase dari responden yang menganggap hal tersebut merupakan pilihan nomer satu :

1. Harga atau biaya yang ditawarkan (price of services) – 31,3%
2. Kemampuan untuk melayani pelanggan (customer service capability) – 14,7%
3. Stabilitas keuangannya (financial stability) – 12,4%
4. Kesamaan dengan budaya dan filosofi perusahaan (compatibility with company culture and philosophy) – 9,2%
5. Kreativitas untuk memecahkan masalah (problem solving creativity) – 9,0%
6. Reputasi secara umum (general reputation) – 8,2%

7. Sistem informasi dan kemampuan teknologi yang dimiliki (information systems and technology capability) – 6,0%
8. Aset yang dimiliki (owns assets) – 2,7%
9. Cakupan internasionalnya (international scope) – 1,7%
10. Reputasi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus (reputation for continuous improvement) – 1,2%
11. Besarnya perusahaan (size) – 1,0%
12. Kebijakan SDMnya (human resources policy) – 1,0%
13. Pengalaman hubungan dengan perusahaan (prior relationship with company) – 0,5%

8.5.4 Penyusunan kontrak dengan kontraktor pelaksana.

Apa saja yang harus dicantumkan dalam kontrak antara perusahaan dan kontraktor pelaksana tersebut sebagai persyaratan atau kesepakatan dalam rangka outsourcing ? Mana saja dari persyaratan-persyaratan itu yang paling penting ? Di bawah ini dicantumkan hal-hal yang harus dicantumkan dalam kontrak, disusun menurut urutan yang dianggap paling penting. Angka di belakang menunjukkan, berapa persen responden yang menganggap bahwa hal tersebut merupakan pilihan atau ranking pertama dalam pemilihan :

1. Biaya layanan (cost of services) – 37,1%
2. Penjelasan tentang kewajiban (delineation of duties) – 23,1%
3. Target kinerja (performance matrix) - 16,0%
4. Jangka waktu perjanjian (length of contract) – 6,1%
5. Pembagian keuntungan (gainsharing) – 4,2%
6. Jaminan dan tanggung jawab (insurance/allocation of liabilities) – 3,4%
7. Cara pembayaran (payment method) – 3,4%
8. Sanksi atas ketidak mampuan melakukan perjanjian (non compliance penalties) – 2,2%
9. Kepemilikan teknologi/intelektual (technology/intellectual property) – 2,2%
10. Klausul mengenai pemberhentian kontrak (termination clause) – 0,7%
11. Cara penyelesaian perselisihan (dispute mechanism) – 0,7%
12. Ketenaga kerjaan (human resources) – 0,7%

Dari daftar tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dianggap paling penting dari semua itu, disamping biaya layanan yang diperoleh dan penjelasan tentang kewajiban masing-masing, juga bagaimana mitra kerja outsourcing tersebut dapat diawasi dengan baik, yaitu dengan mencantumkan target kinerja dalam kontrak.

8.5.5 Penunjukan pengawas pihak ketiga.

Dalam hubungan ini, pertanyaan yang penting lagi yang perlu diajukan adalah siapa yang paling efektif mengawasi pelaksanaan outsourcing ini ? Di bawah ini diberikan hasil dari survei diatas yang di susun menurut urutan pilihan dan angka dibelakangnya menunjukkan prosentase dari responden yang menganggap bahwa bagian yang disebutkan tersebut merupakan pilihan pertama yang paling efektif.

1. Kepala Logistik (Chief Logistics Officer) – 51,5%
2. Tim terdiri dari wakil berbagai fungsi dari Kantor Pusat dan Strategic Business Unit (Cross-functional Headquarter/SBU Team) – 12,1%
3. Tim terdiri dari wakil berbagai fungsi dari Kantor Pusat (Cross-functional Headquarter Team) – 11,9%
4. Tim terdiri dari wakil berbagai fungsi tingkat SBU (Cross-functional SBU level Team) – 10,6% • Manajer senior (Senior Executive) – 7,6%
5. Konsultan luar (Outside Consultant) – 1,0%

Agaknya dari hasil survei di atas, yang dianggap paling baik melakukan pengawasan adalah kepala dari fungsi atau aktivitas yang dioutsourcakan.

8.5.6 Monitoring dan pengukuran kinerja kontraktor pelaksana.

Sesudah menentukan siapa sebaiknya yang melakukan pengawasan, maka perlu ditentukan metoda apa saja yang digunakan untuk melakukan pengawasan ini. Ada beberapa metoda yang dapat dipilih dan urutan pilihan yang dapat disimpulkan dari survei adalah seperti daftar berikut ini. Angka dibelakang menunjukkan prosentase responden yang memilih metoda tersebut sebagai pilihan pertama yang dianggap paling efektif.

1. Tolok ukur kinerja (performance metrics) – 54,9%
2. Pertemuan bersama yang dilakukan secara berkala (joint review meetings) – 24,1%
3. Kebebasan meneliti catatan service provider (access to third-party information system) – 9,1%
4. Survei kepuasan pelanggan (customer satisfaction survey) – 8,4%
5. Pemeriksaan oleh konsultan luar (audits by outside consultants) – 2,2%

Apa yang dicantumkan di atas sekedar urutan pilihan para responden. Dalam kenyataannya banyak perusahaan yang menggunakan dua atau tiga metoda misalnya pilihan pertama, kedua dan ketiga dilakukan sekaligus untuk memperoleh hasil yang optimal.

8.5.7 Pemeliharaan hubungan yang produktif.

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam melakukan outsourcing adalah menjaga agar hubungan antara perusahaan dan mitra outsourcing menjadi makin produktif dan tetap produktif. Untuk itu disamping diperlukan pengawasan yang sudah disinggung di atas, diperlukan juga suatu pembinaan terus menerus dan tidak dapat dilepas begitu saja. Disamping keunggulan potensial yang dapat diharapkan dari outsourcing ini, beberapa kesulitan ataupun tantangan sering dijumpai, antara lain dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Learning curve yang panjang.
2. Sikap agak menyepelekan.
3. Kebanyakan beban pekerjaan.
4. Sistem informasi yang kurang memadai.
5. Dan sebagainya.

Hal-hal tersebut sering kali belum dapat dideteksi pada waktu dilakukan seleksi untuk memilih kontraktor pelaksana dan baru dapat diketahui sesudah beberapa waktu lamanya kontrak berjalan. Oleh karena itu hal-hal seperti ini harus diantisipasi sebelumnya dan langkah-langkah pembinaan dan pengamanan perlu dipersiapkan sebelumnya.

8.5.8 Evaluasi keuntungan bisnis (business gain) dari outsourcing.

Sebetulnya langkah ini adalah kelanjutan atau pelengkap dari langkah ke-6 yaitu monitoring dan mengukur kinerja outsourcing. Dengan melakukan pengukuran secara kuantitatif, maka dapat disimpulkan atau dievaluasi keuntungan bisnis apa yang diperoleh, apa positif ataukah negatif.

Misalnya dari langkah 6 tadi tercatat hal-hal sebagai berikut :

1. Utilisasi ruangan penyimpanan dapat diperbaiki sebanyak 20,3%.
2. Biaya angkutan masuk dapat diperbaiki sebesar 22,6%.
3. Penyerahan tepat waktu pada pelanggan dapat ditingkatkan sebesar 73,9%.
4. Produktivitas penanganan karton dapat diperbaiki sebesar 9,2%.
5. Biaya angkutan sebagai persentase dari sales 7,7% lebih baik.
6. Dan sebagainya.

Maka dalam langkah ke-8, evaluasi dapat mengatakan bahwa outsourcing telah memberikan keuntungan sebagai berikut :

1. Meningkatkan tingkat layanan pelanggan.
2. Mengurangi biaya total logistik.
3. Meningkatkan posisi kompetisi perusahaan.

8.6 Faktor-Faktor Penyebab Keberhasilan Outsourcing.

The Outsourcing Institute, suatu lembaga yang didirikan di Amerika, yang melakukan riset mengenai perkembangan outsourcing ini, mengatakan bahwa menurut penelitian, ada 10 hal atau faktor yang menyebabkan keberhasilan langkah outsourcing, yaitu :

1. Memahami maksud dan tujuan perusahaan.
2. Memiliki visi dan perencanaan strategis.
3. Memilih kontraktor pelaksana secara tepat.
4. Melakukan pengawasan dan pengelolaan terus menerus terhadap hubungan antar perusahaan dan kontraktor pelaksana.
5. Memiliki kontrak yang cukup tersusun dengan baik.
6. Memelihara komunikasi yang baik dan terbuka dengan individu atau kelompok yang terkait.
7. Mendapatkan dukungan dan keikutsertaan dari manajemen.
8. Memberikan perhatian secara berhati-hati pada persoalan yang menyangkut karyawan.
9. Memiliki justifikasi ekonomi dan keuangan yang layak.
10. Menggunakan tenaga berpengalaman dari luar.

Mengenai peranan manajemen dalam outsourcing, dapat dikemukakan bahwa biasanya pendorong utama di belakang proyek atau usaha outsourcing sekurang-kurangnya berasal dari 3 tingkat manajemen dalam organisasi perusahaan, yaitu direksi, manajer senior dan manajer fungsional.

Direksi. Pada tingkat ini, direksi biasanya akan memandang outsourcing sebagai bagian dari strategi perusahaan yang ditujukan pada pemfokusan diri pada core business. Apabila dimulai dari tingkat ini, proyek biasanya akan berakhir pada outsourcing secara lengkap dan tuntas. Perusahaan selanjutnya hanya akan mengkhususkan diri pada pengembangan mutu dan layanan yang dibutuhkan para konsumen.

Manajer Senior. Tingkat manajemen ini cenderung untuk melihat outsourcing terutama sebagai alat untuk mengurangi biaya dan pengeluaran. Mungkin juga outsourcing dipandang sebagai cara untuk merubah kultur dengan cara menciptakan kompetisi dengan pasaran dan mungkin dapat pula dilihat sebagai cara untuk meningkatkan fleksibilitas perusahaan untuk mendapatkan jasa layanan dalam lingkungan perusahaan yang begitu cepat berubah.

Manajer fungsional. Apabila outsourcing diusulkan dari tingkat ini, seringkali merupakan indikasi bahwa investasi atau ketrampilan di bidang tertentu dirasakan kurang memadai dan mencukupi. Outsourcing dianggap sebagai cara yang paling mudah dan sederhana untuk mengatasi kekurangan tersebut.

Bab 9

REENGINEERING DENGAN KONSEP SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

9.1 Pengantar

Kompetisi antar perusahaan akhir-akhir ini tidak hanya sangat ketat sekali tetapi juga terjadi antar banyak perusahaan dari banyak negara. Apalagi sebagai akibat dari globalisasi dan ‘pemaksaan’ ekonomi pasar bebas yang dilakukan oleh organisasi-organisasi seperti WTO (World Trade Organization), AFTA (Asean Free Trade Area), APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) dan sebagainya dimana hal-hal yang menghalangi kompetisi pasar bebas harus dihapuskan seperti bea masuk, proteksi dan subsidi pemerintah, baik yang dilakukan secara terang-terangan maupun yang terselubung. Untuk itu, perusahaan-perusahaan menempuh langkah-langkah seperti ‘continuous improvement process’ bahkan banyak yang menempuh ‘business process reengineering’ (BPR). Pendek kata, perusahaan-perusahaan berlomba-lomba mencari akal dan cara agar tetap dapat hidup (survive) dan berkembang (growth) dan tetap mempertahankan pangsa pasar mereka (market share).

Disamping itu, perusahaan berlomba-lomba memenuhi kehendak para konsumen karena memang the name of the game haruslah ‘customers oriented’, yaitu dalam 3 hal pokok :

1. harga
2. mutu
3. layanan (kecepatan, kemudahan dan sebagainya)

Dari segi harga misalnya semua berlomba-lomba untuk mencari cara terus menerus untuk mendapatkan harga yang kompetitif. Satu-satunya cara ialah mencari cara-cara memproduksi barang yang lebih efisien. Banyak perusahaan yang dalam menjalankan BPR (business process reengineering) telah melakukan downsizing maka mungkin sudah tidak mungkin mengurangi lagi resources-nya. Untuk mengatasi hal ini dapat ditempuh strategi ‘supply chain management’ ataupun ‘supply chain optimization’ yaitu memecah perbatasan-perbatasan antar perusahaan yang secara tradisional memisah-misahkan pelaku pengadaan barang atau jasa dan memecah-mecah pula daya kemampuannya untuk meningkatkan efisiensi. Dengan cara mengadakan analisis dari keseluruhan proses, dari ‘initial supply’ sampai kepada ‘ultimate consumption’ keuntungan-keuntungan dari supply chain sebagai berikut dapat diperoleh :

menurunkan inventory barang dengan berbagai cara inventory merupakan bagian paling besar dari aset perusahaan, yang berkisar antara 30%-40% sedangkan biaya penyimpanan barang (inventory carrying cost) berkisar antara 20%-40% dari nilai barang yang disimpan oleh karena itu, usaha dan cara harus dikembangkan untuk sedikit mungkin menimbun barang ini dalam gudang agar biaya dapat ditekan menjadi sesedikit mungkin

Menjamin kelancaran penyediaan barang

1. kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari asal barang (pabrik pembuat), supplier, perusahaan sendiri, wholesaler, retailer sampai kepada final customers
2. jadi rangkaian perjalanan dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan diterima oleh pemakai/pelanggan merupakan suatu mata rantai yang panjang (chain) yang perlu dikelola dengan baik

Menjamin mutu

1. mutu barang jadi (finished product) ditentukan tidak hanya oleh proses produksi barang tersebut tetapi juga oleh mutu bahan mentahnya dan mutu keamanan dalam pengirimannya

- jaminan mutu ini juga merupakan serangkaian mata rantai panjang (chain) yang harus dikelola dengan baik

Oleh karena itu maka tercipta dan berkembanglah suatu sistem atau konsep yang disebut ‘konsep supply chain’(supply chain concept atau supply chain management). Dengan sengaja istilah ‘supply chain’ ini tidak diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, karena memang dalam logistics ataupun purchasing management, istilah tersebut telah terkenal dengan istilah dengan bahasa Inggris tersebut. Kalau mau diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia, mungkin dapat digunakan istilah ‘rantai pengadaan’ atau ‘rantai penyediaan’.

9.2 Konsep Supply Chain

Supply chain (rantai pengadaan) adalah suatu sistem melalui mana suatu organisasi itu menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut. Kata penyaluran mungkin kurang tepat karena dalam istilah supply termasuk juga proses perubahan barang tersebut jadi misalnya dari bahan mentah menjadi barang jadi.

Konsep supply chain adalah juga konsep baru dalam melihat persoalan logistik. Konsep lama melihat logistik lebih sebagai persoalan intern masing-masing perusahaan dan pemecahannya dititik beratkan pada pemecahan secara intern di perusahaan masing-masing. Dalam konsep baru ini, masalah logistik dilihat sebagai masalah yang lebih luas yang terbentang sangat panjang sejak dari bahan dasar sampai barang jadi yang dipakai konsumen akhir yang merupakan mata rantai penyediaan barang.

Oleh karena itu, maka supply chain management dapat didefinisikan sebagai berikut:

‘Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirement’ (David Simchi-Levi)

Melihat definisi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa supply chain ialah logistics network. Dalam hubungan ini ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama tersebut yaitu:

- suppliers
- manufacturer
- distribution
- retail outlets
- customers

Chain 1 : Suppliers Jaringan bermula dari sini, dimana merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama dimana mata rantai penyaluran barang akan bermulai. Bahan pertama ini dapat dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, subassemblies, spare parts dan sebagainya. Sumber pertama ini dinamakan ‘suppliers’. Dalam artinya yang murni, disini termasuk juga suppliers’ suppliers atau sub-suppliers. Supplier ini dapat berjumlah banyak atau sedikit, tetapi suppliers’ suppliers biasanya berjumlah banyak sekali. Inilah mata rantai yang pertama.

Chain 1 - 2 : Suppliers ► Manufacturer Rantai pertama dihubungkan dengan rantai ke dua yaitu ‘manufacturer’ atau plants atau assembler atau fabricator atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, memfabrikasi, mengasembling, merakit, mengkonversikan ataupun menyelesaikan barang (finishing). Untuk keperluan tulisan ini, sebut saja bentuk yang bermacam-macam tadi sebagai ‘manufacturer’. Hubungan mata rantai pertama ini sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Misalnya inventories bahan baku maupun bahan setengah jadi maupun bahan jadi yang berada di pihak suppliers maupun di manufacturer maupun di tempat transit merupakan target untuk penghematan ini. Tidak jarang bahwa antara 40% sampai 60% bahkan lebih penghematan dapat diperoleh dari inventory carrying cost di mata rantai ini. Dengan menggunakan konsep supplier partnering misalnya, penghematan ini dapat diperoleh.

Chain 1 - 2 - 3 : Suppliers ► Manufacturer ► Distribution Barang yang sudah jadi yang sudah dihasilkan oleh manufacturer sudah mulai harus disalurkan kepada pelanggan. Walaupun tersedia banyak cara untuk penyaluran barang ke pelanggan, yang umum adalah melalui distributor dan ini biasanya ditempuh oleh sebagian besar supply chain. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan kepada gudang distributor atau wholesaler atau pedagang besar dalam jumlah besar dan pada waktunya nanti pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada retailers atau pengecer.

Chain 1 - 2 - 3 - 4 : Supplier ► Manufacturer ► Distribution ► Retail Outlets Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri atau dapat juga menyewa dari pihak lain. Gudang ini digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan lagi ke pihak pengecer. Sekali lagi disini ada kesempatan untuk memperoleh penghematan dalam bentuk jumlah inventories dan biaya gudang dengan cara melakukan desain kembali pola-pola pengiriman barang baik dari gudang manufacturer maupun kepada toko pengecer (retail outlets).

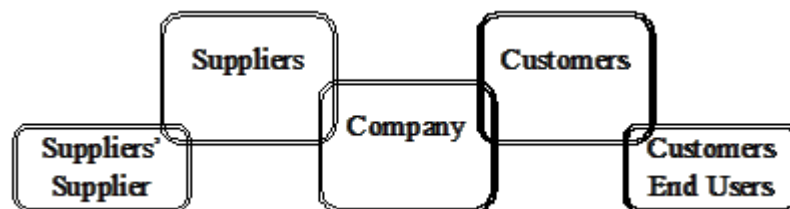
Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada pelanggan, namun secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola seperti di atas.

Chain 1 - 2 - 3 - 4 - 5 : Supplier ► Manufacturer ► Distribution ► Retail Outlets ► Customers

Dari rak-raknya, para pengecer atau retailers ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna barang tersebut. Dalam pengertian outlets ini termasuk toko, warung, department store, super market, toko koperasi, mal, club stores dan sebagainya pokoknya dimana pembeli akhir melakukan pembelian. Walaupun secara fisik dapat dikatakan bahwa disini merupakan mata rantai yang terakhir, sebetulnya masih ada lagi yaitu mata rantai dari pembeli (yang mendatangi retail outlet tadi) kepada real customers atau real user, karena pembeli belum tentu pengguna sesungguhnya. Mata rantai supply betul-betul baru berhenti sampai barang yang bersangkutan tiba di pemakai langsung (pemakai yang sebenarnya) dari barang atau jasa dimaksud.

9.3 Model Supply Chain

Dari penjelasan pelaku-pelaku supply chain tersebut di atas, dapat dikembangkan suatu model supply chain, yaitu suatu gambaran plastis mengenai hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut yang dapat berbentuk seperti mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain. Model supply chain dikembangkan dengan cukup baik pada tahun 1994 oleh A.T.Kearney seperti tertera dan dapat dilihat dalam di bawah ini.



Dalam ilustrasi ini, suppliers' suppliers telah dimasukkan untuk menunjukkan hubungan yang lengkap dari sejumlah perusahaan atau organisasi yang bersama-sama mengumpulkan/mencari, merubah dan mendistribusikan barang dan jasa kepada pelanggan terakhir. Salah satu faktor kunci (key factor) untuk mengoptimalkan supply chain ialah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan.

Selama dua dasawarsa terakhir ini, ada 2 (dua) konsep yang banyak digunakan dan dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pergerakan barang tersebut, yang kedua merupakan kelanjutan dari yang kesatu yaitu :

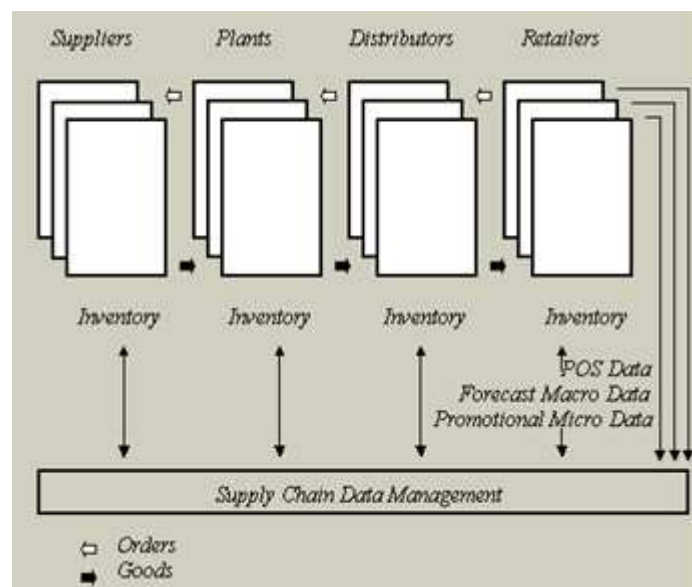
Mengurangi jumlah supplier

1. Konsep ini dikembangkan sejak akhir tahun 1980-an yang bertujuan mengurangi ketidak-seragaman, biaya-biaya negosiasi dan pelacakan (tracking)
2. Konsep ini adalah permulaan perubahan kecenderungan dari konsep multiple supplier ke single supplier
3. Dengan demikian maka cara lama yang dahulu dianggap ampuh seperti mencari sourcing dengan cara tender terbuka makin tidak populer, karena tender terbuka tidak menjamin terbatasnya jumlah supplier

4. Paling-paling yang masih cocok dengan perkembangan ini ialah tender diantara supplier yang terbatas jumlahnya
5. Konsep ini berkembang menuju tahap selanjutnya, yaitu tahap yang kedua, seperti akan dijelaskan sebagai berikut ini

Mengembangkan supplier partnership atau strategic alliance

1. Konsep ini dikembangkan sejak pertengahan tahun 1990-an dan diharapkan masih akan populer pada permulaan abad 21 ini
2. Konsep ini menganggap bahwa hanya dengan supplier partnership, key suppliers untuk barang tertentu merupakan strategic sources yang dapat diandalkan dan dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam supply chain
3. Konsep ini selalu dibarengi dengan konsep perbaikan terus menerus dalam biaya dan mutu barang (continuous improvement in cost and quality)



Model supply chain tersebut dapat dilukiskan juga seperti denah pada gambar yang dapat disebut sebagai 'the Interenterprise Supply Chain Model' yang merupakan suatu mata rantai supply, yang dinamakan juga 'model empat langkah' atau 'the four step model' yang terdiri dari unsur-unsur :

1. Suppliers (dan sub-suppliers atau suppliers' suppliers)
2. Manufacturers (plant, yang terdiri dari beberapa unit)
3. Distributors (terdiri dari distribution center, wholesaler dan sebagainya)
4. Retailers (yang sangat banyak jumlahnya)

9.4 Mengelola Aliran Supply Chain

Untuk mengelola aliran barang dan jasa dalam supply chain, pertama-tama yang harus diketahui adalah gambaran sesungguhnya dan lengkap mengenai seluruh mata-rantai yang ada, mulai dari pertama sampai kepada yang terakhir.

Sebagai misal, supply chain dari 'pabrik kertas' :

1. Awal supply chain dari pabrik kertas adalah hutan dari kayu yang menghasilkan bahan untuk kertas atau gudang dari bahan yang didaur ulang (recycled products) yang mengawali proses pembuatan kertas tersebut.
2. Tetapi tidak hanya itu saja. Bahan baku kertas perlu dilengkapi dengan bahan penolong juga agar bahan baku dapat diproses menjadi kertas. Bahan penolong ini sangat banyak sekali misalnya air yang berlimpah, bahan kimia yang sangat banyak jenisnya, plastik dan alat pengikat untuk packaging dan sebagainya.

3. Disamping itu pabrik kertas banyak menggunakan berbagai jenis peralatan yang digunakan dan puluhan ribu jenis material dan suku cadang yang digunakan yang awal supply chainnya adalah pabrik baja dan pabrik pembuat peralatan, material dan suku cadang tersebut.
4. Pokoknya ada puluhan dan mungkin ratusan supplier dan suppliers' supplier (subsuppliers) yang tersangkut.

Disamping itu perlu juga diketahui berbagai sifat pergerakan supply chain untuk berbagai inventory. Seperti diketahui, yang dimaksud dengan inventory adalah beberapa jenis barang yang disimpan di gudang yang mempunyai sifat pergerakan yang agak berbeda satu sama lain sehingga panjang pendeknya supply chain juga berbeda seperti dapat diterangkan sebagai berikut.

Ada beberapa jenis inventory, yaitu :

Barang baku (raw materials)

1. Mata rantai pertama adalah di pabrik pembuat bahan baku ini dan mata rantai terakhir adalah di pabrik pembuat finished product (bukan di konsumen akhir)
2. Barang baku ini di pabrik pembuat finished product digabung dengan bahan penolong dan dengan teknologi tertentu diolah menjadi bahan setengah jadi dan bahan jadi

Barang setengah jadi (semi finished product)

1. Permulaan mata rantai adalah di pabrik pembuat bahan jadi. Seperti dijelaskan di depan, bahan setengah jadi adalah hasil dari proses bahan baku
2. Bahan setengah jadi dapat langsung diproses di pabrik yang sama menjadi bahan jadi, tetapi dapat juga dijual kepada konsumen sebagai komoditas
3. Jadi akhir dari mata rantai akan sangat tergantung dari hal diatas, bisa pendek dan bisa panjang

Barang jadi (finished product)

1. Permulaan mata rantai bahan jadi adalah di pabrik pembuatannya, sebagai hasil dari pengolahan dari bahan baku, melalui bahan setengah jadi tadi
2. Akhir mata rantai adalah di konsumen akhir pengguna atau pembeli hasil produksi tersebut

Materials dan spare parts (MRO = materials for maintenance, repair and operation)

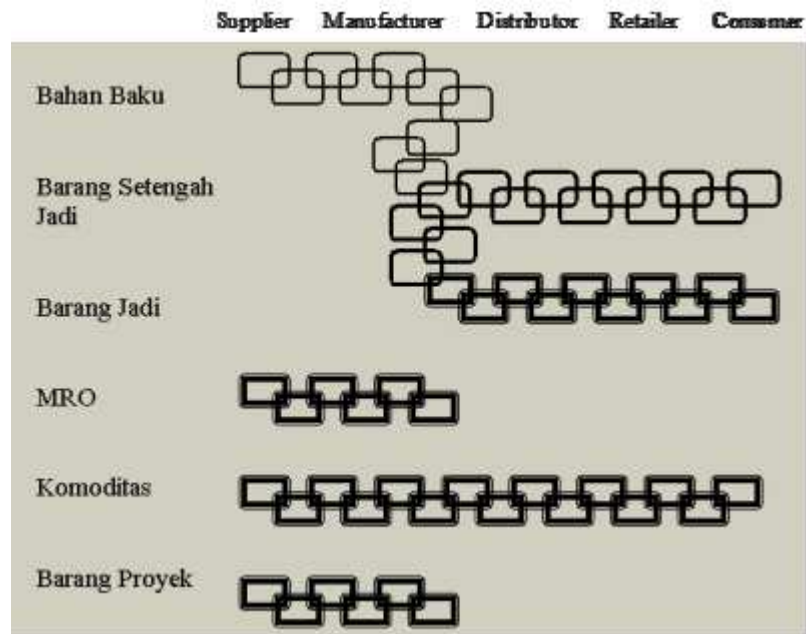
1. Inventory jenis ini adalah inventory yang digunakan untuk menunjang pabrik pembuat barang jadi tersebut, yaitu untuk maintenance, repair dan operation peralatan (equipment) pabriknya.
2. Mata rantainya bermula dari pabrik pembuat material MRO tadi dan berakhir hanya sampai perusahaan pembuat barang jadi tersebut, sebagai the final user (manufacturer)

Barang komoditas (commodity)

1. Inventory jenis ini adalah barang yang dibeli oleh perusahaan tertentu sudah dalam bentuk barang jadi dan diperdagangkan dalam arti dijual kembali kepada konsumen
2. Di perusahaan tersebut, barang ini dapat diproses lagi seperti misalnya diganti bungkusnya, diperkecil bungkusnya dan sebagainya, tetapi dapat juga dijual lagi langsung dalam bentuk asli sewaktu dibelinya
3. Mata rantai inventory jenis ini bermula dari pabrik pembuat komoditas tersebut dan berakhir pada konsumen akhir pengguna barang tersebut
4. Barang komoditas kadang-kadang juga disebut dengan 'resales commodities', karena memang barang tersebut dibeli untuk dijual lagi dengan keuntungan tertentu.

Barang proyek

1. Inventory jenis ini adalah material dan spare parts yang digunakan untuk membangun proyek tertentu, misalnya membuat pabrik baru.
2. Mata rantai panjangnya hampir sama dengan MRO materials, jadi bermula dari pabrik pembuat barang-barang tersebut dan berakhir sampai perusahaan pembuat barang jadi yang dimaksud.



Hal-hal yang sudah dikemukakan tersebut dapat dijelaskan seperti dalam gambar di atas. Jelas dari gambar tersebut di atas bahwa supply chain untuk inventory jenis bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi lebih panjang dan lebih rumit dibanding dengan supply chain untuk jenis inventory lainnya.

9.5 Mengusahakan Optimalisasi Supply Chain

Tipikal supply chain dewasa ini sedang mengalami perubahan besar karena perubahan atau perkembangan pasar. Dahulu produk yang mempunyai brand atau nama yang kuat seakan-akan mendikte pasaran dan pelanggan akan tergantung dan cenderung untuk mencari produk tersebut. Pabrik dengan demikian juga cenderung akan memasarkan langsung produk tersebut atau melalui retail outletnya sendiri, sedangkan hanya sebagian saja dari produksi dialokasikan atau disalurkan melalui retail outlet tertentu yang dipilihnya. Sekarang keadaan sudah lain. Pelanggan makin mempunyai pilihan yang banyak dan berada pada posisi untuk menentukan sendiri brand pilihannya. Dan retail outlet makin lebih mempunyai keleluasaan dan berkuasa untuk menjual dan memajang produk yang dipilihnya sendiri berdasarkan kehendak dan selera pelanggan. Perkembangan tersebut mempengaruhi pula bagaimana cara mengoptimalkan supply chain sedemikian rupa sehingga mencapai manfaat yang optimal. Dalam hubungan dengan ini, perlu dibicarakan mengenai beberapa hal antara lain sebagai berikut :

1. Tuntutan pelanggan yang terus berkembang
2. Kekuasaan retailer yang makin besar
3. Dilema dalam pencapaian optimalisasi
4. Kendala dalam 'membangun kepercayaan'
5. Kemitraan sebagai suatu solusi
6. Teknologi informasi sebagai katalisator

9.5.1 Tuntutan pelanggan yang terus berkembang

Seperti di atas telah dijelaskan, terjadi perkembangan dan perubahan dalam sifat, intensitas, ketergantungan dari tuntutan para pelanggan. Dengan makin terbukanya pasar bebas yang mendunia (globalisasi) maka terjadi begitu banyak dan begitu ketat persaingan antar perusahaan dan antar produk. Bagi para konsumen ini merupakan keuntungan besar karena mereka mendapatkan :

1. harga yang lebih kompetitif
2. pilihan sumber pembelian lebih banyak
3. mutu barang yang lebih baik

4. pilihan brand yang lebih banyak
5. penyediaan yang lebih cepat
6. layanan lain yang lebih baik

Oleh karena itu supply chain yang tadinya hanya atau lebih terfokus pada sisi hulu, yaitu hubungan antar sub-suppliers-suppliers-manufacturer bergeser kearah hilir, yaitu manufacturer-wholesalers-retailers-consumers. Inilah manifestasi dari 'consumer focus' atau 'consumer oriented' dalam supply chain management. Sikap-sikap para pelanggan sebagai berikut juga tidak boleh diabaikan dan harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh, yaitu antara lain bahwa pelanggan (consumers) cenderung bersikap :

1. menghindari penjual yang telah pernah mengecewakannya
2. ingin mengalami proses pembelian barang dan jasa yang menyenangkan
3. menyenangi pendekatan penjualan yang kreatif, ramah, murah (pengecualian adalah pembeli yang mengejar brand yang berprestige)
4. menuntut 'more for less'
5. mencari toko yang serba ada (department store, shopping mall, super market dan sebagainya), karena makin terbatasnya waktu berbelanja
6. menghendaki barang yang aman dari segala hal
7. pokoknya menghendaki harga, mutu dan service yang lebih baik lagi
8. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengendali utama supply chain dengan demikian adalah para consumers.

9.5.2 Kekuasaan retailer yang makin besar

Kalau di atas telah disimpulkan bahwa pengendali utama supply chain adalah para consumers, maka yang berhubungan langsung dengan mereka adalah para retailer. Para retailer ini menanggapi kehendak dan tuntutan para consumers yang makin meningkat ini dengan mengadakan perubahan-perubahan besar dalam penataan, dekorasi, teknik pelayanan dan personil tokonya. Meskipun keputusan terakhir untuk memilih barang adalah pada para consumers, tetapi sampai batas tertentu para retailer dapat mempengaruhi pengambilan keputusan ini dengan cara-cara antara lain sebagai berikut :

1. Membuat display yang menarik untuk produk tertentu
2. Memberikan discount yang menarik untuk produk tertentu
3. Memberikan bonus tertentu seperti hadiah dan sebagainya
4. Menawarkan secara lebih aktif
5. Dan sebagainya

Umumnya keuntungan yang diperoleh oleh retailer relatif tidak banyak. Makin banyak retailer, makin sedikit prosentase keuntungan yang diperoleh karena makin banyak berarti makin ketat persaingan dan sebaliknya. Oleh karena itu, wholesaler umumnya memiliki keuntungan yang jauh lebih besar karena jumlah wholesaler umumnya lebih sedikit. Disini berlaku hukum 'supply and demand'. Oleh karena itu, para retailer umumnya lebih mengandalkan pada jumlah penjualan (omzet). Retailer besar terkenal seperti Kmart, Wal-Mart, Home Depot dan sebagainya memperoleh keuntungan besar karena omzetnya sangat besar. Pengurangan biaya di retailer umumnya hanya sedikit sekali dapat dilakukan, namun di pihak wholesaler lebih banyak yang dapat dilakukan penghematan.

9.5.3 Dilema dalam pencapaian optimalisasi

Langkah pertama yang sangat penting dalam melakukan supply chain management yang baik adalah menggalang dan memperbaiki komunikasi harian antara semua pelaku supply, mulai dari hilir sampai ke hulu (retailer, distributor, manufacturer dan supplier). Komunikasi yang baik ini dapat mencegah kelambatan pengadaan barang maupun penumpukan barang di gudang yang berlebihan. Dalam praktek, sayangnya, sering kali dijumpai semacam keengganan melakukan komunikasi ini, karena beberapa pihak masih ada yang menganggap hal

tersebut sebagai sesuatu yang bersifat rahasia atau sebagai sesuatu layanan ekstra. Karena dianggap memberikan layanan ekstra, ada yang minta bayaran, baik secara resmi ataupun tidak resmi. Kendala ini tidak saja dijumpai dalam hubungan atau komunikasi antar perusahaan tetapi juga ditemui dalam satu perusahaan, yaitu misalnya antara bagian logistik (penyedia barang) dan bagian teknik atau pabrik (pengguna barang). Oleh karena itu dalam hal ini perlu kepada semua pihak diyakinkan dahulu perlunya membangun informasi yang terbuka, cepat dan akurat mengenai hal-hal yang menyangkut penyediaan barang, agar semua pihak dapat memperoleh keuntungan-keuntungan optimal.

9.5.4 Kendala dalam ‘membangun kepercayaan’

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan supply chain management adalah ‘membangun kepercayaan’ antara semua pelaku supply barang dan jasa yang bersangkutan. Namun dalam praktek banyak kendala bahkan banyak yang tidak percaya bahwa hal tersebut sungguh-sungguh dapat dicapai. Beberapa hal yang melatar belakangi kendala tersebut antara lain adalah :

1. Masih banyaknya anggapan bahwa supplier atau pihak lain adalah ‘lawan’ atau bahkan ‘musuh’ dalam berbisnis dan bukan ‘mitra’
2. Masih banyaknya anggapan bahwa antara supplier atau pihak lain dan perusahaan sendiri pada hakekatnya mempunyai tujuan yang berlainan bahkan saling bertentangan, sedangkan sebetulnya tujuan akhir adalah sama yaitu sama-sama perlu ‘survice’ dan ‘growth’
3. Dalam negosiasi, masih banyak yang mengharapkan hasil yang ‘win-loose’ dan kurang mengenal konsep ‘win-win negotiation’
4. Banyak yang masih melihat hubungan ‘jangka pendek’ dan kurang melihat hubungan ‘jangka panjang’ yang saling menguntungkan
5. Oleh karena itu konsep-konsep baru seperti ‘win-win negotiation’, ‘supplier partnering’ dan sebagainya perlu dikembangkan diantara para peserta kegiatan supply dan di dalam perusahaan sendiri untuk menciptakan kepercayaan yang sungguh diperlukan dalam mengoptimalkan supply chain management ini.

9.5.5 Partnering sebagai suatu solusi

Optimalisasi supply chain management seperti telah disebutkan di depan, memerlukan aliran informasi yang lancar, transparan dan akurat, dan memerlukan kepercayaan antar peserta pengadaan barang dan jasa. Hal ini hanya mungkin dilakukan melalui proses yang panjang dan antar pihak yang makin saling mengenal. Dengan demikian, satu-satunya cara adalah bahwa antara mereka yang terkait ada semacam partnering. Optimalisasi tidak mungkin dicapai apabila dilakukan oleh supplier yang terus-menerus berbeda dan berganti, karena hal-hal yang diinginkan tersebut tidak mungkin akan terwujud secara optimal. Oleh karena itu dikatakan bahwa partnering adalah salah satu solusi yang terbaik dalam melakukan optimalisasi supply chain management ini.

Perlu disampaikan bahwa beberapa prinsip partnering yang perlu dipegang teguh dan dikembangkan terus-menerus adalah :

1. Meyakini memiliki tujuan yang sama (common goal)
2. Saling menguntungkan (mutual benefit)
3. Saling percaya (mutual trust)
4. Bersikap terbuka (transparent)
5. Menjalani hubungan jangka panjang (long term relationship)
6. Terus menerus melakukan perbaikan dalam biaya dan mutu barang/jasa (continuous improvement in cost and quality)

9.5.6 Teknologi informasi sebagai katalisator

Kalau partnership dapat disebut sebagai ‘bumbu’ yang penting untuk supply chain maka teknologi informasi merupakan ‘katalisator’ untuk supply chain yaitu yang mempercepat proses dan mempermudah supply chain management yang efektif dan efisien. Keberhasilan supply chain management tidak mungkin dapat dicapai tanpa menggunakan jasa teknologi informasi yang dalam kasus ini harus bercirikan :

1. Hardware dan software harus bersifat mampu digunakan antar organisasi/ perusahaan

2. Clear information
3. Real time POS (point of sales) information
4. Customer and network friendly
5. High level effectiveness dan efficiency
6. Dan sebagainya

Oleh karena itu pengembangan teknologi informasi harus diusahakan secepatnya mengusahakan pengadaan inventory dan mempercepat delivery time pembelian barang.

9.6 Perubahan Dari 'Push System' Ke 'Pull System'

Seperti telah dijelaskan terlebih dahulu, bahwa secara historis supply chain dahulu lebih ditentukan oleh para manufacturer. Merekalah yang menentukan apa dan berapa yang akan disalurkan melalui supply chain yang ada dan mereka dapat menuntut para retailer untuk menyediakan tempat (shelf) khusus di toko mereka untuk kepentingan dan penentuan barang-barang manufacturer ini. Manufacturer selalu melakukan 'push' terhadap barang-barangnya kepada konsumen melalui retailer. Inilah yang dinamakan 'push system'. Setelah jenis barang yang ditawarkan makin banyak dan beragam dan makin banyak manufacturer yang mampu menghasilkannya sehingga makin tinggi persaingan di pasar, maka yang menentukan supply chain juga berubah. Penentu utama menjadi para customers melalui para retailer. Customers bebas memilih pilihan mereka dari berbagai pilihan barang atau jasa yang tersedia di pasaran. Para retailer menyediakan pilihan customers tersebut di toko-toko mereka. Para manufacturer harus membuat barang-barang yang dipilih dan dikehendaki serta disukai para customers. Jadi para manufacturer seakan-akan melakukan 'pull' atas kebutuhan dari para customers dan tidak melakukan 'push' lagi. Jadi 'push system' telah berubah menjadi 'pull system'

Perubahan dari 'push system' ke 'pull system' memerlukan pula perubahan dalam beberapa kebijaksanaan dalam supply chain. Cara-cara yang lama tidak dapat digunakan lagi. Namun ternyata masih banyak yang menggunakan cara-cara lama, yang merupakan kesalahan yang kritis. Dalam 'pull system', sistem yang dikembangkan haruslah antara lain diusahakan sebagai berikut :

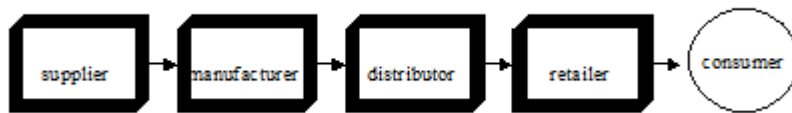
Jauh lebih fleksibel (near total flexibility).

1. Manufacturer perlu lebih berkonsentrasi pada percepatan waktu changeover (secepat mungkin) untuk produk baru. Jadi konsentrasi tidak hanya pada mempercepat delivery time saja
2. Permintaan (demand) para retailer akan cenderung lebih kecil-kecil untuk beberapa jenis barang yang banyak dari pada sebelumnya banyak untuk jenis barang yang terbatas
3. Tantangan lama yang masih tetap harus diatasi adalah membatasi penumpukan inventory di semua tempat atau distribution chain

Tidak hanya terbatas pada manufacturer

1. Fleksibilitas tinggi tidak hanya dituntut di tempat manufacturer saja tetapi juga harus jauh ke hulu, ke tempat supplier dan sub-supplier
2. Mereka harus siap untuk mengantisipasi perubahan cepat dari selera para customers tersebut
3. Daya responsif yang fleksibel dari mereka juga diperlukan tanpa harus menambah inventory
4. Ini semua secara mutlak memerlukan flow of information dari hilir ke hulu yang lengkap, secara real time dan akurat

Cara perhitungan stock replenishment yang berbeda • Data yang paling penting untuk digunakan adalah dari POS (point of sales) khususnya mengenai penjualan yang sudah dilakukan • Data ini setelah digabungkan dengan perhitungan forecasting dan data penjualan atau pesanan khusus lainnya menjadi data untuk stock atau order replenishment • Oleh karena itu data dari POS yaitu di retailer perlu betul-betul dicatat secara real time Cara menghitung stock replenishment atau order for replenishment adalah dengan menggunakan data historis dan atau data forecasting. Secara historis, data historis mula-mula sangat populer digunakan, kemudian orang cenderung lebih menggunakan data forecasting yang dihitung dengan perhitungan matematis yang canggih. Belakangan, seperti telah disebutkan di depan, orang kembali bertumpu pada data historis dan disempurnakan dengan kombinasi atas hasil perhitungan forecasting dan perhitungan marketing. Data POS pada hakekatnya adalah data historis dan data real.



9.7 Supply Chain Management Dengan Internet

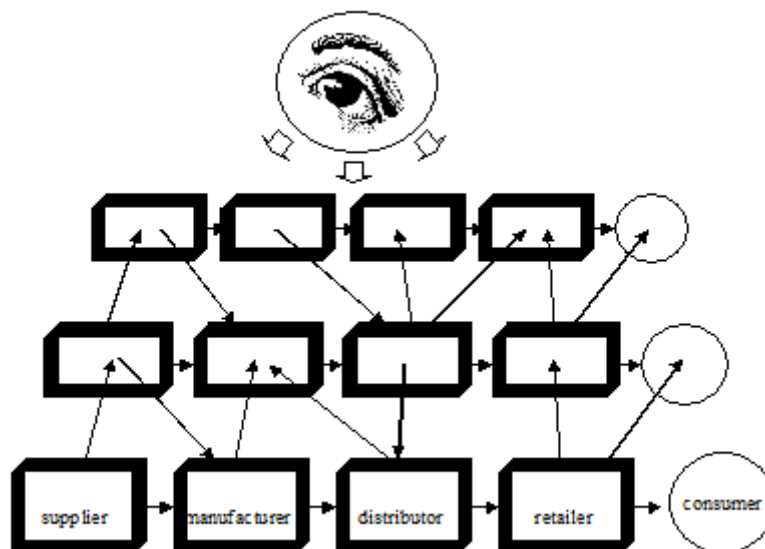
Era e-commerce telah mengubah cara berbisnis dan demikian juga penggunaan internet dapat sangat membantu dalam supply chain management.

Dalam bidang logistik, kalau dulu aliran barang lebih difokuskan pada aliran barang secara linier dalam satu perusahaan atau organisasi, maka dalam supply chain management, seolah-olah ada mata di atas yang mengatur dan mengawasi jaringan aliran barang yang tidak lagi harus lurus atau linier. Pabrikasi atau manufacturer kini dengan mudah dapat berhubungan dengan banyak pihak tanpa harus bepergian sama sekali. Demikian pula pengaturan aliran barang dapat dilakukan dari satu tempat tertentu. Dengan menggunakan internet, yaitu tanpa harus mengembangkan sistem jaringan komputer sendiri, sebuah supermarket misalnya dapat mengetahui banyak stock barang di setiap pemasoknya atau di setiap toko atau gudangnya. Demikian pula untuk memuaskan konsumen, barang dapat dicari melalui internet (search engine) ke pelbagai pemasok (supplier).

Supply chain management (SCM) seperti contoh diatas sudah mencakup antar SCM, jadi tidak hanya satu rangkaian mata rantai, tetapi sudah gabungan dari beberapa rangkaian mata rantai.

Contoh perusahaan yang baru-baru ini mengembangkan SCM dalam organisasinya ialah perusahaan penerbangan Garuda Indonesia. Bagi BUMN ini, pengembangan SCM sangat membantu dalam penjualan tiket. Pola penjualan tiket di perusahaan penerbangan nasional ini kini tidak lagi menggunakan jalur linier pusat penjualan tiket-biro-konsumen. Pusat penjualan tiket Garuda dapat melakukan monitoring secara serentak terhadap seluruh biro maupun langsung pesanan dari konsumen. Sehingga dengan cara ini dapat diketahui secara dini adanya biro yang kebanjiran pesanan atau kering pesanan.

Oleh karena itu tidak heran bahwa Garuda Indonesia berhasil menaikkan load factornya dari rata-rata 61,2% pada tahun 1998 menjadi 68,79% pada tahun 1999. Demikian juga yield (pendapatan) dapat dinaikkan dari US\$ 0,034 pada tahun 1998 menjadi US\$ 0,051 per/km/penumpang pada tahun 1999.



Bab 10

REENGINEERING DENGAN KONSEP KEMITRAAN BISNIS

10.1 Konsep Kemitraan Bisnis

Di depan telah dijelaskan secara singkat mengenai 4 langkah supply chain (baseline, functional integration, internal integration, external integration), 4 model supply chain (suppliers, plants, distributors, retailers) dan optimalisasi supply chain. Dalam tulisan berikut ini akan diperkenalkan suatu konsep yang dapat ikut merajut supply chain network lebih lanjut sehingga akan merupakan jaringan utuh secara optimal. Konsep tersebut adalah business partnering. Seperti halnya dengan supply chain yang merupakan salah satu tindakan strategis dalam reengineering, demikian pula kemitraan bisnis atau business partnering.

Ada istilah business partnering dan ada istilah supplier partnering. Pada hakekatnya kedua istilah tersebut intinya sama saja, hanya supplier partnering hanya menyangkut kemitraan ke arah hulu (upstream) saja sedangkan business partnering dapat menyangkut ke arah hilir (downstream) dan hulu (upstream).

Untuk jelasnya business partnering dapat didefinisikan sebagai berikut :

“Business partnering is a process through which the involved parties establish and sustain a competitive advantage over similar entities, through pooling resources in trusting atmosphere focused on continuous, mutual improvement”

Charles C.Poirier & Stephen E.Reiter

Dalam pengertian definisi tersebut maka beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para pihak atau mitra adalah misalnya :

1. para mitra harus bersedia untuk melepaskan sebagian dari kebebasannya dalam posisi kekuasaannya demi kesempatan memperoleh keuntungan yang lebih besar,
2. para mitra harus mau mensharingkan secara sebanding baik investasi maupun keuntungan,
3. pemasok perlu merubah sikapnya dari sekedar mengusahakan kepuasan pembelinya menjadi lebih proaktif dalam memikirkan dan mengusahakan agar pembelinya lebih memiliki kemampuan bersaing melalui proyek bersama,
4. sebaliknya pembeli juga perlu merubah sikapnya dari sekedar berusaha membeli dalam jumlah yang besar sehingga menekan biaya kepada sikap lebih berpartisipasi dengan pemasok dalam usaha yang dapat menguntungkan kedua belah pihak,
5. tidak hanya investasi dan keuntungan dipikul bersama tetapi juga biaya ekstra yang mungkin timbul harus dipikul bersama pula dan jangan dibebankan hanya pada salah satu pihak saja,
6. ke dua mitra harus mau bekerja sama dengan anggota rantai/ jaringan yang lain dengan tujuan meningkatkan kemampuan jaringan supply secara keseluruhan.

Bandingkan hal-hal diatas dengan the spirit of partnerhip seperti berikut ini :

1. mempunyai tujuan sama (have a common goal),
2. saling menguntungkan (mutual benefit),
3. saling mempercayai (mutual trust),

4. bersifat terbuka (transparent),
5. menjalin kerja sama jangka panjang (long term relationship),
6. terus menerus mengusahakan perbaikan dalam mutu dan biaya (continuous improvement in quality and cost).

Dalam supply chain haruslah ada semacam perekat yang menyatukan dan memperkuat bersama. Ingat bahwa kekuatan suatu rantai terletak pada kekuatan mata rantai yang terlemah ! Situasi dimana salah satu mata rantai terlalu kuat dan mendominasi mata rantai yang lain bukanlah suatu situasi yang sehat. Hal ini mungkin kurang terlihat dalam jangka pendek, tetapi akan berakibat negatif dalam jangka panjang. Dalam situasi di mana salah satu mata rantai terlalu mendominasi mata rantai yang lain, ada kecenderungan kuat bahwa mata rantai yang kuat tersebut akan lebih mementingkan keuntungan sendiri dan kurang memperhatikan keuntungan bersama yang justru merupakan prasarat dalam kemitraan bisnis.

Kalau dibicarakan mengenai optimalisasi dalam supply chain, maka yang dimaksud adalah optimalisasi secara keseluruhan dan bukan sebagaimana dalam pendekatan yang lama, optimalisasi masing-masing mata rantai saja. Memang optimalisasi masing-masing mata rantai dapat membantu meningkatkan optimalisasi secara keseluruhan tetapi optimalisasi keseluruhan tidak selalu dapat dicapai dengan melakukan optimalisasi masing-masing mata rantai. Dengan perkataan lain, kadang-kadang perlu menambah biaya di satu mata rantai (sub-optimize) untuk dapat memperoleh optimalisasi secara keseluruhan.

Misalnya mengenai inventori yang memerlukan perhatian dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan. Kemitraan memerlukan pemikiran bersama bagaimana tetap menjaga kepuasan para pelanggan ini tanpa meningkatkan penimbunan inventory yang merupakan pengurangan kemampuan berkompetisi. Misalnya apabila biaya total dapat dikurangi dengan cara melakukan pooling inventory di tempat yang strategis di salah satu mata rantai, maka biaya yang timbul harus dipikul bersama dan keuntungan yang diperoleh juga dinikmati bersama. Disini berarti biaya di satu mata rantai dapat menjadi naik tetapi biaya keseluruhan akan menjadi lebih kecil.

Pada permulaan tahun 1980an, kemitraan bisnis lebih populer dilakukan antara manufacturer dengan wholesaler dan retailer (three type model), namun sejak permulaan tahun 1990 baru disadari bahwa melalaikan kemitraan ke arah hulu kurang memaksimalkan supply chain. Sejak itu maka three type model berkembang menjadi four type model, dimana supplier dan kemudian juga sub-supplier menjadi mitra bisnis juga.

10.2 Prinsip-Prinsip Kemitraan

Di depan telah disinggung secara singkat mengenai prinsip-prinsip kemitraan yang dikembangkan dari prinsip kemitraan pembeli-penjual. Karena hal ini penting sekali dalam mengembangkan kemitraan bisnis, maka perlu dijelaskan lebih lanjut.

Untuk mengembangkan hubungan baru antara pembeli dan penjual tersebut, yang berlaku juga pada hubungan ke hulu dan ke hilir, ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dan diusahakan secara terus menerus, yaitu harus ada semacam kesadaran bersama tentang :

1. mempunyai tujuan sama (common goal),
2. saling menguntungkan (mutual benefit),
3. saling mempercayai (mutual trust),
4. bersikap terbuka (transparent),
5. memelihara hubungan jangka panjang (long term relationship),
6. terus menerus melakukan perbaikan dalam harga dan mutu (continuous improvement in price/cost and quality).

Mempunyai tujuan yang sama.

1. Tujuan dari semua perusahaan sebetulnya sama, yaitu dapat hidup dan berkembang (survive and growth).
2. Untuk itu harus terus menerus menghasilkan barang/jasa yang bermutu dengan harga yang layak, sehingga laku terjual di pasaran dengan imbalan keuntungan tertentu.
3. Pembeli dan penjual harus melihat dua hal tersebut sebagai tujuan yang sama.
4. Kesalahan umum adalah bahwa banyak yang menganggap keuntungan merupakan tujuan utama perusahaan. Perusahaan yang dapat hidup dan berkembang dengan sendirinya tentu menghasilkan keuntungan yang layak, tetapi sebaliknya perusahaan yang memperoleh keuntungan di tahun-tahun tertentu saja belum tentu sanggup mempertahankan hidup untuk jangka waktu yang panjang.

Saling menguntungkan.

1. Dua pihak harus sadar, bahwa dalam setiap membicarakan atau melakukan negosiasi, harus menghasilkan sesuatu yang dapat saling menguntungkan ke dua belah pihak (win win), dan tidak boleh hanya menguntungkan satu pihak saja dan merugikan pihak yang lain.
2. Kalau ini terjadi, maka hubungan tidak akan lama dan kemitraan akan gagal.
3. Saling menguntungkan adalah motivasi yang sangat kuat bahkan mungkin yang terkuat bagi ke dua belah pihak untuk melakukan dan melanjutkan kemitraan.
4. Oleh karena itu, tidak ada satu pihakpun yang boleh merasa berada di atas pihak lain dan dapat mendiktekan kehendaknya pada pihak lain. Semua harus merasa dan diperlakukan sejajar (equal).

Saling mempercayai.

1. Untuk mencapai prinsip ke dua tersebut, diperlukan sikap saling percaya dan terbuka.
2. Saling percaya di sini termasuk dalam perhitungan biaya produksi dan harga barang/jasa yang dihasilkan. Kedua belah pihak dapat saling memberikan nasehat atau pendapat untuk melakukan efisiensi atau penurunan biaya tertentu.
3. Oleh karena itu perundingan dalam kemitraan secara penuh sudah hampir sama dengan perundingan antar bagian dalam suatu perusahaan saja.
4. Saling percaya tidak hanya pada kejujuran dan itikad baik masing-masing, tetapi juga pada kapabilitas masing-masing untuk memenuhi perjanjian dan kesepakatan bersama misalnya dalam ketepatan waktu pembayaran, waktu penyerahan, mutu barang dan sebagainya.
5. Kalau 'saling menguntungkan' dapat disebut sebagai motivasi utama dalam membangun kemitraan, maka 'saling mempercayai' merupakan bahan utama untuk membangun kemitraan yang berjangka panjang. Saling mempercayai tidak hanya harus dibangun tahap demi tahap tetapi harus terbukti dan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Bersifat terbuka.

1. Untuk itu memang dalam batas-batas tertentu yang cukup luas pula, data dari ke dua belah pihak dapat dilihat oleh pihak lain.
2. Tentu saja ke dua belah pihak terikat secara legal maupun moral untuk merahasiakan data-data tertentu yang memang harus dirahasiakan.
3. Transparansi dapat meningkatkan saling mempercayai dan sebaliknya pula saling mempercayai memerlukan saling keterbukaan.

Mempunyai hubungan jangka panjang.

1. Dua pihak yang merasa saling percaya, saling menguntungkan dan mempunyai kepentingan yang sama, cenderung akan bekerja sama dalam waktu yang panjang, tidak hanya 5 atau 10 tahun, tetapi sering kali lebih dari 20 tahun.
2. Hubungan jangka panjang juga memungkinkan pihak rekanan penjual untuk mau, berani dan mampu melakukan investasi yang besar untuk keperluan R&D untuk meningkatkan mutu produknya.
3. Ini pada gilirannya juga akan menguntungkan penjual dan hal ini tidak mungkin dilakukan apabila hubungan hanya berjangka pendek.

Terus menerus melakukan perbaikan dalam mutu dan harga/biaya.

1. Salah satu prinsip yang penting dalam kemitraan adalah bahwa ke dua belah pihak harus senantiasa terus menerus meningkatkan mutu barang atau jasa serta efisiensi atau biaya/harga barang/jasa dimaksud.
2. Dengan demikian, perusahaan dapat bertahan dalam kompetisi global yang makin lama makin ketat.
3. Ketahanan dalam kompetisi menyebabkan perusahaan dapat tetap bertahan hidup dan dapat berkembang dan ini akan menguntungkan pihak yang lain juga.
4. Jadi perbaikan terus-menerus dalam mutu dan harga barang merupakan kepentingan ke dua belah pihak.

10.3 Mencari Nilai Tersembunyi Dalam Jaringan

Mencari nilai tersembunyi dalam ‘jaringan kemitraan bisnis’ berarti mencari potensi tersembunyi untuk mengurangi biaya. Seringkali nilai atau potensi ini tidak dapat dengan mudah atau mungkin tidak dapat dikenali apabila pendekatan masih digunakan pendekatan yang lama yaitu penghematan per perusahaan. Kesulitan menemukan potensi penghematan ini juga seringkali muncul karena tidak cukup usaha dalam mencari dan menggali potensi ini. Sebagai salah satu contoh adalah biaya barang yang disimpan (inventory carrying cost) sebagai akibat dari penyimpanan inventory. Makin kecil inventory makin kecil pula inventory carrying cost ini. Kalau kita rajin menggali hal ini, maka akan tampak bahwa biasanya nilai tersembunyi atau potensi tersembunyi dapat ditemukan dalam tingkat atau jumlah inventory ini. Apabila kebijakan inventory dilakukan per perusahaan atau per mata rantai (supplier, manufacturer, wholesaler, retailer) biasanya masing-masing melakukan sendiri perhitungan dalam :

1. perkiraan permintaan (demand),
2. penambahan inventory untuk persediaan pengaman (safety stock),
3. penggunaan rumus pemesanan,
4. perhitungan setiap komponen dalam rumus pemesanan,
5. dan sebagainya.

Apabila semua kebijakan tiap-tiap perusahaan ini digambarkan dalam satu peta maka akan mudah tampak ada kemungkinan-kemungkinan antara lain sebagai berikut :

1. perhitungan estimasi permintaan yang berlainan,
2. perhitungan persediaan pengaman yang berlainan,
3. tingkat persediaan yang berlainan,
4. perhitungan penggantian persediaan yang berlainan,
5. pengukuran kinerja pengendalian persediaan yang berlainan,
6. dan sebagainya.

Apabila pemetaan persediaan dan perhitungan permintaan serta persediaan pengaman dan lainnya dilakukan bersama-sama maka kemungkinan besar akan tercapai penghematan di sana-sini berupa pengurangan jumlah persediaan secara keseluruhan. Kebijakan persediaan tersebut harus pula dilengkapi dengan kebijakan-kebijakan penunjang, yang dilakukan bersama-sama seperti :

1. penghitungan estimasi permintaan atau kebutuhan,
2. cara dan jadwal pengiriman barang,
3. perubahan kebutuhan barang,
4. dan sebagainya.

Sebagaimana diketahui inventory carrying cost sangat mahal, setiap tahun berkisar antara 20%-35% dari nilai barang, oleh sebab itu, pengurangan tingkat persediaan sangat berpengaruh dalam mengurangi biaya produksi secara keseluruhan.

10.4 Mulai Dari Dalam Secara Internal

Untuk memulai suatu sistem yang berdasarkan pada kemitraan bisnis, cara yang paling baik adalah mulai dari dalam artinya dari dalam organisasi suatu perusahaan sendiri. Kerja sama harus dimulai dari dalam perusahaan sendiri, diantara fungsi-fungsi yang terkait lebih-lebih fungsi-fungsi yang justru kurang dapat bekerja sama selama ini. Kecenderungan yang umum adalah bahwa setiap kelompok para ahli atau para pemegang profesi tertentu akan membentuk semacam silo atau enclave atau ‘kelompok tersendiri’ sedemikian rupa sehingga enggan dan tidak suka membagi pengalaman dan informasi dengan kelompok dari departemen lain. Kecenderungan ini timbul lebih sebagai semacam defence mechanism spontan untuk melindungi ‘daerahnya’ daripada untuk mencapai kesempatan lebih baik dalam perusahaan. Oleh karena itu tantangan pertama yang harus ditaklukkan dalam program kemitraan bisnis adalah mengubah hal tersebut. Baru dari sini dapat berkembang ke arah yang lebih luas.

Dalam hal ini, sekurang-kurangnya perkembangannya dapat dipetakan sebagai berikut : • Mulai dari dalam organisasi perusahaan.

1. Kemudian dari apa yang sudah dilaksanakan, mempertahankan kekuatan organisasi, selanjutnya
2. Berkembang ke arah hulu atau hilir.

Mulai dari dalam organisasi perusahaan. Kerjasama intern yang dimaksud tidak sekedar bekerja sama saling membantu, tetapi bersama-sama melihat proses perusahaan sebagai tanggung jawab bersama sehingga perlu memikirkan bersama demi kepentingan bersama pula. Ini berlawanan dengan memikirkan departemen masing-masing. Oleh karena itu, pengertian bekerja sama disini termasuk hal-hal sebagai berikut :

1. Bersama melihat tantangan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan pada umumnya, khususnya berkaitan dengan kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lain.
2. Bersama merumuskan dan melakukan langkah-langkah perbaikan.
3. Juga dapat dilakukan dengan cara bahwa masing-masing bagian menyusun siapa yang termasuk dalam pelanggan intern dan siapa yang termasuk pelanggan ekstern.
4. Dari pihak pelanggan intern dapat dimintakan pendapat mengenai layanan yang dilakukan oleh bagian yang bersangkutan dan umumnya lebih dari 40% dari proses yang ada perlu diperbaiki karena tidak mempunyai dampak dalam memberikan nilai tambah.
5. Kerja sama tidak hanya perlu dihayati betul-betul, tetapi perlu dilaksanakan dan ini untuk ini diperlukan latihan pula. Latihan kerja sama semacam ini memerlukan kesabaran dan waktu sebelum mulai kelihatan manfaatnya, namun jangan pasti bahwa pengaruh positifnya adalah pengertian kerjasama tim.

Latihan kerjasama di dalam perusahaan merupakan modal untuk nanti pada waktunya mengembangkan kerja sama eksternal. Sulit dibayangkan bahwa kerjasama eksternal dapat dikembangkan apabila kerjasama internal tidak dapat atau belum dapat dilakukan.

Mempertahankan kekuatan organisasi. Langkah selanjutnya adalah mengembangkan pengertian tentang kekuatan dari organisasi yang perlu dipertahankan. Untuk ini perlu dibuat daftar mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Kemampuan yang diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan kemajuan lebih lanjut.
2. Sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sukses.
3. Bagian-bagian yang kurang memberikan nilai tambah dan bagian-bagian yang memberikan nilai tambah yang besar.

Berdasarkan daftar tersebut di atas maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Melakukan realokasi sumber daya dimana diperlukan. Artinya bagian yang paling memberikan nilai tambah misalnya mengalami kekurangan sumber daya, maka perlu diberikan dari bagian lain yang kurang memberikan nilai tambah.
2. Ini perlu didahulukan karena umumnya sumber daya perusahaan selalu terbatas.
3. Melakukan pemilihan proses mana yang perlu dirubah dan proses mana yang perlu dipertahankan.

Berkembang ke arah hulu atau hilir. Apabila secara internal kerjasama sudah dapat mengubah kebiasaan yang lama untuk bekerja sendiri-sendiri ke tingkat kerja sama yang tinggi, maka tiba masanya untuk meningkatkan kerja sama tersebut ke arah luar, baik hilir ataupun hulu. Pemasok misalnya merupakan salah satu potensi besar untuk diajak bekerja sama kearah hasil yang lebih saling menguntungkan. Lebih dari yang biasa diperkirakan, pemasok biasanya mempunyai potensi kemampuan yang tinggi dalam hal mengembangkan kerja sama ini. Mereka umumnya tidak hanya mempunyai kemampuan yang besar tetapi juga mau dan bergairah bekerja sama untuk keuntungan kedua belah pihak.

Tentu saja tidak semua pemasok diharapkan dan diajak untuk meningkatkan kerja sama kearah kemitraan bisnis, karena ini mungkin malah akan menimbulkan kekacauan. Yang perlu adalah memilih beberapa pemasok yang handal dan menjual barang-barang atau proyek strategis. Suatu perusahaan yang mempunyai misalnya 3000an pemasok dapat membaginya menjadi 3 bagian, yaitu :

1. Pemasok tradisional.
2. Mereka yang telah memperoleh sertifikat dan berstatus 'unggul'.
3. Mereka, mungkin hanya 100an, yang mau dan dipilih untuk menjadi mitra.

Pemasok yang 100 inilah yang mulai digarap dan dipersiapkan menjadi mitra bisnis.

10.5 Menggunakan Logistik Sebagai Katalisator

Setelah mitra bisnis ditentukan dan telah mulai memberikan hasil berupa perbaikan dalam kinerja secara keseluruhan, maka langkah berikutnya yang dapat dilakukan adalah menggunakan bidang logistik sebagai sumber utama dalam mencari penghematan yang berharga yang ada dalam mata rantai supply dari pangkal penyediaan barang baku sampai tangan konsumen. Hal ini disebabkan karena di logistiklah biasanya diperoleh peluang paling besar untuk memanfaatkan kemitraan bisnis ini untuk mendapatkan penghematan biaya.

Sebagai contoh dapat diamati apa yang dilakukan oleh Toyota Motor Manufacturing Corporation di Georgetown, Kentucky, USA sebagai berikut :

1. Di assembly factory, Toyota menggunakan pendekatan ini (menggunakan logistik sebagai katalisator) dengan bantuan service provider Ryder Dedicated Logistics.
2. Dan disini Ryder diberi ruangan besar sebagai kantornya di lingkungan pabrik dimana seakan-akan pegawainya bekerja di kantornya sendiri atau pegawai Toyota yang bekerja.
3. Koordinasi ternyata dapat dilakukan seoptimal mungkin.
4. Di lokasi ini, Toyota melakukan outsourcing fungsi logistik kepada para ahli yaitu Ryder sehingga mampu memfokuskan diri pada kegiatan utamanya, yaitu automobile assembling.
5. Setiap hari, bertruk-truk barang assembly datang ke pabrik tersebut tanpa instruksi khusus dari pihak pabrik.
6. Mereka bergerak atas perintah elektronis dari tempat asal barang untuk merespons kebutuhan yang diminta dan dalam urutan yang diminta pula.
7. Inspeksi di tempat barang diterima tidak perlu dilakukan karena para sopir truk telah menginspeksinya di tempat pemuatan.
8. Pembongkaran dilakukan secara sistematis oleh robot, discan dan selanjutnya ditempatkan diurutkan tertentu dalam assembly line untuk selanjutnya dipasang dalam koordinasi yang sempurna.
9. Ketika dalam pengamatan ditanyakan berapa kali terdapat kesalahan, baik para pekerja maupun wakil dari Ryder mengatakan belum pernah ada, karena kesalahan dapat mempengaruhi kemitraan dan semua pihak bekerja atas kepercayaan penuh.

Sears, Roebuck & Co juga menggunakan logistik ini untuk memulai melakukan penghematan. Bekerja sama dengan pemasok strategis untuk membuat model yang aplikasinya lebih universal, mereka melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Menyempurnakan cara pembelian dan pembayaran dengan mekanismenya shipping notice yang canggih khususnya untuk barang-barang yang turn overnya tinggi.
2. Setiap pemasok strategis dihubungkan secara langsung dengan toko pengecer mengenai pergerakan pembelian dan persediaan dan setiap kali persediaan toko mencapai tingkat yang disepakati, langsung dikirim penggantian atau bahan penggantian.
3. Jadi tidak diperlukan surat pesanan secara tertulis lagi karena telah dilakukan secara otomatis
4. Demikian juga, pengiriman penggantian persediaan secara otomatis akan memberitahukan mengenai barang apa yang sedang dikirim dan sekaligus mengingatkan Sears bahwa tagihan baru telah timbul dan perlu dibayar, jadi tidak perlu ada surat tagihan tertulis lagi.
5. Dengan sistem canggih ini, terbukti dapat menurunkan secara drastis tingkat persediaan di semua mata rantai bisnis termasuk di toko pengecer dan juga menurunkan waktu pemesanan.
6. Disamping itu, proses pembayaran dapat lebih cepat dilakukan sehingga rabat kas (cash discount) juga akan dapat diperoleh.

10.6 Menganggap Sebagai Total Enterprise

Tujuan utama dari kemitraan bisnis haruslah memfokuskan diri pada optimalisasi. Dalam model yang telah dijelaskan di atas, kemitraan bisnis mulai dari di dalam perusahaan sendiri (secara internal) lalu dikembangkan ke perusahaan-perusahaan luar dalam rangkaian rantai aktivitas (secara eksternal) dan dengan cara mencari peluang-peluang secara sungguh-sungguh pada jaringan keseluruhan sebagai suatu potensi atau kesempatan.

Cerita-cerita keberhasilan termasuk dalam tipe-tipe perbaikan sebagai berikut adalah tipikal sebagai hasil yang dicapai dari proses kemitraan bisnis ini :

Pengurangan persediaan barang.

1. Persediaan barang dapat dikurangi antara 40% sampai 60% dengan cara memperbaiki hubungan dan kerja sama,
2. Mengurangi persediaan pengaman dan dengan
3. Mengembangkan sistem pengiriman tepat waktu (just-in -time delivery).

Mempercepat perputaran persediaan barang.

1. Kenaikan perputaran (turn over) dari 5%-7% menjadi 25%-30% karena meningkatkan sistem pull-through dan
2. Dengan mengurangi 'kehabisan persediaan'.

Perbaikan waktu peredaran.

1. Waktu perputaran dapat diperbaiki menjadi 50%-60% dengan cara
2. Pemetaan dan analisis 'bagan arus proses' bersama-sama dan
3. Menghilangkan langkah-langkah atau kegiatan- kegiatan yang tidak mempunyai nilai tambah.

Kenaikan penjualan.

1. Penjualan akan naik antara 35%-55% dengan cara
2. Bersama-sama meningkatkan sistem yang paling responsif

Peningkatan pangsa pasar.

1. Demikian juga meningkatkan pangsa pasar sebesar antara 35%-55% dengan cara
2. Yang sama seperti di atas, yaitu bersama-sama menciptakan sistem yang paling responsif dan
3. Merangsang pelanggan berbelanja di dalam jaringan.

Peningkatan keuntungan.

1. Keuntungan dapat ditingkatkan sebesar antara 15%-30% dengan cara
2. Mengurangi dan menghilangkan pemborosan dan biaya tinggi dengan memperbaiki desain dari proses yang digunakan. Perbaikan hubungan dengan pelanggan.
3. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan sebesar antara 20%-40% dengan cara
4. Mencari dan menanggapi kebutuhan nyata mereka dan menciptakan cara-cara untuk memuaskan mereka.

Kunci dari keberhasilan itu adalah bahwa semua pihak harus menganggap dan memperlakukan semua perusahaan dalam jaringan atau rangkaian rantai sebagai suatu totalitas yang satu, atau sebagai entitas total. Entitas total ini sekarang menjadi semacam filosofi baru yang dianut oleh mereka yang mau dan berhasil dalam kompetisi. Kompetisi tidak lagi dianggap antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, tetapi antara entitas total yang satu dengan entitas total yang lain. Kesadaran baru ini dapat memacu lagi perusahaan untuk meningkatkan kerja sama dalam kemitraan bisnis tersebut.

Bab 11

STUDI KASUS: TACO BELL

'We want to be number one in share of stomach'

John Martin, Taco Bell CEO

11.1 Sejarah Perusahaan

Taco Bell, suatu anak perusahaan PepsiCo, adalah jaringan restoran Amerika yang mengkhususkan diri menjual makanan Mexico. Didirikan pada tahun 1962 oleh Glen Bell, pada akhir tahun 1996, Taco Bell telah memiliki restoran di lebih dari 17 negara, memiliki lebih dari 8.000 unit restoran dengan nilai penjualan per tahun mencapai US\$ 4,7 miliar.

Sejarah perkembangannya secara singkat dapat dilihat sebagai berikut ini :

- 1962 Taco Bell didirikan oleh Glen Bell di Downey, Los Angeles.
- 1964 Gedung restoran dengan gaya Gedung Misi di Mexico dibuka untuk pertama kali.
- 1966 Restoran yang ke-100 di buka di Phoenix, Arizona.
- 1967 Franchise unit pertama di buka di Torrance, California.
- 1969 Saham Taco Bell di jual ke publik.
- 1975 Kantor Pusat Taco Bell pindah ke Irvine, California.
- 1977 Taco Bell mulai masuk pasaran internasional.
- 1978 Taco Bell dibeli oleh Pepsi Cola.
- 1983 Dibawah John Martin, Taco Bell melakukan perubahan besar-besaran (reengineering).
- 1984 Desain bangunan baru dan layanan 'drive thru' mulai dioperasikan.
- 1988 Value Strategi dan Free Drink Refills Strategy mulai diperkenalkan.
- 1991 Taco Bell Express Business dikembangkan.
- 1992 Taco Bell memberikan respons atas kebutuhan kota Los Angeles.
- 1993 Point of Access telah bertambah dari 3670 ke 9707.
- 1995 Taco Bell, Pizza Hut dan KFC bergabung dalam operasi dan kekuatan.
- 1997 www.tacobell.com telah lahir.
- 1997 Tricon Global Restaurant Inc, didirikan pada tanggal 7 Oktober 1997.

Makanan Mexico yang dijual termasuk jenis seperti burrito, enchilada, fajita, gordita, nachos, pinto beans, refried beans, taco, tortilla, toscada dan wrap.

11.2 Latar Belakang Reengineering

Pada waktu John E. Martin diangkat menjadi CEO pada tahun 1983, Taco Bell sedang mengalami sakit dan makin sakit. Persoalan yang dihadapi Martin bukan meyakinkan para karyawan bahwa harus dilakukan perubahan untuk jangka panjang, tetapi harus dilakukan perubahan secara drastis, secara radikal dan dalam waktu yang singkat, apabila ingin menyelamatkan perusahaan tersebut. Martin mewarisi suatu perusahaan yang makin lama makin mengecil dan keuntungannya juga makin berkurang. Sejak diambil alih PepsiCo tahun 1978 sampai tahun 1982, Taco Bell mengalami perkembangan negatif sebesar 16% sedangkan industri restoran pada umumnya justru naik 6%. Apa yang diperhatikan oleh Martin mengenai Taco Bell pada waktu itu, sungguh sangat menarik, antara lain sebagai berikut :

1. Proses berjalan secara top-down, atas dasar command and control.
2. Organisasi terdiri dari beberapa lapis, di mana lapis yang atas sangat mengutamakan pengawasan atas lapis yang lebih bawah.
3. Kegiatan sangat procedure oriented dan process-driven, dalam arti banyak sekali handbook yang harus diikuti untuk hampir setiap kegiatan, termasuk ada handbook untuk menginterpretasi handbook-handbook yang lain.
4. Kegiatan perusahaan terjebak pada peningkatan proses itu sendiri agar selalu lebih besar, lebih baik, lebih kompleks.
5. Sesuatu yang sebenarnya mudah dibuat susah, yang susah di buat tidak mungkin dikerjakan dan seterusnya. Perkembangan ini, secara sadar atau tidak, dibuat agar semua bagian dan semua orang tetap sibuk. Apabila ada tambahan perintah atau pengawasan dalam sistem yang ada, maka seakan-akan menambah legitimasi sistem dan bagian yang ada.
6. Hal tersebut, membuat orang lupa sama sekali akan pertanyaan mendasar yang selalu harus dijawab, yaitu : apakah hal tersebut memang dikehendaki pelanggan? Apa yang sebenarnya dikehendaki para pelanggan?
7. Apakah pelanggan peduli bahwa koki dapat memasak dengan mata ditutup atau tidak? Apakah pelanggan peduli bahwa ada handbook yang lengkap dan canggih? Apakah pelanggan peduli bahwa restoran mereka dikelola secara canggih dengan peralatan mutakhir?

11.3 Latar Belakang Reengineering

Berdasarkan pengamatan dan penelitian tersebut, Martin melakukan perubahan secara total dan radikal dengan mengambil langkah-langkah antara lain sebagai berikut :

1. Menciptakan visi perusahaan.
2. Menanyakan pelanggan apa yang mereka kehendaki.
3. Mengurangi biaya secara tepat.
4. Melakukan reorganisasi.
5. Merubah evaluasi kinerja dan sistem kompensasi.
6. Melakukan value strategy.
7. Melakukan K-Minus system.
8. Menggunakan Teknologi Informasi.
9. Mengembangkan titik-titik distribusi.

Menciptakan visi perusahaan. Semula Taco Bell tidak mempunyai cita-cita yang jelas, hanya sekedar ingin menjadi restoran biasa saja, yang maju secara biasa. Martin mencanangkan visi barunya, yaitu bahwa Taco Bell harus menjadi raksasa di industri fast-food, tidak hanya menjadi pemimpin di kategori makanan Mexico saja, tetapi menjadi restoran raksasa dalam semua kategori makanan. Untuk mencapai visi ini, yaitu dari sekedar restoran dalam kawasan regional menjadi restoran dalam skala nasional, musuh yang paling utama yang dihadapi justru ialah memasukkan ide besar ini dalam pemikiran, tekad dan semangat para karyawan, yang belum biasa mempunyai cita-cita yang tinggi.

Menanyakan pelanggan, apa yang mereka kehendaki. Pemikiran dan praktek tradisional ialah bahwa para pimpinan dan karyawan menganggap tahu apa yang dikehendaki para pelanggan tanpa menanyai mereka. Mereka beranggapan bahwa yang dikehendaki para pelanggan ialah dekorasi yang bagus, dapur yang luas, pelayan yang banyak, peralatan yang canggih, pilihan menu yang banyak, dan tempat main anak-anak di halaman. Tanpa menanyai mereka, diasumsikan bahwa yang dikehendaki pelanggan adalah selalu yang lebih baik, yang lebih besar, yang lebih canggih. Dengan mengikuti anggapan tradisional ini, perbaikan layanan pada pelanggan akan berlangsung lambat dan banyak makan biaya. Sedangkan, sesuai dengan jawaban yang ditanyakan pada pengunjung restoran Taco Bell, sebetulnya yang mereka kehendaki, sederhana saja, yaitu :

1. Makanan yang baik.
2. Dihadangkan panas.
3. Disajikan secara cepat.
4. Di lingkungan yang bersih.
5. Dengan harga yang layak dan tertanggung.

Itu saja sebenarnya yang mereka kehendaki, sedangkan yang lain-lain hanyalah tambahan yang kurang penting. Yang mereka perhatikan ialah apakah uang yang mereka serahkan sebanding dengan makanan yang mereka terima.

Mengurangi biaya secara tepat. Pendekatan tradisional ialah mencoba sejauh mungkin mengurangi biaya cost of good sold, termasuk biaya bahan mentah dan menambah biaya marketing. Dengan perkataan lain, mutu makanan dikurangi, tetapi membujuk orang untuk membeli dengan berbagai iklan besar-besar. Pendekatan ini dirubah sama sekali. Biaya untuk marketinglah yang justru dikurangi sedangkan biaya cost of good sold dipertahankan. Dengan demikian mutu makanan tetap dipertahankan. Martin percaya bahwa reputasi makanan yang baik tidak perlu didukung oleh iklan yang berlebihan, tetapi akan tersebar dengan sendirinya dari mulut ke mulut.

Melakukan reorganisasi. Langkah radikal yang dilakukan ialah dengan menghilangkan sama sekali lapisan manajemen dan merubah sama sekali setiap tugas dalam sistem yang ada. Misalnya, jabatan manajer distrik, yang biasanya mengawasi lima atau enam restoran, dihilangkan sama sekali. Dengan demikian, manajer setiap restoran tidak lagi melapor ke manajer distrik. Untuk pertama kali, setiap manajer restoran diberi kebebasan penuh untuk menjalankan restorannya sendiri, tanpa bantuan atau hambatan dari manajer distrik. Untuk restoran yang penjualannya dalam setahun melewati jumlah tertentu yaitu US\$ 1 juta, kedudukannya menjadi general manager, karena restoran besar seperti ini layak mempunyai general manager. Untuk beberapa manajer, perubahan ini memang menyakitkan. Bahkan banyak yang minta berhenti dan pindah ke restoran lain yang masih menggunakan sistem lama.

Merubah evaluasi kinerja dan sistem kompensasi. Dengan reorganisasi seperti dijelaskan di atas, setiap manajer restoran dinilai sesuai dengan nilai penjualan, jumlah keuntungan dan kepuasan pelanggan. Jumlah kompensasi yang diberikan juga dihubungkan dengan prestasi tersebut. Hal semacam ini juga sesuatu yang sama sekali baru dalam industri restoran pada waktu itu, di mana biasanya kompensasi diberikan berupa gaji tetap dan kurang dihubungkan dengan prestasi kerja yang nyata dan jelas.

Akibat samping yang muncul ialah timbulnya tugas yang baru yaitu yang dinamakan market manager dalam tingkatan penyelia, yang belum pernah ada dalam industri restoran pada waktu itu. Pada tahun 1988, Taco Bell mempunyai 350 area supervisor yang mengawasi 1.800 restoran. Pada tahun 1993, hanya ada 100 market manager yang mengawasi 2.300 restoran. Tugas market manager adalah problem shooter dan mengawasi secara eksepsi (manage by exception), yang berarti hanya bekerja apabila ada problem yang tidak dapat dipecahkan oleh manajer restoran dan memerlukan bantuan.

Melakukan value strategy. Salah satu aturan utama yang sebenarnya cukup sederhana yang digunakan Martin ialah apa yang dinamakan value strategy. Strategi ini mengatakan bahwa 'selalu ciptakan hal-hal yang memberi nilai tambah pada pelanggan dan sekaligus juga hilangkan hal-hal yang tidak memberikan nilai tambah pada pelanggan'. Yang dimaksud dengan 'hal' di sini adalah dapat berupa proses, atau kegiatan, atau bagian, atau orang, atau area atau apapun juga. Hal yang tidak memberikan nilai tambah berarti hanya merupakan biaya tambahan belaka.

Sebagai contoh misalnya, sebelum tahun 1983, luas suatu bangunan restoran tipikal Taco Bell terdiri dari 70% dapur dan 30% ruangan untuk pelanggan. Ini menggambarkan bahwa komplikasi proses lebih diutamakan sehingga seolah-olah menggeser pelanggan keluar. Hal ini dirubah sama sekali sehingga delapan tahun setelah

reengineering, perbandingan di atas menjadi terbalik yaitu hanya 30% luas area untuk dapur sehingga masih tersisa 70% luas area untuk pelanggan. Dengan perkataan lain, dengan luas yang sama, kapasitas tempat duduk pelanggan telah berhasil dilipat duakan. Sementara itu banyak kompleks restoran saingan yang masih seluas dapur kebanyakan restoran Taco Bell. Dalam hitungan produktivitas, sebelum tahun 1983, kapasitas puncak pada restoran yang paling populer hanya mencapai US\$ 400 per jam. Pada permulaan tahun 1990an, kapasitas puncak dapat mencapai US\$ 1.500 per jam. Demikian pula, dari segi harga, harga makanan rata-rata pada permulaan tahun 1990an turun 25% dibandingkan dengan harga pada tahun 1983.

Melakukan K-Minus system. Bagian dari usaha reengineering yang sukses ialah apa yang dinamakan sistem K-Minus, atau disebut juga program TACO singkatan dari Total Automation of Company Operations. K-Minus yang berarti Kitchen-Minus adalah pandangan baru yang dikembangkan dalam perusahaan atas dasar keyakinan bahwa Taco Bell adalah restoran yang dipicu oleh kepentingan pelanggan, suatu perusahaan pengecer, bukan perusahaan manufaktur. Taco Bell sebetulnya adalah pengecer makanan, bukan pembuat makanan. Artinya yang dilihat pelanggan adalah bahwa Taco Bell menyediakan makanan enak, tersaji panas, terlayani cepat, dalam lingkungan bersih, dan dengan harga yang layak. Pelanggan sebetulnya kurang peduli, siapa yang membuat makanan tersebut. Dalam kaitan dengan ini, hal-hal konkrit yang selanjutnya dilakukan Taco Bell ialah :

Daging dan kacang dimasak di luar restoran.

1. Taco Bell hanya menyediakan bumbu-bumbu dan air panas untuk menyajikan dan memanaskan bumbu-bumbu.
2. Demikian pula pemotongan keju, tomat, bawang dan lain-lain dikerjakan di luar oleh perusahaan lain.
3. Itu semua telah menggeser 15 jam kerja sehari ke luar restoran (outsourcing) yang berarti sebelas juta jam per tahun untuk seluruh restoran.

Sebagai hasil dari strategi K-Minus tersebut, Taco Bell memperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1. Memperoleh penghematan sebesar US\$ 7 juta per tahun sejak permulaan tahun 1990an.
2. Pengawasan mutu dapat lebih baik.
3. Moral pegawai ditingkatkan antara lain karena tidak lagi atau kurang mengerjakan pekerjaan kotor.
4. Kecelakaan kerja menjadi sangat berkurang.
5. Menghemat biaya dalam pembelian perlengkapan.
6. Perhatian lebih besar dapat diberikan pada layanan pelanggan.

Menggunakan Teknologi Informasi. Seiring dengan pengembangan sistem K-Minus, Taco Bell menggunakan juga Manajemen Information System (MIS) sebagai wujud penggunaan Teknologi Informasi, yang pada waktu itu masih jarang digunakan oleh industri restoran. Dengan sistem ini, hubungan dengan para pemasok dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat disamping dapat menghilangkan atau setidaknya sangat mengurangi pekerjaan administrasi yang tadinya sangat banyak menyita waktu. Penggunaan sistem ini ditangani oleh mereka yang langsung mengerjakan pekerjaan terkait. Sejak saat itu, Martin sudah membayangkan bahwa Taco Bell selanjutnya tidak akan terlepas dari penggunaan teknologi yang sangat membantu ini. Ramalannya betul menjadi kenyataan, sewaktu pada tahun 1997 Taco Bell telah mengembangkan dirinya dengan pemesanan melalui email (e-commerce) dengan dibukanya www.tacobell.com. Konsep dasar Martin dalam menggunakan teknologi baru ialah bahwa penggunaan teknologi baru harus mampu meningkatkan pelayanan pelanggan dan menekan biaya.

Mengembangkan titik-titik distribusi. Namun sebelum itu, sasaran yang diarahkan Martin ialah bukan hanya mendirikan bricks-and-mortar restaurant, tetapi juga mengembangkan jenis-jenis titik distribusi lain, yaitu di semua tempat, dimana orang biasanya berkumpul. Tempat-tempat yang diincarnya ialah seperti kafetaria perkantoran, sekolah, universitas, stadion, terminal bis, terminal ferry, supermarket, vending machine, bandar udara, stasiun kereta api, dan tiap sudut jalan ramai. Menurut Martin, Taco Bell tidak boleh hanya bertahan dalam bentuk free-standing restaurant saja. Target audiencenya bukan mereka yang makan di dalam gedung, di antara empat dinding, tetapi mereka yang perlu makan. Oleh karena itu perlu ekspansi ke tempat-tempat seperti yang disebutkan di atas dalam bentuk stand, sewa pojok kafetaria, dan bentuk-bentuk non permanen lainnya. Di dalam restoran gedung, memang jumlah nilai pasar mencapai US\$ 78 miliar per tahun, namun jumlah nilai potensi pasar untuk restoran di luar gedung, jauh lebih banyak, yaitu tidak kurang dari US\$ 600 miliar. Ini harus merupakan sasaran Taco Bell.

11.4 Perkembangan Taco Bell Selanjutnya

Untuk menyingkat keberhasilan Taco Bell dalam reengineering, dapat disebutkan sebagai berikut :

1. Seperti telah disebutkan di atas, dalam 8 tahun sesudah reengineering, kapasitas restoran dengan luas area yang sama telah dapat dilipat duakan.
2. Penjualan sejak tahun 1989 naik sebesar rata-rata 22% setiap tahun. Peningkatan nilai penjualan ini disebabkan karena peningkatan transaksi penjualan, yang merupakan indikator kemajuan perusahaan. Dalam bentuk keuntungan, sejak tahun 1989, telah naik rata-rata 31% per tahun.
3. Produktivitas puncak di restoran yang paling unggul telah dapat ditingkatkan dari US\$ 400 per jam, menjadi US\$ 1.500 per jam.
4. Harga rata-rata makanan telah dapat diturunkan sebesar 25%.
5. Kalau pada tahun 1982, Taco Bell hanya merupakan perusahaan regional dengan penjualan US\$ 500 juta per tahun, maka pada permulaan tahun 1990 telah menjadi perusahaan nasional dengan total penjualan sekitar US\$ 3 milyar per tahun.
6. Pada tahun 1996, Taco Bell telah menjadi perusahaan dunia dengan memiliki lebih dari 6.800 unit restoran yang tersebar di 17 negara dengan nilai penjualan sekitar US\$ 4,7 miliar per tahun dan tahun 1998 telah mencapai lebih dari US\$ 5 milyar.

Pada tahun 1998, Taco Bell menduduki peringkat pertama dalam penjualan makanan Mexico di Amerika, dengan mengalahkan jauh para kompetitornya. Data sebagai berikut memberikan bukti yang meyakinkan.

- Taco Bell 73%
- Taco John's 3%
- Del Taco 3%
- Taco Time 1%
- Taco Bueno 1%
- Lainnya 19%

11.5 Konsep Tricon

Seperti telah disebutkan di atas, pada tahun 1978, Taco Bell telah dibeli oleh PepsiCo seperti juga halnya KFC pada tahun 1986 dan Pizza Hut pada tahun 1977. Pada tahun 1995, ke tiga perusahaan tersebut, yang semuanya semula dimiliki oleh PepsiCo, mengadakan kerja sama operasi, untuk memperkuat daya saing antar industri makanan lainnya. Pada tahun 6 Oktober 1997, kerja sama tersebut diperkuat lagi dengan pembentukan TRICON Global Restaurant Inc, suatu konsep baru dalam pengelolaan restoran. Pada waktu itu juga Tricon Global Restaurant Inc. telah go public. Konsep baru yang dimaksud adalah restoran yang memiliki ciri-ciri :

1. Suatu organisasi dengan memiliki 3 konsep utama yaitu KFC, Pizza Hut dan Taco Bell (sebagai core business).
2. Konsep utama pada hakekatnya ialah satu restoran, dalam satu atap, dengan menghadirkan makanan jenis ayam goreng, pizza dan makanan Mexico. Dalam perkembangannya tidak sekaligus mereka dalam satu atap, tetapi secara bertahap.
3. Ada 4 bidang yang ditangani bersama, yaitu operation, development, franchising dan licensing.
4. Pada waktu ini secara umum memberikan jasa quick service restaurant, yang telah memiliki kira-kira 30.000 unit restoran tersebar di 104 negara.
5. Disamping core business tersebut, masih ada lagi restoran lain yang dikelola, yang termasuk dalam non core business, yaitu : California Pizza Kitchen, Chevys Mexican Restaurant, D'Angelo's Sandwich Shops, East Side Mario's dan Hot'n Now.

Perkembangan dua perusahaan lain itu yang menjadi bagian dari Tricon yaitu KFC (Kentucky Fried Chicken) dan Pizza Hut, adalah sebagai berikut:

KFC,

1. Dibeli PepsiCo pada tahun 1986.
2. Pada tahun 1996 memiliki lebih dari 8.000 unit restoran yang tersebut di 74 negara dengan nilai penjualan US\$ 8 milyar per tahun. Jumlah penjualan rata-rata per unit restoran adalah US\$ 775.000 per tahun.

3. Produk utama ialah family meal dengan layanan dine-in, carry-out, home delivery dan catering.
4. Pada tahun 1999, tercatat tidak kurang dari 8.000.000 pelanggan mendatangi restorannya di seluruh dunia setiap hari.
5. Pada tahun 1998, diantara chicken QSR (quick service restaurants) di Amerika, KFC memiliki pangsa pasar tertinggi yaitu 55%, dengan diikuti oleh yang lain-lain seperti Popeye's 8%, Church's 6%, Regional 5% dan lain-lain 26%.

Pizza Hut,

1. Didirikan pada tahun 1958, dengan tujuan merubah makanan etnik Italy menjadi makanan nomer satu untuk penduduk Amerika.
2. Dibeli PepsiCo pada tahun 1977.
3. Pada tahun 1996 memiliki 12.300 unit restoran tersebar di 84 negara dengan nilai penjualan US\$ 7,5 miliar per tahun.
4. Pada tahun 1998, di antara penjualan pizza di QSR (quick service restaurant) di Amerika, pangsa pasar Pizza Hut adalah yang paling tinggi, yaitu 22%, diikuti oleh Domino's 12%, Little Caesar's 9%, Regionals 7%, Papa John's 5% dan yang lain-lain 45%.

Pada tahun 1998, Tricon mempunyai jumlah unit restoran terbanyak di dunia, sebagai tampak pada daftar di bawah ini :

1. Tricon 30.000 unit
2. McDonald's 25.000
3. Subway 14.000
4. Burger King 10.000
5. Wendy's 7.000
6. Dairy Queen 6.000
7. Domino's Pizza 6.000

sedangkan dari segi nilai penjualan dunia sebanyak US\$ 160 milyar, Triton menduduki nomer dua setelah McDonald's seperti data berikut ini :

1. McDonald's 23%
2. Tricon 13%
3. Lainnya 64%

11.6 Pelajaran yang Dapat Diambil

Dari usaha reengineering John E.Martin yang telah dilakukan sejak tahun 1983 dan yang ternyata berhasil tersebut, dapat diambil beberapa pelajaran penting, antara lain sebagai berikut :

1. Dalam reengineering, pelanggan harus merupakan titik awal usaha perubahan
2. Dalam merencanakan setiap perubahan yang radikal dan mendasar, Martin dan kawan-kawan selalu bertanya apa yang dibutuhkan para pelanggan, dan atas dasar itu, melakukan langkah mundur ke kegiatan hulu.
3. Hal ini berlawanan dengan pendekatan tradisional yang semula digunakan, yaitu terlalu memperhatikan ketangkasan pemasak dan kecanggihan perlengkapan serta pemeliharannya. Hal ini memang penting, tetapi secara langsung pelanggan tidak begitu peduli.
4. Konsep organisasi lama menganggap bahwa kepentingan seseorang diukur dari banyaknya orang dan bagian yang melapor padanya, sehingga menimbulkan tumbuhnya organisasi yang besar dan kurang efisien. Pendekatan baru ialah apakah semua itu memberikan nilai tambah bagi pelanggan atau tidak, dan kalau tidak lebih baik dibuang saja.

5. Resistensi dari manajer dan karyawan lain perlu diantisipasi dan diselesaikan. Yang mempunyai vested interest akan paling memberikan resistensi besar. Antisipasikan juga bahwa beberapa akan tidak setuju dan keluar.
6. Perubahan tidak hanya dalam struktur organisasi, tetapi juga dalam sistem kompensasi.
7. Akhirnya yang sangat penting juga adalah menciptakan visi yang jelas, sederhana, membuka mata dan merangsang. Martin merumuskan visi tersebut : 'We want to be number one in share of stomach'. Dengan demikian, keinginan Taco Bell tidak hanya besar dalam segmen makanan Mexico, tetapi paling besar juga dalam kategori makanan lainnya.

Bab 12

STUDI KASUS: HALLMARK CARD Inc.

'When You Care Enough to Send the Very Best'

J.C.Hall

12.1 Profil Perusahaan

Perusahaan melakukan reengineering tidak harus pada waktu menghadapi kesulitan besar, tetapi bisa untuk mempersiapkan diri untuk menghadapi kesulitan besar, atau bahkan pada waktu berada dalam keadaan sehat dan tidak mengalami kesulitan apapun. Studi kasus ini adalah suatu contoh, dimana suatu perusahaan melakukan reengineering pada waktu tidak menghadapi krisis atau kesulitan.

Hallmark Cards Inc. adalah perusahaan terkemuka di Amerika bahkan merupakan perusahaan terbesar di industri pembuatan kartu ucapan (greeting cards) untuk berbagai keperluan dan pada waktu ini dianggap tidak mempunyai pesaing yang berarti dari luar Amerika. Lahir tahun 1910, Hallmark bermula dari penjualan sejumlah kartu ucapan selamat dalam kotak sepatu yang dilakukan oleh pendirinya Joyce C. Hallmark di Norfolk, Nebraska, Amerika Serikat. Teeneger berusia 18 tahun tersebut yang memang bercita-cita untuk berdagang dengan merk (mark) sendiri, memulai usahanya dengan program pesanan melalui pos, kartupos bergambar, dengan mengirimkan sekaligus tagihannya. Semula memang sebagian kartuposnya tidak kembali tanpa dibayar, sebagian dikembalikan dengan berbagai macam kritik dan makian. Tetapi sepertiganya dikembalikan beserta cek pembayaran. Dalam beberapa bulan dia berhasil mengumpulkan \$200. Kemudian dia mengembangkan usahanya dengan mengirimkan Valentine Cards dengan mutu yang lebih baik. Tahun 1915, Hall Bros. berhasil membuat sendiri kartu-kartu jualannya dengan percetakan sendiri yang sederhana. Joyce dibantu oleh dua orang saudaranya yaitu Bill dan Rollie Hall. Tahun 1923, tiga bersaudara bersama karyawannya yang sudah berjumlah 120 orang pindah dari kantor dan pabriknya yang sederhana, ke gedung barunya yang bertingkat 6 di Kansas City.

Sekarang Hallmark telah mempunyai lebih dari 12 anak perusahaan (subsidiaries) dengan net revenue sebesar \$ 4,2 milyar (1999) di seluruh dunia dengan pangsa pasar 52% (dari retail sales) atau 55% (dari penjualan greeting cards)

Dengan kantor besar korporatnya di Kansas City, anak-anak perusahaan Hallmark dengan berbagai bidang bisnis tersebut ialah :

1. Hallmark Entertainment Berusaha di bidang TV dan Movies.
2. The Picture People Berusaha di bidang pembuatan potret khusus (portrait making)
3. InterArt Melakukan desain berbagai greeting cards, stationery, gift bags, journal dan sebagainya.
4. DaySpring Berusaha di bidang toko buku dan kartu-kartu
5. Binney & Smith Berusaha di bidang desain khusus yang bersifat lucu-lucu untuk semua umur.
6. Hall Fine Gift Di bidang pembuatan dan penjualan kado dan hadiah khusus.
7. Hallmark International Berusaha dengan moto membantu orang dalam 'share feeling and celebrate special occasion' sesuai dengan adat dan budaya setempat. Kini telah menerbitkan kartu dalam 30 bahasa yang tersebar di 100 negara di dunia.

8. Crown Center Complex Kompleks besar di Kansas City yang terdiri dari hotel, shopping center, theaters, restoran, toko-toko dan sebagainya)
9. Litho-Krone Co. Berusaha di bidang offset lithography, embosing dan foil stamping)
10. Gift Sertificate Center Berusaha menciptakan dan membuat gift sertificate untuk perusahaan bagi para klien khusus maupun karyawannya.
11. Hall Merchandising Inc. Berusaha di bidang pakaian pria dan wanita, jewelry, keperluan rumah tangga.
12. Irressistable Ink Khusus menciptakan kartu atau cetakan dengan mencontoh tulisan asli seseorang untuk memberikan kesan khusus.
13. William Arthur Berusaha di bidang pesanan khusus kartu ucapan, kartu undangan perkawinan, pengu-muman tertentu dan sebagainya.

12.2 Latar Belakang Reengineering.

Menurut para pakar reengineering, tidak ada dua perusahaan yang menghadapi situasi bisnis yang sama sehingga tidak ada dua perusahaan yang menangani reengineering dengan cara yang sama pula. Namun demikian, yang sama ialah dalam mengutamakan perubahan proses, bukan perubahan fungsi. Oleh karena itu pengalaman setiap perusahaan berlain-lainan. Pengalaman perusahaan yang satu dalam reengineering dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, kajian dan inspirasi bagi perusahaan lain yang akan melakukan reengineering. Seperti tadi telah disinggung di atas, kasus ini menggambarkan bagaimana suatu perusahaan melakukan reengineering tanpa berada pada kesulitan. Hallmark melakukan reengineering bukan untuk memberikan respons atas keadaan gawat yang membahayakan kehidupan perusahaan, tetapi sebagai usaha dengan berwawasan jangka panjang untuk mencegah keadaan demikian akan dihadapi oleh perusahaan. Bagi Hallmark, reengineering adalah suatu preemptive competitive strike. Kita coba ikuti pengalaman Hallmark. Pada tahun 1993, Hallmark Cards Inc. mendominasi Amerika dalam industri kartu ucapan dan produknya tidak mengalami saingan yang berarti di dalam maupun di luar Amerika. Namun demikian, perusahaan yang berumur 83 tahun tersebut melakukan reengineering dalam hampir semua aspek dari kegiatannya dengan tujuan utama untuk secara dramatis mengurangi waktu yang diperlukan sejak keluarnya suatu ide sampai saat produk yang tercipta datang di rak-rak para pengecer untuk dijual. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh Bob Stark, presiden dari Hallmarks's Personal Commucatioan Group (PCG) adalah meyakinkan seluruh jajaran perusahaan untuk melakukan reengineering sedangkan perusahaan tidak mengalami ancaman atau krisis. Katanya : 'Lebih mudah meyakinkan semua orang apabila kita berada dalam situasi dimana memang ada ancaman yang nyata dan sekarang (clear and present danger)'. Bob Stark bergabung dengan Hallmark tahun 1958 dan posisinya terus naik melalui beberapa jenjang dalam perusahaan. Pada tahun 1984, dia ditunjuk menjadi kepala salah satu divisi utama Hallmark yang dinamakan PCG tersebut yang membawahi brand Hallmark, Ambassador, dan Binney & Smith. Ia menjadi presiden Hallmark pada tahun 1988. Sejak dia menjadi presiden, banyak kemajuan dan perubahan yang dibuatnya. Pada waktu itu, perubahan juga banyak terjadi pada pasaran kartu ucapan. Bob Stark menggambarannya sebagai berikut.

'Pasar dan saluran distribusi kami telah lama sekali berlangsung secara homogen. Padahal pada tahun 1980an, pelanggan telah mulai terbagi-bagi menjadi banyak segmen sehingga hal ini mengharuskan saluran distribusi kami juga harus terus menerus berkembang. Lebih dari 11.000an pengecer kami menghadapi kenaikan ongkos sewa mall dan toko-toko, sehingga mereka memerlukan lebih banyak dan lebih cepat dalam menjual produk kami. Pengecer besar seperti K-Mart dan Wall-Mart makin banyak menuntut produk khusus dan program pemasaran dari divisi Ambassador kami untuk setiap tokonya yang berjumlah ribuan.

Pada tahun 1989, ternyata bahwa banyak produk kami yang belum laku-laku, karena keluarnya produk-produk baru. Kecepatan penumpukan stock produk semakin besar, dan melebihi kecepatan kemampuan penjualan kami. Selama beberapa waktu lamanya, sementara run-time percetakan dapat dipercepat tetapi make-ready-time tidak mampu dipersingkat, maka rasio ekonomis tidak dapat dipertahankan, sehingga perusahaan mengalami perubahan dalam perhitungan ekonomi bisnis. Tiba-tiba perusahaan merasa menghadapi kekurangan kapasitas dan memerlukan lebih banyak mesin cetak. Harga setiap mesin cetak baru pada waktu itu mencapai \$1 juta, sehingga apabila yang diperlukan 20 mesin cetak baru, akan menguras kapital perusahaan.

Disamping itu, untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan seperti semula, diperlukan jenis kartu ucapan baru yang sesuai dengan berbagai segmen pelanggan yang makin banyak dan berkembang. Demikian pula diperlukan program marketing dan saluran distribusi yang sesuai untuk berbagai segmen pelanggan yang tidak lagi homogen tersebut.

Pada bulan Februari 1989 saya mengumpulkan 40 manajer senior untuk mengemukakan hal tersebut. Saya ajak mereka membicarakan tentang proses produksi kita, dalam hal mana kita unggul dan dalam hal mana kita terbelakang. Dalam hal dimana kita terbelakang, apa yang dapat diperbuat untuk mengatasinya. Dalam

pertemuan tersebut mulai terungkap bahwa memang ada perbedaan besar antara apa yang sudah dilakukan perusahaan dan apa yang seharusnya dilakukan. Beberapa kelemahan mendasar mulai terungkap, antara lain :

1. Dari konsep produk baru sampai produk sampai di pasaran memerlukan waktu antara 2 sampai 3 tahun.
2. Jumlah perbaikan yang mahal mengenai desain, lettering dan printing mencapai sekira 50.000 per tahun.
3. Data penjualan sesungguhnya sering kali terlambat diterima, mencapai beberapa bulan kemudian, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam tindakan penyesuaian seperti penggantian produk yang laku, pemindahan produk yang kurang laku, perencanaan untuk produk baru dan sebagainya.
4. Kesempatan untuk penjualan dalam jumlah besar sering kali sangat kecil karena misalnya penjualan besar-besaran kartu Valentine Day hanya berlangsung beberapa hari saja.

Disamping itu, disadari pula bahwa melakukan perbaikan sedikit-sedikit setiap tahun tidaklah cukup untuk memecahkan hal tersebut. Oleh karena itu, apabila kita menghendaki perubahan besar-besaran secara mendasar dalam melakukan bisnis, perubahan tersebut haruslah meliputi seluruh proses dan fungsi dalam perusahaan. Dengan perkataan lain, diperlukan suatu reengineering. Untuk meyakinkan semua pihak yang terkait, diperlukan suatu penjelasan yang riil, bukan hanya teori belaka. Disamping itu, disadari bahwa ada perbedaan besar antara kata-kata perubahan mendasar dengan pengertian sesungguhnya mengenai hal tersebut. Yang diperlukan adalah perubahan besar dalam hal :

1. Bagaimana para artis, editor dan para pekerja kreatif bekerja bersama dalam menciptakan suatu produk baru.
2. Bagaimana mempercepat waktu sejak timbulnya suatu ide dasar sampai produk tersedia di pasar.
3. Bagaimana data penjualan dapat dikumpulkan dalam waktu yang cepat untuk tujuan penggantian stock, marketing dan kegiatan promosi.
4. Bagaimana mengendalikan biaya produksi grafik dan percetakan dalam suasana produk yang kurang laku terjual.
5. Bagaimana kita selalu mampu memenuhi keinginan para pengecer yang selalu berkembang.

Untuk mendramatisir pentingnya dan besarnya perubahan yang direncanakan ini, maka transformasi atau reengineering yang dilakukan perusahaan ini diberikan sebutan 'The Journey'

12.3 The Journey.

Bob Stark dan timnya memerlukan waktu yang cukup lama untuk mengendapkan apa yang sedang dialami dan dihadapi perusahaan. Sesudah itu, tantangan selanjutnya ialah menjelaskannya pada orang lain. Mengusahakan menjelaskan kepada ribuan orang mengenai apa yang sedang dipikirkan dan langkah apa yang akan dilakukan tersebut bukanlah suatu tugas yang ringan. Disadari bahwa diperlukan rumusan definisi yang tepat mengenai permasalahan yang akan dijelaskan. Disamping itu, perlu dirumuskan secara jelas apa yang dianggap sebagai nilai, keyakinan, tujuan dan strategi perusahaan dan bagaiman hal-hal ini berhubungan dengan prioritas bisnis. Disamping perlu dijelaskan apa yang akan dirubah, perlu juga ditekankan apa yang tidak akan dirubah yaitu misalnya nilai-nilai utama dan keyakinan (core values and beliefs). Hallmark dikenal di Kansas City dalam karya sosial dan kestabilannya. Hallmark juga dianggap sebagai soko guru kekuatan dalam lingkungan bisnis setempat. Oleh karena itu harus dihilangkan anggapan di kalangan karyawan sendiri bahwa rencana reengineering akan mengganggu hal-hal penting seperti itu.

Tim menganggap bahwa satu-satunya orang yang tepat dan mampu menjelaskan itu semua dengan baik adalah Donald J.Hall, pimpinan puncak perusahaan dan anak dari pendiri perusahaan. Don ini merumuskan 5 keyakinan dan 4 nilai pedoman yang dikomunikasikan kepada dua puluh dua ribu karyawan Hallmark selama beberapa bulan melalui berbagai pertemuan dan kesempatan, melalui artikel di majalah intern, melalui video dan berbagai sarana komunikasi lainnya. Setelah semua itu dikomunikasikan dengan efektif, maka semua orang mengetahui bahwa sementara suatu perubahan besar akan dilakukan, nilai-nilai dan keyakinan dasar tersebut tidak akan berubah.

Disamping itu, pada awal mula memang dirasakan ada kesulitan untuk membedakan antara continuous improvement dan reengineering. Keduanya sering digunakan namun tidak diketahui persis apa perbedaan dan persamaannya. Hal ini kelihatan dari muka mereka-mereka yang mendengarkan tatkala kedua pengertian ini dikemukakan.

Melakukan reengineering tidak hanya memerlukan ketrampilan khusus tetapi juga memerlukan dedikasi dan waktu khusus. Untuk itu Hallmark menugaskan beberapa staf yang paling handal. Ini juga untuk menunjukkan

keseriusan perusahaan dalam melakukan perubahan. Reengineering tidak dapat dilakukan secara sepias lalu atau sambil lalu tetapi harus dilakukan dengan dedikasi penuh. Para eksekutif senior perlu menyediakan waktu dan energi seberapa dan sebanyak diperlukan. Pada bulan April 1990, perusahaan berhasil merumuskan dengan jelas prioritas utama bisnisnya dan arah tujuannya, yaitu :

1. Perusahaan ingin menyediakan produk baru di pasar dalam waktu kurang dari satu tahun sejak pencetusan ide pertama.
2. Melancarkan produk dan program promosi yang tetap konsisten yang menarik baik pelanggan maupun pengecer.
3. Terus menerus menekan biaya dengan cara memperbaiki mutu produk.

Pada hakekatnya itu semua merupakan perbaikan kinerja di tingkat pengecer di toko khusus, di department stores dan supermarket chains, toko farmasi, dan pengecer lain untuk produk Hallmark dan Ambassador.

Untuk meyakinkan perlunya dan gunanya perubahan, diperlukan bukti yang nyata dan tidak hanya omongan saja. Untuk itu perubahan dimulai dengan mengambil suatu pilot project. Untuk itu perlu dipilih secara hati-hati, agar perbaikan yang terjadi memang cukup besar, tidak sekedar perbaikan kecil-kecilan seperti dalam continuous improvement. Para karyawan perlu diajak dan diyakinkan untuk bekerja secara lebih pandai, bukan lebih keras (work smarter not harder). Setelah dijelaskan mengenai prioritas bisnis yang harus dilakukan, maka ide perubahan dan mengapa harus dilakukan perubahan dapat diterima oleh semua pihak. Langkah selanjutnya yang dilakukan ialah menggolongkan 100 orang terpilih menjadi sembilan tim untuk mencari 'leverage points' – yaitu bagian-bagian kritis dalam bisnis yang harus dirubah. Beberapa bulan kemudian, tim menyampaikan kira-kira seratus usulan untuk mendesain kembali proses bisnis kepada lima orang anggota komite reengineering. Akhirnya komite menetapkan duabelas konsep untuk diterima dan diuji coba dalam suatu proyek percobaan.

Semula semua anggota komite percaya bahwa teknologi informasi akan mampu membantu banyak dalam proses perubahan tersebut, tetapi kenyataannya pada permulaan hal ini hanya tinggal keyakinan saja. Hal itu disebabkan karena mereka tidak mengetahui secara spesifik di mana teknologi informasi dapat berperan secara signifikan.

Kejelasan itu baru mulai kelihatan ketika ada rekomendasi untuk memperbaiki arus data penjualan dari suatu toko khusus Hallmark kepada kantor pusat. Dengan itu, Hallmark melengkapi 250 toko pengecer Hallmark dengan sistem komputer yang memberikan data pada titik penjualan (point-of-sales data system) yang menggunakan barcodes untuk mencatat secara terinci semua informasi mengenai setiap penjualan. Sejak Oktober 1991, Hallmark sudah mampu untuk memperoleh data hampir sekejap mengenai apa yang sedang dijual.

Kemudian, untuk merubah data tersebut menjadi informasi yang berguna bagi manajemen adalah suatu langkah berikutnya. Lima grup lain ditugaskan untuk itu yaitu mengembangkan sistem penunjang keputusan (decision-support system), suatu program komputer yang harus digunakan oleh setiap eksekutif kunci untuk menginterpretasikan setiap kecenderungan dalam toko pengecer.

Dengan kondisi ini beberapa hal dapat diketahui segera, misalnya :

1. Selama musim liburan Natal, toko-toko pengecer rupanya perlu lebih banyak lagi menyediakan barang-barang keperluan liburan.
2. Setiap jenis produk dapat diketahui berapa yang laku dalam waktu sekejap.

Dimasa lalu, informasi semacam itu mungkin baru dapat diketahui beberapa bulan sesudah kejadian, sehingga langkah-langkah untuk memanfaatkan peluang tersebut menjadi hilang.

Satu hal lagi yang diketahui dengan perolehan data lengkap dan sekejap tersebut ialah kemampuan untuk menganalisa sejauh mana suatu pajangan, tata letak atau kampanye penjualan tertentu mempengaruhi volume penjualan. Apabila terlihat bahwa suatu pajangan atau tata letak khusus yang dirancang, yang makan biaya besar, tidak mempengaruhi penjualan, maka mungkin sebaiknya digunakan rancangan dan tata letak biasa saja, karena biaya yang dihemat dapat digunakan untuk maksud lain yang lebih produktif.

Satu hal lagi yang juga disadari selama perjalanan The Journey ialah bahwa memang betul-betul terbukti bahwa time is money. Oleh karena itu, untuk menghemat uang, maka langkah yang paling tepat ialah menghemat waktu. Terbukti betapa ketidak efisienan misalnya dalam waktu tunggu yang terlalu lama, merupakan biaya yang besar. Misalnya dalam siklus pengembangan produk yang begitu lama, sebagian besar waktu bukan digunakan untuk pencetakan dan pembuatan, tetapi duapertiga dari waktu digunakan untuk pembuatan konsep, pengembangan kreasi dan perencanaan. Hallmark mempunyai karyawan bagian kreasi paling besar di dunia, yaitu tujuh ratus artis dan penulis yang menciptakan lebih dari duapuluh tiga ribu desain produk setiap tahun. Proses dimulai dengan pengenalan dan analisis kebutuhan pasar dan berakhir dengan produksi. Suatu studi menunjukkan bahwa sejak suatu konsep diserahkan pada staf kreasi sampai pada bagian pencetakan, harus melalui duapuluh lima tangan dan 90 persen dari waktu yang dibutuhkan adalah di tempat kotak keluar-masuk dari semua orang yang tersangkut tersebut.

Pada musim panas tahun 1991, Hallmark mengembangkan seperangkat jenis baru kartu ucapan dengan cara yang sangat berlainan. Semua orang yang terkait yang tadinya terpecah-pecah dan terkotak-kotak dalam berbagai departemen, disiplin, atau gedung, dikelompokkan menjadi satu kelompok untuk menghilangkan waktu antrean, mempercepat kreativitas dan meningkatkan kerja sama. Eksperimen dengan pengelompokan ini ternyata begitu suksesnya sehingga separoh dari model kartu ucapan yang baru tersebut telah sampai di toko pengecer delapan bulan lebih cepat dari rencana. Sukses besar ini memberikan semangat pada para karyawan sehingga diputuskan untuk menggunakan cara yang sama untuk produk musiman, yang merupakan 40 persen dari volume bisnis, yang dapat diselesaikan kurang dari satu tahun. Dengan pengelompokan tersebut, mereka agaknya dapat bekerja secara lebih terfokus, dan dapat berkomunikasi secara langsung dan cepat. Tetapi yang mungkin paling menggembirakan bagi para artis dan perancang maupun membuat desain ialah menyaksikan hasil karyanya lebih cepat sampai di pasaran. Cara mereview karya para artis juga mengalami perubahan. Tadinya, secara berkala para komite manajemen mereview karya mereka, namun dalam sistem kelompok, mereka sendiri melakukan review tersebut. Hasilnya ialah bahwa proses review lebih cepat, dan ternyata mutu produk juga lebih baik.

Masalah lain yang mengalami perubahan ialah dalam penggunaan teknologi. Hallmark memerlukan sistem informasi yang lebih canggih lagi, seperti teknologi informasi point-of-sales yang sudah disinggung di atas. Yang menarik dalam perubahan ini ialah bahwa hal ini adalah satu-satunya kesempatan dalam seluruh masa hidup, yang tidak boleh disia-siakan. Cara-cara proses yang lama sudah tidak dapat digunakan lagi, dan harus beralih ke cara-cara baru.

12.4 Proses Dari Atas Ke Bawah.

Sejak semula, manajemen sadar bahwa perubahan besar seperti reengineering haruslah suatu proses top down dan bukan bottom up seperti halnya dalam proses continuous improvement. Oleh karena itu, penjelasan sejelajelasnya diperlukan diberikan dari manajemen puncak yang harus sampai pada lapisan paling bawah. Tidak hanya itu saja, karena disana-sini diperlukan juga bujukan-bujukan seperlunya. Apabila semua mengetahui prioritas apa yang dilakukan dalam bisnis dan semua merasa bertanggung jawab atas pencapaian prioritas tersebut dengan melakukan perubahan-perubahan maka hasilnya sangat menakjubkan. Pimpinan Hallmark melihat dan mencontoh hal ini dari masyarakat dan industri Jepang. Seluruh penduduk Jepang agaknya sudah terfokus pada satu program, yaitu mereka berada dalam persaingan ekonomi dan mereka harus menang. Setiap karyawan dari setiap perusahaan mengetahui apa yang harus dicapai oleh perusahaan dan negaranya. Mereka bersatu, sumber daya mereka terintegrasi dan merupakan kekuatan yang sangat besar. Tidak heran bahwa industri Jepang mampu bersaing dengan industri manapun di dunia. Yang dikhawatirkan oleh pimpinan dalam proses perubahan tersebut bukan masalah sumber daya karena sejak semula sudah diputuskan bahwa berapapun sumber daya yang dibutuhkan, akan disediakan. Yang dikhawatirkan justru adalah bahwa mereka akan mundur ditengah jalan dan tidak meneruskan perubahan seperti direncanakan, meskipun sebelumnya sudah diperhitungkan risiko yang mungkin dihadapi. Disinilah perlunya kepemimpinan. Pemimpin harus meyakinkan mereka bahwa memang ada risiko yang harus dihadapi. Mereka toh bukan sekumpulan orang yang hanya mempunyai cita-cita kosong ataupun yang asal berubah untuk menghadapi jurang kehancuran. Mereka cukup realistis dalam merencanakan perubahan dan bertekad untuk melakukannya dengan kerja keras.

Dari pengalaman ini, Bob Stark ingin menekankan tiga hal penting yang sering dilupakan atau dianggap enteng oleh para pimpinan dalam melakukan perubahan besar, yaitu :

1. Pertama, ialah pentingnya komunikasi, komunikasi dan sekali lagi komunikasi. Komunikasi ini harus terus-menerus dilakukan sampai semua orang mengerti metoda dan usaha melakukan reengineering ini. Proses reengineering dan pemikiran kembali mengenai proses adalah sesuai yang tidak mudah ditangkap dan difahami.
2. Kedua, sangatlah penting untuk mengusahakan bahwa tidak hanya bahwa manajemen senior perlu memahami mengenai reengineering, tetapi membuat mereka dan staf terbaik mereka untuk komit dalam mengusahakannya.
3. Ketiga, bahwa target yang ingin dicapai harus jelas, tidak mengambang. Bob Stark tidak mengatakan 'kita harus berbuat sebaik-baiknya' tetapi mengatakan 'kita akan mencapai ini dan itu dalam waktu kurang dari satu tahun'.

Akhirnya kasus Hallmark menunjukkan bahwa manajemen meyakini reengineering bukan merupakan satu-kali-perjalanan saja, tetapi harus dilakukan berkali-kali. Reengineering adalah suatu perjalanan yang tidak kunjung berhenti, karena dunia juga terus-menerus berubah. Proses yang pernah direengineer pada suatu saat akan perlu direengineer lagi. Reengineering bukanlah suatu proyek, tetapi suatu cara hidup, demikian keyakinan manajemen Hallmark.

12.5 Nilai Dan Budaya yang Dikembangkan Hallmark.

Dalam usianya yang ke-90 tahun, berkat pengamalan yang begitu lama, Hallmark telah merumuskan nilai-nilai dan keyakinannya yang merupakan jiwa dari perusahaan tersebut, seperti dikutip sebagai berikut ini.

The Corporate beliefs and values are at the heart of Hallmark. We believe :

1. That our products and services must enrich people's lives and enhance their relationship.
2. That creativity and quality, in our concepts, products and services are essential to our success.
3. That the people of Hallmark are our company's most valuable resources.
4. That distinguished financial performance is a must, not as an end in itself, but as a means to accomplish our broader mission.
5. The private ownership must be preserved.

The Values that guide us are :

1. Excellence in all we do.
2. Ethical and moral conduct at all times and in all our relationship.
3. Innovation in all areas of our business as a means of attaining and sustaining leadership. Corporate social responsibilities to Kansas City and to each community in which we operate.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur** R.Tenner, Irving J. De Toro, Process Redesign, the Implementation Guide for Managers, Addison-Wesley Longman Inc, USA, 1997
- Daniel** Hunt V, Process Mapping, How to Reengineer your Business Processes, John Wiley & Sons, USA, 1996
- Donald** J.Bowersox & David J.Closs, Logistical Management, The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill Companies Inc, 1996
- Dorine** C.Andrews, Susan K.Stalick, Business Reengineering, the Survival Guide, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994
- Imagine** That, Inc., Extend – Performance Modeling for Decision Support, User’s Manual for Extend, San Jose, 1995.
- Y.Jayachandra**, with Raul Medina-More, Gita J.Melkote, Fernando Flores, Re-Engineering the Networked Enterprise, McGraw-Hill Inc, USA, 1994
- James** Champy, Reengineering Management, the Mandate for New Leadership, Harper Business, 1st edition, New York, 1995
- Michael** Hammer and James Champy, Reengineering the Corporation, a Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993
- Michael** Hammer, Beyond Reengineering, Harper-CollinsBusiness, UK, 1996
- ProSci**, Reengineering Introduction and Concepts, BPR OnLine Learning Centre, 1999
- Sandor** Boyson, Thomas M.Corsi, Martin E.Dresner and Lisa H.Harrington, Logistics and the Extended Enterprise, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1999
- WorthingBrighton** Press, Business Process Reengineering the Change Management Toolkit, Executive Overview, 1995
- Maurice** F.Greaver II, Strategic Outsourcing, a Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, American Management Association, USA, 1999
- Sandor** Boyson, Thomas M.Corsi, Martin E.Dresner and Lisa H.Harrington, Logistics and the Extended Enterprise, Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 1999
- Steven** M.Bragg, Outsourcing, a Guide to Selecting the Correct Business Unit, Negotiating the Contract, Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, USA, 1998
- Timoth** M.Laseter, Balanced Sourcing, Cooperation and Competition in Supplier Relationships, Booz-Allen & Hamilton Inc, first edition, San Francisco, 1998
- The** Outsourcing Institute, The Outsourcing Institute’s Annual Survey of Outsourcing End Users, Outsourcing Interactive online resources, USA, 1999
- Charles** C.Poirier & Stephen E.Reiter, Supply Chain Optimization, Building the Strongest Total Business Network, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1996
- Charles** C.Poirier, Advanced Supply Chain Management, How to Build a Sustained Competitive Advantage, Berret-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 1999
- Donald** W.Doubler & David N.Burt, Purchasing and Supply Management, Text and Cases, McGraw-Hill Companies Inc, International Edition, Sixth Edition, 1999

DAFTAR PUSTAKA

David Simchi Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi, Designing and Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies and Case Studies, Irwin McGraw-Hill, international edition, Singapore, 2000

Fred A.Kuglin and Barbara A.Rosenbaum, The Supply Chain Network @ Internet Speed, American Management Association, USA, 2001

Sandor Boyson, Thomas M.Corsi, Martin E.Dresner and Lisa H.Harrington, Logistics and the Extended Enterprise, Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional, John Wiley & Sons Inc, Canada, 1999

Timothy M.Laseter, Balance Sourcing, Cooperation and Competition in Supplier Relationships, Booz-Allen & Hamilton Inc, USA,1998