

MANAJEMEN DAN KERANGKA KERJA IMPLEMENTASI REKAYASA PROSES BISNIS

Muksin Wijaya

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer LIKMI
Jl. Ir. Juanda 96 Bandung 40132

E-mail : muksin.wj@gmail.com

ABSTRAK

Rekayasa Proses Bisnis (*Business Process Reengineering*) merupakan upaya yang paling mendasar untuk memikirkan kembali dan merancang ulang suatu proses bisnis yang terjadi di perusahaan, dan diharapkan dengan hal ini akan terjadi suatu peningkatan yang besar dari kinerja perusahaan.

Rekayasa proses bisnis termasuk didalamnya berbagai perubahan-perubahan yang diantaranya adalah perubahan struktur bisnis, perubahan proses bisnis, dan faktor-faktor lainnya seperti teknologi, sumber daya manusia, serta hal-hal yang bersifat organisasional. Dalam jurnal ini, para pembaca akan diajak untuk berkenalan dengan Rekayasa Proses Bisnis baik secara teori dan konsep, maupun contoh-contoh nyata yang terjadi di dalam dunia bisnis serta implementasinya dengan menerapkan suatu kerangka kerja langkah demi langkah.

Diharapkan dengan implementasi rekayasa proses bisnis ini, maka perusahaan dapat semakin baik dalam kinerjanya, semakin efektif, semakin efisien yang ditandai dengan hasil dan capaian (*outcomes*) perusahaan yang semakin meningkat.

Kata kunci : Business Process Reengineering, Proses Bisnis, Rekayasa Proses Bisnis.

1 PEMAHAMAN REKAYASA PROSES BISNIS

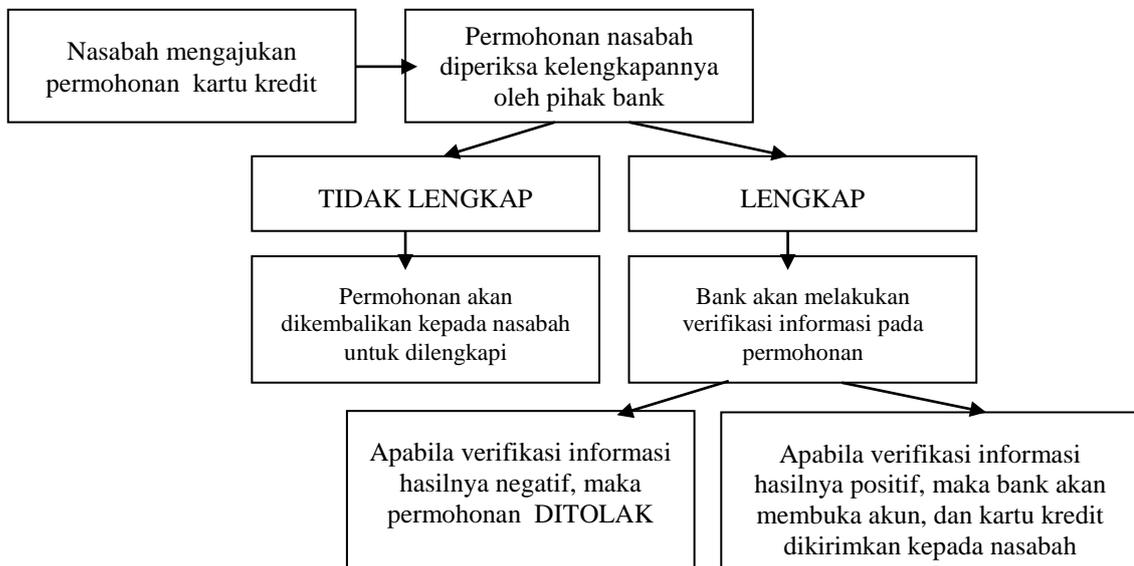
Di dalam upaya melakukan rekayasa proses bisnis perusahaan akan dituntut untuk melakukan perubahan struktur bisnis dan proses bisnisnya. Dalam perkembangan lingkungan bisnis saat ini, teknologi informasi semakin memainkan peran pentingnya di dalam rekayasa proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Perkembangan teknologi informasi ini semakin memungkinkan proses bisnis dilakukan secara otomatisasi, semakin dimungkinkan bisnis dilakukan pada lokasi yang berbeda-beda, fleksibilitas, dan semakin dimungkinkan penyampaian barang atau jasa kepada konsumen dilakukan dengan lebih cepat dan bahkan tanpa dokumen-dokumen yang bersifat fisik atau bentuk kertas-kertas lainnya.

Di era globalisasi ini, keadaan ekonomi dan pasar berada pada kondisi yang baru, dimana tingkat kompetisi semakin tinggi dan semakin perlu dilakukan secara intensif. Kompetisi yang dimaksudkan akan nampak pada penentuan harga, kualitas dan layanan yang diberikan yang lebih terarah pada tingkat kecepatan penyampaian barang dan atau jasa dari perusahaan kepada para konsumennya. Perkembangan Teknologi Informasi pada saat sekarang sudah dapat menghilangkan batasan dan hambatan waktu dan ruang,

sehingga persaingan pada saat sekarang semakin tinggi dan secara intensif perlu diresponi oleh perusahaan.

Semua perubahan yang terjadi ini berdampak pada semakin perlunya perusahaan untuk melakukan transformasi pada proses bisnisnya, kebiasaan-kebiasaan organisasi bahkan struktur perusahaannya. Transformasi yang dimaksudkan dalam jurnal ini lebih ditekankan pada rekayasa proses bisnis, yaitu suatu pemikiran kembali dan perancangan ulang suatu aktivitas kegiatan bisnis dan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan untuk mencapai suatu peningkatan capaian hasil yang akan dicapai perusahaan dengan mempertimbangkan komponen biaya (*cost*), kualitas (*Quality*), layanan (*service*) dan kecepatan (*speed*).

Setiap komponen tersebut diatas perlu dikaji perusahaan untuk menjadi suatu tahapan yang saling berkaitan yang dapat semakin meningkatkan nilai (*value*) untuk para pelanggan/konsumen perusahaan. Sebagai contoh, ketika seorang nasabah mengajukan permohonan kartu kredit, maka prosesnya sampai diterbitkannya kartu kredit oleh pihak bank dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1 : Proses Pengajuan Kartu Kredit

Dengan melihat gambar 1, kita dapat pelajari bahwa proses bisnis akan memiliki tiga elemen karakteristik utama, yaitu: input, proses, *outcome*. Input berupa data atau material-material bisnis, proses biasanya berupa tahap-tahap aktivitas yang dilakukan, dan *outcome* berupa hasil yang dicapai dari proses yang dilakukan tersebut. Bagian utama yang kerap kali menimbulkan banyak persoalan adalah pada bagian proses. Pada elemen proses inilah Rekayasa Proses Bisnis memiliki peran untuk melakukan intervensi dan melakukan perancangan kembali proses untuk dapat semakin mengefektifkan waktu yang diperlukan dan efisiensi penggunaan dana perusahaan.

Terminologi Rekayasa Proses Bisnis sampai saat ini terus berkembang dan sudah menjadi kajian yang semakin diperhatikan, menurut Hammer dan Champy (1993) rekayasa proses bisnis didefinisikan sebagai pemikiran mendasar dan mendesain ulang secara radikal dari suatu proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang cepat dari ukuran kinerja yang berupa antara lain penurunan biaya, peningkatan kualitas, pelayanan, dan kecepatan.

2 IMPLEMENTASI REKAYASA PROSES BISNIS DALAM PERUSAHAAN

Hal utama yang penting dilakukan perusahaan didalam melakukan implementasi rekayasa proses bisnis adalah menetapkan tujuan strategis perusahaan di dalam melayani pelanggan atau konsumennya. Rekayasa Proses Bisnis adalah salah teknik yang dapat digunakan untuk hal tersebut.

Setelah manajemen perusahaan memiliki komitmen untuk berubah, maka selanjutnya faktor lain yang perlu dihidupkan adalah peran Teknologi Informasi dalam perusahaan. Cara perusahaan mengelola antar bagian di dalam perusahaan biasanya akan memiliki kendala secara fisik di dalam komunikasi lintas bagian, misalnya komunikasi bagian akunting dengan bagian produksi akan terkendala dari lokasi gudang yang mungkin saja berada di tempat lain yang berjauhan. Dengan kendala lokasi tersebut, maka komunikasi lintas bagian tersebut akan menjadi tidak efisien. Tetapi dengan pendaayagunaan perkembangan teknologi informasi yang kita lihat saat ini, maka kendala tersebut dapat dihilangkan. Dengan Teknologi Informasi, komunikasi lintas bagian dapat mudah dilakukan dengan saluran internet kapanpun dan dimanapun, sehingga jarak lokasi tidak lagi menjadi hambatan. Bahkan dengan saluran internet, koordinasi lintas tim kerja dapat kita lakukan meskipun mereka berada di tempat masing-masing ataupun tempat yang berbeda-beda.

Oleh sebab itu, dalam upaya perekayaan proses bisnis semakin dalam dilakukan dan berhasil, maka perlu perhatikan beberapa aspek berikut ini :

- a. Pemberdayaan tenaga kerja/karyawan, dalam arti bahwa setiap tenaga kerja atau karyawan yang ada di dalam perusahaan semakin dikuatkan kemampuannya dalam melakukan kerja dan tanggung jawab pekerjaannya. Penguatan tersebut bisa dalam bentuk kecukupan atas informasi, alat-alat pekerjaan, pelatihan-pelatihan yang diberikan, lingkungan kerja yang semakin kondusif, serta otoritas yang disesuaikan dengan kebutuhannya.
- b. Ketersediaan informasi yang lengkap dari berbagai sumber untuk membantu meningkatkan kinerja, seperti diantaranya informasi berkaitan dengan harga, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan bisnis.
- c. Ketersediaan alat yang mendukung berbagai aktivitas yang dilakukan dalam suatu proses bisnis, misalnya untuk proses bisnis yang bersifat numeral maka perlu dipertimbangkan untuk tersedianya alat hitung atau perangkat sejenis komputer. Diharapkan dengan tersedianya alat-alat ini maka produktivitas kerja dapat semakin meningkat.
- d. Pelatihan-pelatihan. Ketika suatu perubahan dilakukan, atau ketika suatu sistem yang baru diterapkan, biasanya akan memunculkan kebutuhan diadakannya pelatihan-pelatihan yang dapat membelajarkan perusahaan atau orang-orang dalam perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan yang baru tersebut, disinilah peran pelatihan-pelatihan yang diadakan dapat mendorong orang-orang di dalam perusahaan untuk bisa belajar menyesuaikan atau menggunakan alat-alat yang baru tersebut.
- e. Pengurangan tingkat pemborosan waktu. Sistem Informasi terbukti dapat mengurangi pemborosan waktu atas pekerjaan yang tidak produktif karena proses analisis, pengiriman data dapat dengan mudah dan cepat dilakukan, serta hasilnya dapat ditampilkan dengan format yang lebih fleksibel. Bandingkan antara suatu tagihan yang berupa kertas dengan tagihan dalam bentuk digital, tentu akan berbeda dan pada saat ini lebih menguntungkan dalam bentuk digital.
- f. Pengurangan keberagaman prosedur dan sistem yang tidak diperlukan. Perusahaan pada umumnya cenderung membedakan sistem dan prosedur untuk setiap departemen meskipun terdapat kemiripan dari proses yang dilakukan. Ketika suatu sistem akan dirubah ke sistem yang baru, maka setiap sistem yang terpisah perlu dikaji kembali apakah dimungkinkan untuk dijadikan suatu sistem yang lebih utuh dan baku.

- g. Minimalkan beban dari suatu penyimpanan data. Sejak pemrosesan data melibatkan keseluruhan pekerjaan, maka semakin diperlukan peningkatan atas cara perusahaan di dalam memproses data dan tempat penyimpanan data yang ada. Makna dari meminimalkan beban dari penyimpanan data adalah dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dengan menerapkan enam komponen pemrosesan data, yaitu pengambilan data (*capturing data*), pengiriman data (*transmitting data*), penyimpanan data (*storing data*), pengambilan kembali data (*retrieving data*), manipulasi data (*manipulating data*), dan menampilkan data (*displaying data*)

Lebih lanjut, Rekayasa Proses Bisnis beranggapan bahwa apabila di dalam proses bisnis yang sekarang berlangsung terdapat proses yang tidak dapat dilakukan, maka rekayasa proses bisnis ini harus dapat memberikan saran proses bisnis yang baru untuk dilakukan, bahkan mulai dari awal kembali. Oleh sebab itu perlu dipahami, bahwa hasil akhir dari rekayasa proses bisnis termasuk beberapa hal berikut :

- a. Menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu pekerjaan utuh
- b. Pengambilan keputusan menjadi bagian pekerjaan untuk memberdayakan tenaga kerja
- c. Tahapan dalam proses dilakukan dalam tahapan yang wajar, dan beberapa pekerjaan diselesaikan secara berkesinambungan
- d. Tampilkan pekerjaan-pekerjaan yang utama
- e. Pengawasan dan pemeriksaan atas pekerjaan yang tidak memberikan *value*, diminimalkan
- f. Minimalkan rekonsiliasi dengan memotong hal-hal yang bersifat eksternal, namun lebih maksimalkan suatu aliansi bisnis.
- g. Utamakan pelanggan atau konsumen
- h. Gunakan gabungan operasional secara sentralisasi-desentralisasi (*hybrid*)

Rekayasa proses bisnis akan memberikan capaian peningkatan kinerja perusahaan yang semakin meningkat dengan cara melakukan perubahan di dalam proses perusahaan, manajemen proses, dan di dalamnya termasuk penggambaran kembali struktur organisasi, mempertimbangkan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam perusahaan, tugas-tugas yang perlu dilakukan dan ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan. Semua itu dapat dipermudah ketika perusahaan mulai menuangka semua hal diatas ke dalam suatu model. Model yang dimaksudnya bisa dalam bentuk gambar modelnya, secara matematis, secara komputerisasi yang dimaksudkan untuk mempermudah dilakukannya analisis dan prediksi hasil dari suatu rancangan model tersebut atau untuk memahami perilaku dari apa yang ada di dalam model tersebut. Secara lebih spesifik, rekayasa proses bisnis akan menggunakan metode saintifik, model dan alat-alat restrukturisasi yang bersifat radikal untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan yang signifikan.

Perancangan ulang, penggunaan alat-alat bantu dan sinkronisasi ulang adalah komponen penting di dalam suatu rekayasa proses bisnis yang akan semakin mengarahkan pencapaian hasil perusahaan berdasarkan kebutuhan-kebutuhan yang perlu untuk dicapai dan dipenuhi. Upaya pencapaian hasil ini perlu menjadi suatu keinginan keras dari perusahaan.

Dalam rekayasa proses bisnis, kita perlu memahami beberapa tahap prinsip. Tahap prinsip ini adalah kunci prinsip-prinsip yang perlu kita pahami di dalam rekayasa proses bisnis. Adapun tatanan prinsip yang dimaksudkan nampak sebagai berikut :

Tabel 1 : Prinsip Rekayasa Proses Bisnis

RANCANG ULANG	ALAT BANTU	SINKRONISASI ULANG
<ul style="list-style-type: none"> • Sederhana • Standar • Pemberdayaan • Oprimalkan Pekerjaan • Kerjasama • Pengukuran 	<ul style="list-style-type: none"> • Aliran Kerja/Proses • Jaringan Komputer • Intranet • Ekstranet • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses yang dilakukan • Teknologi Informasi yang digunakan • Sumber Daya Manusia yang ada

Sebagaimana yang disampaikan di depan, bahwa rekayasa proses bisnis termasuk didalamnya terjadinya beberapa perubahan, adapun perubahan-perubahan penting yang perlu dipertimbangkan di dalam rekayasa proses bisnis diuraikan pada Tabel 1 (Hammer and Champy, 1993).

Tabel 2 : Perubahan Dalam Rekayasa Proses Bisnis

Dari Konvensional	Ke Rekayasa Proses Bisnis
Fungsional departemental	Proses Tim
Tugas kecil (divisonal)	Pemberdayaan
Pengendalian oleh Manajemen	Pekerjaan Multidimensional
Pelatihan bagi karyawan	Pendidikan bagi karyawan
Kompensasi atas ketrampilan dan waktu	Kompensasi atas hasil yang dicapai
Peningkatan pembayaran berdasarkan promosi dan senioritas	Tinggi rendahnya pembayaran didasarkan pada kinerja
Berdasarkan kemampuan	Berdasarkan kinerja
Budaya organisasi yang protektif	Budaya organisasi yang produktif
Manajer melakukan supervisi	Manajer melakukan <i>coach</i>
Struktur organisasi yang hirarkis	Struktur organisasi horisontal (<i>flat</i>)
Eksekutif perusahaan sebagai pengawas	Eksekutif perusahaan sebagai pemimpin
Pemisahan tugas dan fungsi	Lintas tugas dan fungsi tim
Proses linier	Proses paralel
Produksi masal	Produksi sesuai kustomisasi

Untuk mencapai rekayasa proses bisnis yang berhasil, maka perubahan-perubahan sebagaimana tersebut di atas, tentu perlu dilakukan dan dilaksanakan.

3 TUJUAN REKAYASA PROSES BISNIS

Usaha dan upaya rekayasa proses bisnis yang dilakukan oleh tim manajemen, dalam implementasinya perlu terarah pada beberapa objektif berikut :

- a. **Fokus pada pelanggan/konsumen.** Proses perusahaan diorientasikan untuk meminimalkan atau bahkan menghilangkan keluhan-keleuhan pelanggan.
- b. **Kecepatan.** Mempersingkat waktu yang dipakai dalam suatu penyelesaian proses adalah hal yang ditekankan dalam tujuan kecepatan ini.
- c. **Kompresi.** Kompresi dilakukan dengan memotong biaya-biaya dalam suatu rantai nilai. Apabila ada biaya didalam rantai nilai yang kurang produktif atau kurang memberikan *value*, maka biaya ini dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan .
- d. **Fleksibilitas.** Struktur dan rekayasa proses bisnis yang dilakukan diharapkan dapat adaptif terhadap setiap kondisi perubahan dan persaingan bisnis yang terjadi. Perusahaan diharapkan dapat semakin dekat dengan pelanggan atau konsumen, sehingga perusahaan dapat mengembangkan mekanisme bisnisnya untuk dengan segera dan responsif kebutuhan pasar.

- e. **Kualitas.** Tingkat kualitas harus terus dipantau dan dikendalikan oleh proses, jangan hanya tergantung kepada orang atau pihak yang melayani konsumen saja. Idealnya kualitas *value*, dan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan adalah setinggi-tingginya.
- f. **Inovasi.** Dengan cara yang berbeda dan imajinatif, kepemimpinan perusahaan harus dapat menjadikan perubahan yang dilakukan sebagai suatu cara perusahaan untuk menggapai keunggulan kompetitifnya (*competitive advantage*).
- g. **Produktivitas.** Peningkatan secara signifikan dan drastis tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan.

4 ALTERNATIF IMPLEMENTASI REKAYASA PROSES BISNIS

Rekayasa proses bisnis secara luas dapat digunakan untuk restrukturisasi bisnis pada bagian proses sehingga akan dicapai peningkatan yang cepat dengan waktu yang relatif singkat. Teknik implementasi pada perusahaan dapat didasarkan pada koordinasi yang intensif pada suatu perubahan, pemberdayaan karyawan, pelatihan-pelatihan, dan dukungan teknologi informasi. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk implementasi rekayasa proses bisnis pada suatu perusahaan. Kegiatan pentingnya sebagai berikut :

- a. Memilih proses strategis yang akan di rancang ulang berdasarkan pada kemungkinan penambahan value (*value added*) yang dapat diberikan .
- b. Penyederhanaan proses baru, langkah-langkah kegiatan, optimalisasi efisiensi, dan hal ini dapat dibantu dengan membuat suatu model terlebih dahulu.
- c. Bentuk tim kerja yang personelnya berasal dari setiap bagian proses dan kemudian tentukan koordinatornya.
- d. Susun sistem kerjanya, komunikasi dan pengendaliannya
- e. Tentukan peran dan tanggung jawab dari setiap proses
- f. Otomatisasi proses dengan memanfaatkan Teknologi Informasi (Intranet, Ekstranet, Internet, dll)
- g. Latih tim proses ini untuk dapat mengelola dan menjalankan suatu proses yang baru secara efisien.
- h. Perkenalkan proses baru yang sudah dirancang ulang ini kepada perusahaan

Implementasi selanjutnya perlu mempertimbangkan metode yang paling pas untuk dapat menyebarluaskan proses yang baru ini untuk perusahaan dan dapat diterima oleh seluruh entitas perusahaan.

Ada suatu model umum yang bisa kita pakai dalam implementasi rekayasa proses bisnis yang sudah kita rancang, seperti tahapan berikut ini :

- a. **Tahap Membayangkan.** Pada tahap ini perusahaan mengulas strategi perusahaan dan proses bisnis yang saat ini dijalankan, dan kemudian dilengkapi dengan peningkatan proses yang diinginkan dicapai dan identifikasi dukungan IT yang dapat kita berdayakan.
- b. **Tahap Inisiasi.** Pada tahap ini pembentukan tim kerja, penyusunan *goal* kinerja, perencanaan proyek, dan pemberitahuan kepada para karyawan.
- c. **Tahap Diagnosa.** Pada tahap ini diperlukan dokumentasi atas proses dan sub proses yang sedang dilakukan, misalnya catatan perihal kegiatan-kegiatan yang dilakukan, sumber daya yang digunakan, komunikasi yang terjadi, peran setiap yang terlibat, biaya-biaya yang timbul, teknologi informasi yang digunakan, dan lain-lain)
- d. **Tahap Perancangan Ulang.** Proses yang baru dikembangkan melalui curah pikiran dan teknik kreatif lainnya.

- e. **Tahap Rekonstruksi.** Pada tahap ini diupayakan teknik manajemen yang dipakai adalah yang teknik manajemen dapat secara yakin migrasi proses bisnis yang baru dengan sumberdaya manusia yang ada di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mulus.
- f. **Tahap Evaluasi.** Pada tahap ini proses yang baru dilakukan pemantauan supaya hasil yang diharapkan dapat selaras dengan *Total Quality Control (TQM)* perusahaan.

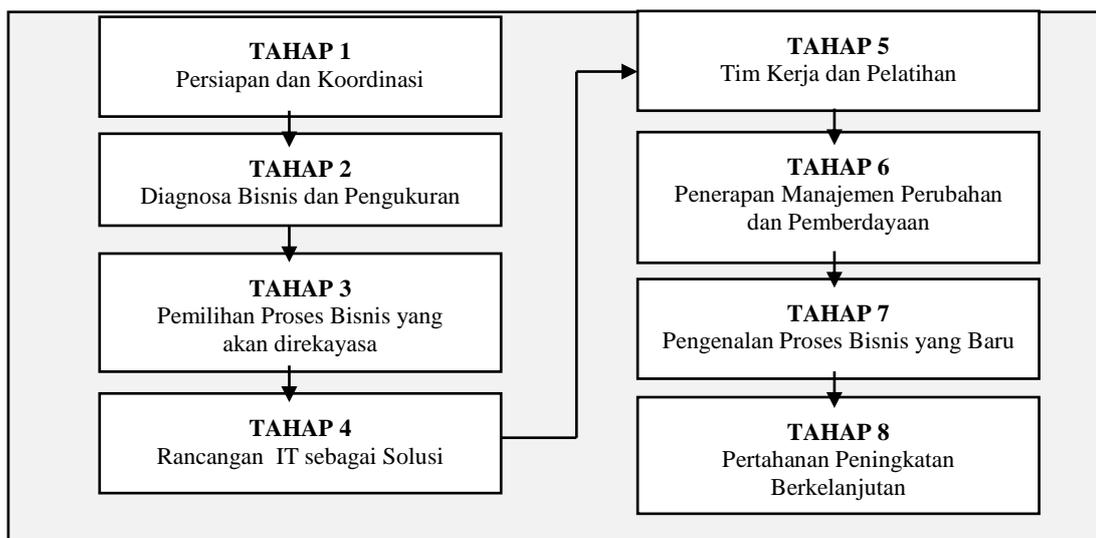
Hasil yang diharapkan perusahaan dan yang akan dicapai dengan implementasi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian ulang pekerjaan dan proses, dimana dapat menjadi lebih sedikit, dan berkesinambungan dan mungkin dengan jumlah karyawan yang berbeda
- b. Pengaturan ulang struktur organisasi dan pemberdayaan karyawan
- c. Pekerjaan dan proses menjadi lebih fleksibel dan lebih adaptif terhadap kondisi perubahan yang terjadi.

Ketiga hasil tersebut diatas pada prinsipnya akan berdampak pada penurunan biaya, kualitas semakin baik dalam hal produk ataupun layanan yang diberikan kepada konsumen.

5 CONTOH PROSEDUR IMPLEMENTASI REKAYASA PROSES BISNIS

Implementasi rekayasa proses bisnis akan terdiri dari tahapan-tahapan spesifik yang dilakukan dengan tujuan untuk mencapai *outcomes* secara optimal. **Pada Gambar 2** ditampilkan contoh tahap-tahap implementasi rekayasa proses bisnis yang dapat diterapkan secara umum.



TAHAP 1 : PERSIAPAN DAN KOORDINASI

Tahap persiapan dan koordinasi merupakan tahap awal dari dimulainya proses implementasi rekayasa proses bisnis. Pada tahap persiapan dan koordinasi ini, eksekutif perusahaan mulai membentuk tim kerja dengan rencana kerjanya, dan untuk semakin mematangkan rencana perubahan, bilamana diperlukan dapat melibatkan pihak ketiga misalnya konsultan dengan maksud membangun dukungan manajemen yang lebih kuat dan menjabarkan secara jelas akan peran dan tanggung jawab setiap orang yang terlibat di dalam proyek ini.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Menjelaskan kepada manajemen puncak perihal pentingnya komitmen bersama dalam proyek perubahan yang akan dilakukan,

- b. Menentukan personal perubahan yang kompeten dan pembagian tugas dan tanggungjawab dari setiap orang dalam tim.
- c. Bila diperlukan, selenggarakan *workshop* atau pelatihan bagi personal yang terlibat dalam projek ini, dan minta kerjasama konsultan untuk menjelaskan tahap demi tahap apa yang harus dilakukan dan peran masing-masing yang terlibat agar projek ini dapat berhasil dan mencapai tujuan

TAHAP 2 : DIAGNOSA BISNIS DAN PENGUKURAN

Tahap diagnosa dan pengukuran dilakukan dengan tujuan untuk mendignosa dan mengidentifikasi persoalan-persoalan dari suatu proses bisnis, kemudian diukur kinerja dari suatu proses bisnis berdasarkan pada suatu standar tertentu, misalnya waktu yang diperlukan dari proses tersebut, waktu tunda yang diperlukan dari suatu proses, besar kecilnya kesalahan-kesalahan yang timbul dari suatu proses, atau berdasarkan pada jumlah keluhan-keluhan dari para pelanggan atau konsumen.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Gambarkan setiap proses bisnis yang terjadi secara rinci ke dalam bentuk diagram
- b. Tandai proses-proses bisnis yang berkaitan dengan pemakaian waktu, dan pemakaian sumberdaya lainnya
- c. Analisis dan evaluasi proses-proses bisnis yang sudah ditandai tersebut apakah ada bagian yang bisa lebih ditingkatkan tingkat efektifitas dan efisiensinya.
- d. Identifikasikan bagian-bagian mana yang bisa ditingkatkan tingkat efektivitas dan efisiensinya sebagai *value added* yang berdampak pada pelayanan bagi pelanggan atau konsumen.

TAHAP 3 : PEMILIHAN PROSES BISNIS YANG AKAN DIREKAYASA

Setelah tahap diagnosa dan pengukuran dilakukan sebagaimana pada tahap kedua diatas, maka selanjutnya kita tentukan proses bisnis yang mana yang akan kita lakukan rekayasa. Tentu dalam tahap pemilihan proses bisnis yang akan direkayasa ini, perlu mengacu kepada penilaian fisibilitas suatu proses bisnis yang akan direkayasa.

Setelah kita tentukan proses bisnis yang akan direkayasa, selanjutnya kita lakukan rekayasa dengan cara melakukan rancang ulang proses bisnisnya atau membuat suatu model baru dari proses bisnisnya.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Tentukan karakteristik-karakteristik dari proses tersebut yang memiliki kepentingan langsung bagi pencapaian tujuan perusahaan
- b. Berdasarkan karakteristik tersebut, maka selanjutnya rekayasa lebih diarahkan pada meningkatkan nilai (*value added*) atas karakteristik-karakteristik tersebut.
- c. Rancang kembali proses bisnisnya berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut
- d. Simulasikan rancangan proses bisnis sampai dengan lingkungan perusahaan yang saat ini sedang berjalan, sampai ditemukan rancangan yang paling baik dan sesuai dengan lingkungan perusahaan
- e. Gambarkan proses bisnis tersebut sebagai suatu model yang baru.

TAHAP 4 : RANCANGAN IT SEBAGAI SOLUSI

Pada tahap ini, kita dapat bekerja sama dengan ahli di bidang IT untuk merencanakan otomatisasi proses bisnis dengan memberdayakan jaringan komputer, sehingga diharapkan bahwa proses bisnis yang baru selain meningkatkan efisiensi, juga dapat menjawab persoalan efektivitas waktu dengan suatu otomatisasi proses bisnis.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Mengadakan koneksi jaringan komputer diantara anggota tim kerja

- b. Mempersiapkan aplikasi intranet untuk memfasilitasi pertukaran berkas dan dokumen diantara tim kerja
- c. Mempersiapkan aplikasi alur kerja yang akan membantu setiap tahap rekayasa proses bisnis untuk dapat dilakukan secara otomatisasi.

TAHAP 5 : TIM KERJA DAN PELATIHAN

Tahap ini dilakukan dengan maksud untuk membiasakan tim kerja pada cara baru bekerja dengan menggunakan IT di dalam melakukan rekayasa, sehingga dengan terbiasa dan terlatihnya mereka di dalam menggunakan IT, maka tujuan rekayasa proses bisnis dapat lebih efektif.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Menyesuaikan setiap posisi dengan ketrampilan yang diperlukan di dalam setiap proses yang baru
- b. Mengadakan pelatihan bagi karyawan, agar pelaksanaan proses yang baru dapat dengan nyaman dilakukan oleh setiap karyawan, dan para karyawan dapat menyelaraskan diri dengan perubahan yang terjadi.

TAHAP 6 : PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PEMBERDAYAAN

Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk meminimalkan resistensi karyawan terhadap perubahan, tetapi memupuk serta menanamkan sikap positif kepada para karyawan akan perubahan yang terjadi.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- c. Manajemen perusahaan perlu responsif dalam mengantisipasi setiap kemungkinan resistensi yang mungkin saja timbul
- d. Fasilitasi proses perubahan dengan menjelaskan dan menguraikan dampak-dampak positif yang akan diraih dari perubahan tersebut.

TAHAP 7 : PENGENALAN PROSES BISNIS YANG BARU

Tahap pengenalan proses bisnis yang baru dilakukan dengan tujuan memberikan arahan kepada karyawan terhadap cara baru, bila diperlukan boleh perusahaannya dapat menginformasikan kepada karyawan fakta-fakta yang terjadi pada proses lama yang tidak lagi digunakan pada proses yang baru ini.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Pengujian atas sumberdaya yang diperlukan (misalnya : dokumen, peralatan, IT)
- b. Tentukan tanggal dan waktu mulai diterapkannya proses baru ini
- c. Pantau pelaksanaan betul-betul sesuai dengan prosedur proses baru

TAHAP 8 : PERTAHANKAN PENINGKATAN BERKELANJUTAN

Tahap mempertahankan peningkatan berkelanjutan dilakukan selain sebagai kegiatan pengendalian dan monitoring, juga sebagai langkah evaluasi untuk semakin dapat meningkatkan efektivitas bentuk proses yang baru tersebut.

Beberapa hal yang penting dilakukan pada tahap ini, adalah :

- a. Secara berkala lakukan evaluasi kinerja dari proses bisnis baru yang diterapkan
- b. Rencanakan waktu dan sumberdaya perusahaan untuk rekayasa proses bisnis selanjutnya.

6 KESIMPULAN

Rekayasa Proses Bisnis melibatkan kegiatan perancangan ulang secara radikal proses bisnis di dalam perusahaan dalam upaya mencapai peningkatan produktivitas, waktu, dan kualitas. Dalam Rekayasa Proses Bisnis, perusahaan akan mulai memikirkan

proses yang ada yang dapat direkayasa untuk memberikan nilai lebih (*value added*) kepada pelanggan atau konsumen.

Rekayasa proses bisnis biasanya mengadopsi sistem nilai baru yang menekankan pada kebutuhan pelanggan. Perusahaan biasanya akan mengurangi lapisan organisasi dan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak produktif di dua bidang utama. Pertama, mendesain ulang organisasi fungsional menjadi tim lintas fungsional. Kedua, menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan diseminasi data dan pengambilan keputusan.

7 DAFTAR PUSTAKA

- Crown Dirgantoro, (2002), *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*, Gramedia.
- Dorine C. Andrews and Susan Stalick, (1994), *Business Reengineering*, Prentice Hall-New York.
- James Harrington, (1991), *Business Process Improvement*, McGraw Hill-New York.
- Kenneth C. Laudon – Jane P. Laudon, (2008), *Sistem Informasi Manajemen – Mengelola Perusahaan Digital*, Edisi 10, Salemba Empat-Jakarta.
- Meidi Wibowo, (2006), *Integrasi Proses Bisnis: Metode Peningkatan Efisiensi Perusahaan*, Graha Ilmu-Indonesia.
- Michael S. Yoemans and Janice L. Beckett, (1996), *Achieving Breakthrough Improvement Through Business Process Reengineering*.
- Tim R. Furey, Jenifer L. Garlitz and Michael L. Kelleher, (1993), *Applying Information Technology to Reengineering*.