REENGINEERING PROSES BISNIS DAN IMPLIKASINYA TERHADAP STRATEGI TRANSFORMASI PERUSAHAAN DAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh:
Lena Ellitan dan Lina Anatan
Fakultas Ekonomi Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya
Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

Abstract: Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah atau melaksanakan transformasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui *reengineering*. *Reengineering* adalah pemikiran ulang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses-proses bisnis organisasi yang membawa organisasi mencapai peningkatan dramatis dalam kinerja bisnis. Proses transformasi dilakukan melalui pelaksanaan transformasi organisasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi organisasi dilaksanakan agar organisasi menjadi fleksibel, kreatif, dan efisien. Sedangkan transformasi fungsi SDM dimaksudkan agar menghasilkan SDM yang memiliki kapabilitas untuk turut berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi.

Kata Kunci: *reengeneering*, transformasi perusahaan, fungsi SDM

Pendahuluan

Reengineering bisa juga diartikan sebagai inovasi proses atau perencanaan visi strategik dan strategi kompetitif baru serta pengembangan proses bisnis baru yang mendukung visi tersebut. Menurut Herbkersman (1994), *reengineering* adalah perubahan secara drastis bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan cara kerja mereka. Pengakuan *reengineering* sebagai paradigma baru adalah peran besar Hamer (1990) dalam tulisannya yang berjudul *Reengineering Work: Don't Automate Obliterate* yang dipublikasikan dalam *Harvard Bussiness Review*, Juli-Agustus 1990, walaupun sebenarnya prinsip-prinsip *reengineering* telah diterapkan dengan baik sebelum ini (Markus dan Robey, 1988). Dalam tulisannya tersebut Hamer memperkenalkan esensi dan prinsip-prinsip *reengineering* antara lain adalah:

1. Memfokuskan pada faktor-faktor sekitar hasil *(outcome)* bukan pada tugas, artinya bahwa suatu perusahaan hendaknya memiliki seseorang yang melaksanakan semua tahapan dalam suatu proses.
2. Suatu perusahaan hendaknya membentuk departemen-departemen terspesialisasi untuk menangani proses yang terspesialisasi pula.
3. Mengelompokkan pemrosesan informasi ke dalam fungsi yang menghasilkan informasi.
4. Memperlakukan sumber-sumber yang terpisah seolah-olah tersentralisasi.

5. Mengkaitkan aktivitas-aktivitas paralel serta mengintegrasikan hasil-hasilnya. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan keterkaitan antar fungsi paralel sehingga unit-unit terpisah bisa melakukan satu fungsi.
6. Menghubungkan aspek-aspek keputusan untuk menyelesaikan tugas dan membangun sistem pengendalian dalam suatu proses.
7. Memperoleh informasi sekaligus pada sumbernya.

Dalam perkembangan selanjutnya *reengineering* pernah menjadi isu bisnis yang paling populer di awal era 1990-an di negara asalnya yaitu Amerika Serikat. Apalagi dengan terpublikasinya karya Michael Hamer dan James Champy (1993) *Reengineering The Corporation*. Karya tersebut berhasil menjadi *best seller* sejak tahun 1994-1994 (Keidel, 1994). Mereka diakui sebagai pemrakarsa ide *reengineering*. Namun Hamer sebagai salah satu pencetus ide tersebut sudah sejak awal memprediksi bahwa inisiatif *reengineering* akan mengalami kegagalan sekitar 50% -70% untuk mencapai tujuannya. Riset empiris membuktikan bahwa prediksi Hamer tidak jauh menyimpang dari kenyataan, bahkan tingkat kegagalan berdasarkan beberapa kasus mencapai 84% (Martinez,1995).

Praktik-praktik *reengineering* dalam periode 1990-1994 bisa disebut sebagai *reengineering* gelombang pertama yang sebagian besar ditandai dengan aplikasi proses-proses operasional seperti waktu, biaya dan kualitas. Konteks aplikasi pada *reengineering* gelombang pertama ini relatif sempit dan bersifat *microscopis* sehingga dalam beberapa kasus merupakan penyebab kegagalan *reengineering*. Khoong (1995) mengajukan metode REVISION untuk memperbaiki kegagalan-kegagalan dengan meninggalkan masalah-masalah *microscopis* menuju masalah-masalah yang lebih makro sehingga akan menghasilkan nilai-nilai organisasi yang jauh lebih besar. Pemikiran Khoong ini dikenal dengan metode *second wave reengineering.*

Penerapan *reengineering* memang menjanjikan perubahan secara drastis pada organisasi perusahaan dan proses bisnis. Jika *reengineering* berhasil maka perusahaan akan bisa meningkatkan kinerja organisasi dan karyawannya (Davidson, 1993). Sebaliknya, jika *reengineering* mengalami kegagalan maka resiko yang dialami perusahaan akan timbul. Berbagai resiko yang mungkin dialami oleh perusahaan antara lain (Clemons, 1995):

1. Resiko teknis yaitu resiko yang terjadi karena terbatasnya kapabilitas teknologi yang digunakan organisasi dalam proses *reengineering*.
2. Resiko finansial terjadi jika proyek reengineering tidak berjalan sesuai dengan rencana atau jika tidak selesai tepat pada waktunya dan tidak sesuai dengan biaya yang dianggarkan.
3. Resiko politis yaitu terjadinya *resistance to change* terhadap proyek-proyek *reengineering*.
4. Resiko fungsional merupakan kesalahan disainer sistem dalam memahami kebutuhan organisasi dan kurangnya ketrampilan dan pengetahuan pelaksana sehingga mengakibatkan kapabilitas sistem yang dirancang tidak tepat.
5. Resiko proyek adalah resiko yang bisa terjadi jika personel pemroses data tidak memahami dan tidak familiar terhadap teknologi baru sehingga menimbulkan masalah-masalah yang kompleks.

SDM dan Sistem Informasi: Faktor Penyebab Kegagalan

Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan setelah melakukan *reengineering*. Terdapat empat faktor utama penyebab kegagalan *reengineering* antara lain:

1. **Menolak untuk berubah**
   Resistence to change merupakan masalah utama *reengineering* yang bisa terjadi karena *reengineering* tidak hanya terkait dengan teknologi tetapi juga berpengaruh perilaku, nilai-nilai, dan budaya organisasi terlebih jika dilakukan *rightsizing* (Reger, 1994). Di samping itu *resistance to change* juga dipicu oleh tidak adanya visi, dan lingkungan operasi, dan lingkungan bisnis radikal. *Reengineering* tidak cukup hanya semata-mata mengubah proses tetapi yang lebih penting adalah mengubah manajemen, memberdayakan SDM, memupuk kreativitas serta *human skill*, sehingga mereka tidak menolak untuk berubah dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Untuk mewujudkan semua ini perusahaan dituntut untuk memberikan pendekatan tentang konsep dan teknik *reengineering*, mengkomunikasikan visi dan misi, mengartikulasikan situasi kompetitif perusahaan serta menanamkan pemahaman yang mendalam tentang budaya, nilai-nilai organisasi, dan masalah-masalah organisasional. Tanpa pengetahuan dan pemahaman orang yang terlibat maka *reengineering* tidak akan memberikan manfaat jamgka panjang. Grover, dkk. (1995) memiliki argumen bahwa terjadinya *resistance to change* perlu diidentifikasi penyebab utamanya, apakah disebabkan oleh SDM, sistem, atau interaksinya berbagai pihak, sehingga bisa dilakukan tindakan-tindakan yang tepat. Sedangkan Hall (1993) memberikan saran untuk mengatasi *resistance to change* dengan komunikasi secara terbuka dengan mengintensifkan interaksi dan kerjasama antara pihak manajemen dan pihak karyawan. Komunikasi yang baik akan membangun komitmen, memberikan pemahaman tentang perlunya *reengineering* dan meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

2. **Kurangnya Komitmen Manajemen (Lack of Management Commitment)**
   Komitmen manajemen sangat diperlukan dalam melakukan *reengineering*. *Reengineering* akan menghadapi kemungkinan kegagalan yang sangat besar tanpa adanya komitmen penuh pucuk pimpinan dalam arti mereka harus memahami bagaimana peran pimpinan dalam suatu organisasi yang sedang mengalami perubahan radikal dan membangun konsensus semua jenjang hirarki (Hall, dkk., 1993). Agar manajemen memiliki komitmen terhadap keberhasilan proyek *reengineering* maka eksekutif senior, seharusnya terlibat secara aktif dalam jajaran manajemen serta memberikan kesempatan untuk menempatkan orang-orang terbaiknya menjadi anggota tim proyek. Hal ini perlu dilakukan karena fenomena menunjukkan bahwa seringkali perusahaan dalam melakukan *reengineering* menyerahkan sepenuhnya kepada konsultan. Hall, dkk. (1993), dengan berdasar pada penelitian proyek *reengineering* di seratus perusahaan, menyimpulkan bahwa kesuksesan *reengineering* menuntut komitmen jajaran manajemen untuk menginvestasikan waktunya sekitar 20% sampai 50% pada tahap pelaksanaan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan pertemuan rutin untuk memberikan informasi mengenai perkembangan *reengineering* dan mereview secara komperhensif mengenai hal-hal yang berkaitan dengan

kebutuhan pelanggan, kondisi ekonomi, kecenderungan pasar. Di samping itu juga mengevaluasi tingkat efisiensi (cara kerja yang lebih cepat dengan tingkat biaya yang lebih rendah), keefektifan (melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan kemampuan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi) dan tranformasi (perubahan cara mendasar pada cara kerja orang-orang maupun departemen maupun perubahan sifat bisnis itu sendiri) baik pada masing-masing jenjang fungsional, maupun pada organisasi secara keseluruhan.

3. Sistem Informasi yang Kurang Memadai

Martinez (1995) mengemukakan bahwa sebagian besar perusahaan yang gagal dalam proyek *reengineering* disebabkan oleh adanya sistem informasi yang kurang memadai dan tidak menempatkan sistem informasi sebagai mitra kerja yang benar. Tanpa kemitraan yang bersifat membangun, kepemimpinan teknologi, dan fokus pada pengelolaan sistem informasi yang baik maka reengineering lebih banyak menemui kegagalan. Berdasar studi empiris yang dilakukan oleh Moad (1993) terhadap CEO menunjukkan bahwa kegagalan *reengineering* disebabkan oleh kurangnya dukungan manajemen dan sistem informasi yang memadai. Selanjutnya Martinez (1995) berpendapat bahwa pada sebagian besar perusahaan, sistem informasi dituntut memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi disain dan mengimplementasikan teknologi yang dapat diterapkan dan manajemen solusi yang berbasis teknologi. Pendapat ini didukung pula oleh Davenport dan Stoddart (1994), bahwa sistem informasi berperan penting dalam mengeliminasi faktor-faktor penghambat keberhasilan *reengineering*. Kedudukan sistem informasi dalam proyek *reengineering* bisa berperan sebagai mitra kerja atau sebagai pendukung.

4. Kurangnya Keluasan dan Kedalaman Analisis Faktor-faktor Kritis Reengineering

Kurangnya keluasan dan kedangkalan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kritis *reengineering* menyebabkan kegagalan dalam proyek *reengineering*. Yang dimaksud keluasan meliputi aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan manajer untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang akan dan sedang didisain kembali untuk menciptakan nilai dalam unit bisnis dan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan kedalaman menyangkut identifikasi seberapa besar unsur-unsur peran, tanggung jawab, pengukuran dan insentif, struktur organisasi, teknologi informasi, nilai-nilai bersama, dan *skill* keberhasilan *reengineering*.

Transformasi Perusahaan dan Fungsi SDM

Transformasi fungsi SDM dilakukan tidak hanya pada perubahan fungsi SDM melainkan juga transformasi dalam hal peran SDM dalam proses transformasi (Walker, 1988). Dalam menjalankan fungsi, peran, dan tanggung jawabnya, SDM dapat menggunakan sistem informasi yang berbasis teknologi untuk mengolah berbagai informasi yang menunjang pelaksanaan proses transformasi. Proses transformasi yang dilaksanakan diharapkan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja perusahaan sehingga mampu memenangkan persaingan dalam

lingkungan bisnis karena memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan pesaingnya.

Pelaksanaan transformasi perusahaan maupun fungsi SDM dihadapkan pada kenyataan adanya empat batasan organisasional antara lain vertical (antara berbagai tingkatan dan jabatan), horizontal (antara berbagai fungsi dan disiplin), eksternal (antara organisasi dan supplier, konsumen pengatur), dan geografis (antar negara, budaya, dan pasar). Untuk mengatasi masalah tersebut muncul paradigma boundariless organization (organisasi tanpa batas yang menunjukkan tantangan pada beberapa bentuk job analysis, rekrutment, dan praktek seleksi yang terpusat disekitar pekerjaan yang dianalisa berkenaan dengan tugas-tugas yang relatif stabil. Implikasi penting lain adalah pada kompensasi, pelatihan, dan performansi. Fokus boundary organization ini adalah mengurangi struktur yang tidak perlu sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan.

Aplikasi organisasi tanpa batas adalah virtual workplace dimana aturan-aturan yang berkaitan dengan keanggotaan, identitas bagian dan tanggung jawab pekerjaan kurang jelas. Virtual workplace mewakili perubahan yang dramatis dalam pelaksanaan pekerjaan dan menunjukkan dua tantangan baru bagi manajer yaitu adanya transisi dari activity based menjadi result based, mengatasi ketidakpastian apakah manajer akan tetap dihargai oleh perusahaannya jika mereka mengelola karyawan yang secara fisik tidak ada ditempat (Nelson). Keuntungan virtual workplace antara lain: mengurangi biaya real estate, meningkatkan produktivitas, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, akses kepasar global, dan manfaat lingkungan. Sedangkan kerugian potensial dari virtual workplace antara lain: adanya biaya set up dan pemeliharaan, kerugian biaya efisiensi, isu budaya, perasaan terasing, dan kekurang percayaan.

Usaha untuk mendukung proses transformasi organisasi bisa dilakukan melalui proses *reengineering*, yaitu mendesain ulang proses bisnis untuk mencapai perbaikan dalam kinerja seperti biaya, kualitas, servis, dan kecepatan (Dessler, 2000). Kunci utama kesuksesan jangka panjang adalah merekrut pekerja yang dapat bekerja secara efisien dengan memahami dan menerima tujuan, mengetahui apa yang diharapkan atas kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan, dan menerima apa yang diberikan sebagai balas jasa dan menyadari jika tujuan telah dicapai. Leonard menyatakan usaha *reengineering* dikatakan gagal jika terjadi:

a. Kegagalan untuk mengartikan visi perusahaan pada masa yang akan datang kedalam suatu budaya yang tepat dan perilaku yang diharapkan yang dapat disampaikan pada seluruh karyawan.
b. Kurangnya perhatian yang mendukung sistem SDM yang dapat mendukung tujuan dan perilaku yang dibutuhkan.
c. Kurang berfokus pada proses pengembangan untuk membantu individu menghilangkan gap antara tingkat tertentu dan yang diperlukan oleh visi *reengineering*.
d. Arti/maksud yang tidak sistematik bagi pemimpin atau karyawan untuk menentukan praktek tertentu, keahlian, pengetahuan, yang diperlukan untuk mencapai visi.

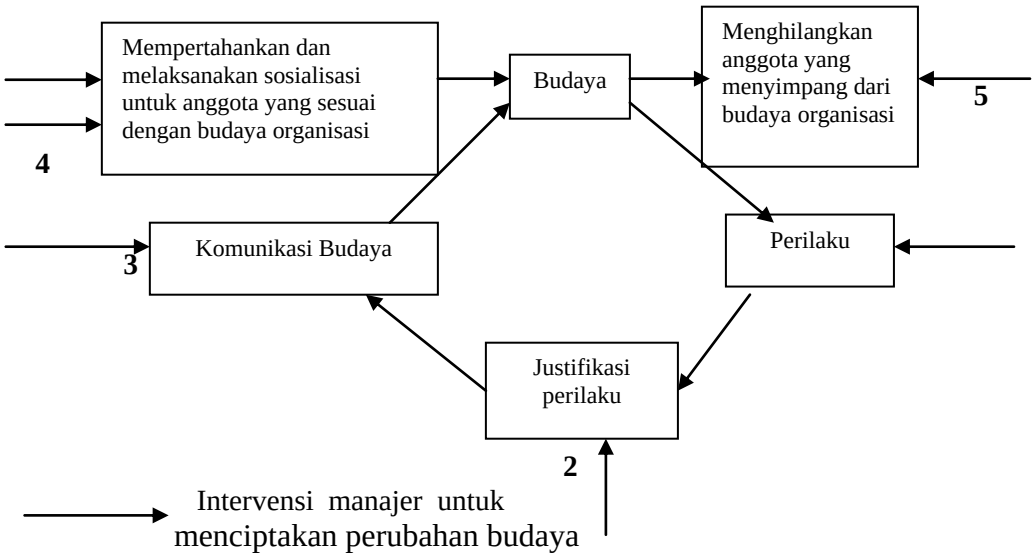
Proses *reengineering* dilakukan untuk membantu perusahaan meraih tujuan perusahaan, oleh karena itu diperlukan suatu pelatihan, pendidikan, dan *training* manajemen khususnya dalam kasus *job analysis.* Tetapi pada umumnya pelatihan biasanya hanya dilakukan ketika akan memulai suatu pekerjaan baru. Sedangkan

seharusnya pelatihan untuk memperoleh keahlian diterapkan pada semua karyawan sehingga setiap karyawan yang terlibat merupakan karyawan yang memiliki kompetensi atau keahlian khusus sesuai dengan bidang yang dibutuhkan perusahaan. Dengan dilaksanakannya *reengineering*, perusahaan diharapkan mampu melaksanakan strategi *total quality management (TQM)* dalam pengelolalaan SDM. Perusahaan yang sudah melaksanakan TQM akan berbeda dengan perusahaan tradisional dimana fungsi SDM adalah mengindentifikasi, mempersiapkan, mengarahkan, dan memberikan penghargaan kepada anggota organisasi untuk mengikuti arah organisasi dan melaksanakan pekerjaan yang relatif sempit. Sedangkan dalam organisasi TQM, unit-unit SDM mengembangkan kebijaksanaan dan prosedur untuk memastikan bahwa para pegawai bisa melaksanakan sebagai peran kerja lintas fungsional.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan yang tepat dalam praktek pelaksanaan organisasi TQM sangat menentukan peningkatan kinerja perusahaan yang secara otomatis memiliki dampak terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini terjadi karena penerapan TQM dalam perusahaan akan memengaruhi *continuous improvement* perusahaan dalam merespon perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis yang makin kompetitif sehingga keunggulan kompetitif tercapai.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam lingkungan bisnis akan memiliki tujuan yang sama yaitu bagaimana memenangkan persaingan bisnis melalui keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Upaya meraih keunggulan kompetitif dapat dilakukan bila perusahaan fleksibel dalam merespon perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis yang ada melalui transformasi organisasi maupun fungsi SDM. Pendekatan yang biasa digunakan antara lain: reengineering, rethinking, restructuring terhadap desain organisasi yang telah berkembang dalam literatur-literatur manajemen baru. Dasar yang digunakan dalam pendekatan tersebut adalah adanya perubahan fundamental dalam yang dikenal dengan boundaryless organization.

Berbagai upaya dan pendekatan dapat dilakukan untuk melaksanakan proses transformasi perusahaan, tetapi kunci keberhasilan proses transformasi tetap terletak pada SDM yang terlibat dan fleksibilitas organisasi. Tanpa dukungan keduanya, sangat sulit bagi perusahaan untuk melaksanakan proses transformasi baik dalam organisasi maupun fungsi SDM. SDM yang diperlukan untuk mendukung proses transformasi dan menciptakan fleksibilitas perusahaan melalui boundaryless organization haruslah KSA-based worker yaitu SDM yang memiliki knowledge, skill, dan ability dalam merespon perkembangan yang ditandai dengan perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi yang makin pesat. Untuk mensukseskan proses transformasi perusahaan sehingga tercapai fleksibilitas organisasi diperlukan peran aktif SDM yang terlibat dalam organisasi dan budaya organisasi yang fleksibel. Dilain pihak tidak menutup kemungkinan bahwa ada anggota/SDM yang menolak untuk melakukan transformasi organisasi karena alasan tertentu. Dalam kondisi ini sangat diperlukan peran manajer dalam merubah budaya organisasi sehingga tercapai fleksibilitas organisasi. Peran manajer untuk melakukan intervensi proses perubahan budaya dijelaskan pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Intervensi Manajer Dalam Proses Perubahan Budaya
Sumber: Ivancevich, J.M. dan T. Matteson (1999).

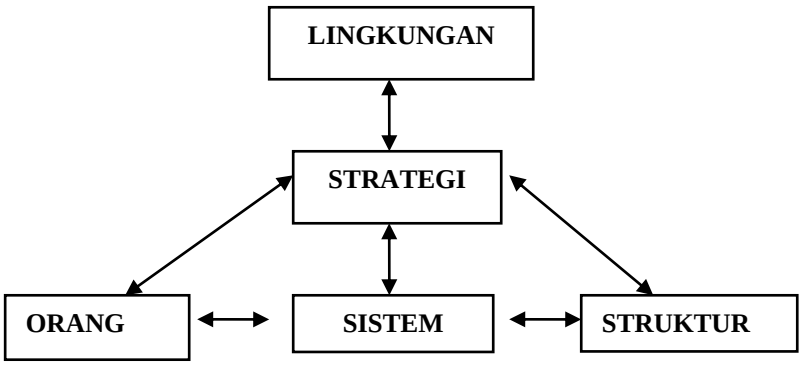
Peran manajer dalam merubah kebudayaan dilukiskan pada Gambar 1 menunjukkan intervensi manajer dalam proses perubahan budaya yang menjelaskan pada poin-poin mana manajer dapat mempengaruhi perubahan budaya organisasi. Salah satu cara efektif untuk melaksanakan proses perubahan budaya adalah merubah kebiasaan dan nilai individu yang sudah menjadi suatu budaya dalam organisasi dengan cara merubah perilaku individu. Tetapi perubahan perilaku tidak menjamin terjadinya perubahan budaya karena ada faktor yurisdiksi yang berperan dalam proses perubahan budaya organisasi. Oleh karena itu, manajer harus mampu mempengaruhi dan memotivasi anggotanya untuk mau merubah perilaku dan menerima transformasi perusahaan yang akan dijalankan agar transformasi dapat berjalan dengan baik. Cara efektif yang biasa digunakan manajer adalah melalui metode komunikasi budaya baik dengan memberikan pengumuman, memo, melalui ritual, seragam atau pakaian kerja, dan bentuk komunikasi lain. Melalui intervensi tersebut, manajer dapat melakukan seleksi terhadap anggota dan mensosialisasikan atau mengajarkan budaya organisasi terhadap anggota baru dan mempertahankan anggota lama yang sesuai dengan budaya baru, dan menghilangkan anggota lama yang menyimpang dengan budaya baru yang diterapkan.

Selain mengorganisasi perubahan budaya yang berperan penting sebagai motivator dalam proses perubahan organisasi, bahkan manajer dan komitmennya untuk melakukan perubahan dianggap sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan program perubahan (Almaraz, 1994). Dalam melakukan perubahan, manajer harus mempertimbangkan kapabilitas organisasi dengan melihat karakteristik dan perubahan lingkungan bisnis, dan menentukan strategi apa yang sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi sehingga jelas pada bagian-bagian mana dalam organisasi yang perlu diubah. Selain itu, manajer juga harus mampu menciptakan kondisi lingkungan organisasi yang mendukung proses inovasi yaitu

kondisi yang menunjang terlaksananya proses penyempurnaan yang berkelanjutan (Hidayat, 1994).

Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam penetapan strategi ini meliputi: aspek individu, sistem dan struktur. Aspek individu, mempertimbangkan bagaimana kemampuan para manajer bagian, bagaimana kecocokan gaya kepemimpinan manajer sebelumnya dengan sekarang, dan bagaimana budaya organisasi yang ada. Aspek sistem, perlu dipertimbangkan sistem apakah yang diperlukan telah ada, bagaimana kegiatan operasional, pemeliharaan sumber daya manusia, sistem penghargaan, dan komunikasi yang diberlakukan dalam organisasi. Struktur yaitu bagaimana struktur fungsional, divisional, atau unit bisnis saat ini, bagaimana rentang kendali, tingkat hierarki, tanggung jawab, dan derajat spesialisasi, dan apakah struktur yang berlaku telah berjalan. Penjelasan identifikasi agenda perubahan organisasi tersebut dapat dijelaskan melalui Gambar 2.

Selain budaya organisasi yang fleksibel, SDM sebagai aset penting pelaksana proses dan hasil proses transformasi organisasi perlu mendapat perhatian khusus sehingga SDM yang terlibat dalam proses transformasi merupakan SDM yang memiliki kualitas dan kompetensi tinggi. Oleh karena itu perlu pengelolaan SDM secara efektif. Pfeffer (1995) menyebutkan praktik-praktik pengelolaan SDM meliputi keselamatan pekerja *(employment security)*, perekrutan karyawan secara selektif *(selective in recruiting)*, upah yang tinggi *(high wages)*, pemberian insentif *(incentive pay)*, hak kepemilikan karyawan *(employee ownership)*, pembagian informasi *(information sharing)*, partisipasi dan pemberdayaan *(participation and empowerment)*, pengelolaan tim secara mandiri *(self managed team)*, *Cross utilization and traning*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja *(symbolic egalitarian)*, tekanan/ kompresi upah *(wage compression)* untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan *(promotion from within)*.



Gambar 2. Intervensi Manajer Dalam Identifikasi Transformasi Organisasi
Sumber: Clarke, L. 1999.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang fleksibel dan SDM yang kompeten mutlak harus dimiliki dalam merespon perubahan lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Melalui keduanya, perusahaan dapat melakukan transformasi baik melalui proses *reengineering, rethinking*, maupun *restructuring* perusahaan untuk mencapai *continous improvement* yang secara otomatis berperan besar dalam usaha perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif.

Dengan reenginering akan tercipta struktur proses yang baru dan tidak memerlukan lagi hirarki yang kokoh. Struktur organisasi pun jadi datar (flat), bukan vertikal lagi seperti struktur organisasi konvensional. Pekerjaan dilakukan oleh tim multi disiplin yang perlu dicatat di sini adalah mutu SDM-nya (sumber daya manusia), karena bertambahnya variasi pekerjaan (job enlargement) dan bertambahnya pekerjaan pengambilan keputusan (job enrichment) pada reengineering yang terjadi pada waktu yang bersamaan. Di sinilah biasanya reenginering mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya karena ketidaksiapan sumber daya manusianya. Untuk mengatasi hal ini manajemen puncak harus mampu mengartikulasilkan sasaran dan rencana reengineering pada tahap sosialisasi (Ellitan, 1999).

Perlu disadari ini bukan pekerjaan mudah yang segera bisa diselesaikan. Komitmen manajemen puncak sangat diperlukan. Disamping itu, manajemen puncak harus berani membiarkan karyawan mengambil inisiatif dan keputusan sendiri (*empowerment*). Hambatan lain yang lain adalah keengganan manajer yang sebelumnya merasa memiliki otoritas tinggi teradap fungsi yang dipegangnya, dengan kantor yang cukup luas, fasilitas lengkap, tiba-tiba harus menjadi *team leader* saja. Situasi ini diperparah oleh budaya timur yang bisa dikatakan masih bersifat paternalistik. Hal-hal berikut ini perlu diperhatikan dalam merancang struktur organisasi yang bersifat horizontal, dengan mendasarkan pada *reengineering* proses bisnis, yaitu:

1. Menyusun organisasi berdasarkan proses, bukan pekerjaan. Ukuran-ukuran keberhasilan dinyatakan dalam dimensi-dimensi kritis yang mempunyai nilai signifikan terhadap pelanggan seperti rendahnya harga, atau pelayanan yang cepat. Untuk itu, secara kontinyu perusahaan harus mengidentifikasi setiap proses yang memiliki dimensi kritis ini.
2. Membuat hirarki datar dengan meminimumkan sub bagian proses. Lebih baik mengatur tim paralel dengan setiap tim mengerjakan banyak tugas dibanding tim serial, yang masing-masing timnya mengerjakan sedikit.
3. Memberikan tugas pada pimpinan-pimpinan senior untuk bertanggung jawab terhadap proses dan kinerja proses yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengkaitkan target kinerja dengan kepuasan pelanggan, artinya jika pelanggan menginginkan tenggang waktu (*lead time*) yang cepat, sedang harga bukan menjadi masalah, janganlah memproduksi dengan waktu seenaknya meskipun harganya murah sekali. Dalam masalah ini, pelanggan sangat sensitif terhadap waktu bukan harga.
5. Berfokus pada kinerja tim bukan kinerja individu.

6. Menggabungkan pekerjaan manajerial dan non manajerial sebanyak mungkin kepada tim-tim untuk menambah variasi pekerjaan, dan meningkatkan motivasi anggota tim.
7. Menekankan pada setiap karyawan akan perlunya penguasaan bidang keahlian (kompetensi) yang beragam.
8. Memberikan pelatihan yang intensif tentang sistem *just in time*, karena kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh setiap tim yang ada.
9. Memaksimumkan komunikasi dan tatap muka dengan pemasok dan pelanggan.
10. Memberikan imbalan (*reward*) pada kelompok bukan pada individu tertentu.

Reenginering berarti pula terjadi perubahan mendasar, konfigurasi struktur organisasi dari satuan spesialisasi fungsional menjadi satuan proses yang multidisiplin sehingga timbul kebutuhan terhadap *cross functional team*. Tim lintas fungsional ini bertujuan untuk mempersatukan informasi, pengetahuan dan keahlian yang diperlukan bagi penyelesaian masalah yang kompleks baik yang menyangkut teknologi maupun koordinasi dalam pengembangan proses bisnis organisasi.

Daftar Pustaka

Almaraz, Jeanne. 1994. "Quality Management and the Process of Change". *Journal of Change Management*, Vol. 7, No. 2, pp 6-14

Blackburn, R., dan Rossen, B. 1993. "Total Quality and Human resources Management: Lessons Learned From Baldrige Award Winning Companies". *Academy of Management Executive*, 7 (3): 49-66.

Clarke, L. 1999. *Manajemen Perubahan*. Martin Muslie dan Magdalena S. (Transl.). Penerbit Andi Yogyakarta, 238 hal.

Caron, J.R; Javerpaa, SL, Stoddard, D.B. 1994. "Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lesson Learned from the first five Years". *MIS Quarterly*, Vol. 18: 233-250.

Clemons, E.K. 1995. "Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risk of Reengineering". *Sloan Management Review*, Summer: 61-71.

Cooper, R. & Markus, M. 1995. "Human Reengineering". *Sloan Management Review*, Summer: p. 39-49.

Davenporth, TH. & Stoddart, DB. 1994. "Reengineering: Business Change of Mythic Proportion". *MIS Quarterly*, Vol: 121-127.

Davidson, H.W. 1994. "Beyond Reengineering: The Three Phases of Bussiness Change of Mythic Proportions". *MIS Quarterly*, June: 121-127.

Dessler, G. 2000. *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall International.

Grover, V., Jeong, SR., Kettinger, JW. 1995. "The Implementation of BPR". *Journal of Management Information System*, p. 109-144.

Hall, G., Rosenthal, J., dan Wade, J. 1993. "How to make Reengineering Really Work". *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 191-131.

Hamer, M. 1990. Reengineering Work: Don't Automate Obliterate, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 191-231.

Hamer, M. & Champy, J. 1993. *Rengineering the Corporation*. John Wiley & Sons.

Herbkersman, J. 1994. "The Confusion out of Reengineering". *National Underwriter*, Vol 98.

Hidayat, J. 1994. "Perombakan Struktur Organisasi untuk memenangkan Persaingan Bisnis (Bagian I)". *Usahawan*, No. 11 Th. XXIII November 1994. hal. 63-67.

Ivancevich, Matteson. 1999. *Organizational Behavior and Management*. Irwin Mc Graw Hill.

Johansson, EA. 1993. *Business Process Reengineering*. John Willey & Son Ltd.

Keidel, R.W. 1994. "Rethinking Organizational Design". *Academy Management Executive*, Vol 8 no. 4. 1994. 12-97.

Khoong, CM. 1995. "A Framework for Second Wave Reengineering and Intelegent Systems". *IEEE International Conference Systems, Man, and Cybernetic*, Oct, p. 2239-2244.

Leonard, Jr., R.L. "Reengineering: The Missing Links". *Human Resources Planning*, 40-47.

Markus, ML. & Robey, D. 1988. "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research". *Management Science*, Vol. 34: 583-598.

Martinez, EV. 1995. "Succesfull Reengineering Demand IS/Business Partnership". *Sloan Management Review*: Summer: 39-49.

Moad, J. 1993. "Does Reengineering Really Work". *Datamation*, Vol. 39: p. 22-28.

Reger, RK., Mullane, LT., Gustavson, LT., De Maric, S. 1994. "Creating Eathquakes to Changes Organizational Mindsets". *Academy of mnagement Executive*,Vol 8, no. 4. p. 31-42.

Nelson, J.B. "The Boundaryless Organization: Implication for Job Analysis, Recrutment, and Selection". *Human Resources Planning*, 39-49.

Steward, T.A. 1992. "The Search for Organization of Tommorow". *Fortune*, May 18.

Walker, J.W. 1988. "Managing Human Resources in Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for the 1990's". *Human Resources Planning*, 11(2): 125-132.