

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Definisi *re-engineering*

Re-engineering didefinisikan sebagai berikut :

1. Johansson, et.al (1993) :

Suatu perubahan yang radikal dalam proses bisnis sehingga diperlukan perubahan yang bersamaan dengan manajemen bisnis. Bagian-bagian bisnis yang diubah meliputi budaya, struktur organisasi, teknologi pelaksanaan proses kerja, sistem yang insentif dan gaya/teknik manajemen.

2. Ibbs (1994) :

Metoda dalam bidang konstruksi yang relatif baru, yang mengkaji kembali secara mendasar dan radikal, melakukan rencana ulang terhadap proses kerja untuk memperoleh kemajuan yang dramatis dalam hal kinerja perusahaan terutama yang menyangkut biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan. *Re-engineering* merupakan paduan dari prosedur, teknik dan perangkat yang digunakan untuk mendokumentasi, menilai dan merancang ulang proses kerja yang dilakukan.

3. Hammer dan Champy (1995) :

Pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer, seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan.

4. Peppard dan Rowland (1995) :

Filosofi perbaikan atau penyempurnaan yang bertujuan mencapai perbaikan-perbaikan langkah dalam kinerja dengan cara mendisain ulang proses-proses kerja dimana organisasi beroperasi, memaksimalkan kandungan nilai tambahnya dan meminimumkan kandungan tak bernilai tambah.

5. Bennis dan Mische (1996) :

Menata ulang perusahaan dengan menantang doktrin, praktek dan aktivitas yang ada dan kemudian secara inovatif menyebarkan kembali modal dan sumber daya manusia ke dalam proses lintas fungsi yang dimaksudkan untuk mengoptimalkan posisi bersaing organisasi, nilainya bagi para pemegang saham dan kontribusinya bagi masyarakat.

6. Laudon dan Laudon (1998) :

Menganalisis, menyederhanakan dan mendisain ulang proses kerja yaitu dengan memikirkan kembali secara radikal tentang alur kerja dan proses kerja dengan meningkatkan produk dan pelayanan dengan mengurangi proses kerja. Organisasi dapat memikirkan kembali dan menekankan proses bisnis untuk meningkatkan kecepatan, pelayanan dan kualitas dengan mengorganisasi kembali proses kerja dengan menggabungkan langkah-langkah untuk membuang/mengeliminasi pengulangan proses kerja dengan memaksimalkan keuntungan penggunaan teknologi informasi.

Melaksanakan *re-engineering* dalam suatu perusahaan bukan merupakan hal yang mudah. Melaksanakan *re-engineering* berarti mentransformasikan secara permanen seluruh orientasi dan arah dari organisasi yang mengesampingkan nilai-nilai tradisional, keteladanan di masa lalu dan kebijaksanaan yang sudah usang serta menggantikannya dengan konsep dan praktek yang sama sekali berbeda.

2.1.2. Karakteristik *re-engineering*

Dari definisi-definisi di atas, dapat diketahui 4 karakteristik *re-engineering* yang spesifik (Sunarto, 1998) yaitu:

1. Fundamental

Dalam melaksanakan *re-engineering* terlebih dahulu harus diketahui hal-hal yang paling mendasar tentang perusahaan yang akan melaksanakan *re-engineering* dan bagaimana sistem operasional perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan *re-engineering* harus berhati-hati terhadap asumsi-asumsi dasar yang telah melekat pada sebagian proses kerja perusahaan. Manajemen dan karyawan perusahaan tersebut juga harus memahami peraturan formal dan asumsi-asumsi yang mendasari perilaku perusahaan dalam melakukan kebijakan operasional selama ini yang tidak disadari dan tetap dilakukan.

2. Radikal

Pelaksanaan *re-engineering* dimulai dari akar permasalahan bukan merupakan perubahan-perubahan yang superfisial atau berkulat dengan apa yang sudah ada. Pelaksanaan secara radikal berarti mengesampingkan semua struktur dan prosedur yang sudah ada dan menciptakan cara baru (*invention*) dalam operasional dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian *re-engineering* merupakan penciptaan ulang proses kerja, bukan meningkatkan, memperkuat ataupun memodifikasi proses bisnis.

3. Dramatik

Re-engineering merupakan perbaikan besar kinerja perusahaan, bukan peningkatan secara marjinal atau inkremental, oleh karena itu *re-engineering* dilaksanakan jika ada kebutuhan untuk perubahan besar-besaran. Peningkatan marjinal membutuhkan upaya penyesuaian yang terus-menerus sedangkan peningkatan dramatis menuntut perubahan yang lama dan menggantinya dengan sesuatu yang baru.

4. Proses

Proses bisnis didefinisikan sebagai sekelompok aktivitas yang dapat berupa satu atau beberapa masukan (*input*) yang menghasilkan keluaran (*output*) yang bernilai bagi konsumen. *Re-engineering* dilakukan pada proses kerja secara menyeluruh/berkesinambungan dari *input* hingga *output*, bukan pada organisasi atau departemen.

2.1.3. Tujuan *re-engineering*

Bennis dan Mische (1996) mengemukakan tujuan dilaksanakannya *re-engineering* adalah :

1. Meningkatkan produktivitas.

Re-engineering berusaha meningkatkan produktivitas dengan menciptakan proses-proses yang bersifat inovatif dan tanpa hirarki. Struktur organisasi yang mengutamakan tugas dan tanggung jawab secara vertikal digantikan dengan struktur organisasi yang lintas fungsi yaitu struktur organisasi yang lebih horisontal.

2. Mengoptimalkan keuntungan bagi perusahaan.

Re-engineering berusaha mengoptimalkan keuntungan bagi perusahaan dengan melakukan peningkatan perhatian dan pemahaman karyawan atas perusahaan, kepemimpinan manajer, hasil kerja dan klien, peningkatan kerja sama antar karyawan, komunikasi dan kerja sama *team work*, peningkatan pengetahuan karyawan tentang arah organisasi dan peran perusahaan di antara kompetitornya dan melakukan peningkatan kemampuan, ketrampilan dan pendidikan karyawan agar sesuai dengan tanggung jawabnya yang baru.

3. Mencapai hasil yang luar biasa.

Re-engineering dimaksudkan untuk mencapai setidaknya peningkatan sebesar 50 persen, bukan peningkatan yang sedikit demi sedikit.

4. Mengkonsolidasikan berbagai fungsi.

Re-engineering berusaha menciptakan suatu perusahaan dengan struktur organisasi yang lebih ramping, lebih datar dan lebih cepat. Kemampuan untuk dengan cepat menerima inovasi, kebutuhan klien, perkembangan teknologi dan inisiatif kompetitornya menjadi ciri khas perusahaan yang melaksanakan *re-engineering*.

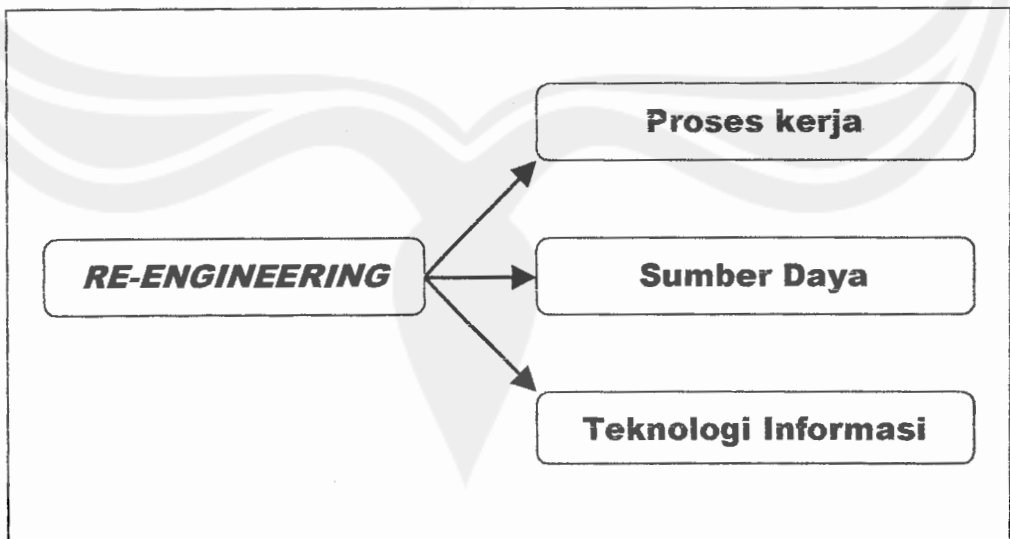
5. Menghilangkan tingkatan dan proses kerja yang tidak perlu.

Tingkat dan aktivitas perusahaan yang menghasilkan sedikit nilai tambah bagi perusahaan atau memberikan kontribusi yang kecil bagi daya saing ditata ulang atau dihilangkan.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas, pelaksanaan *re-engineering* memerlukan penilaian terus-menerus terhadap perusahaan, manajemen, karyawan, sistem kerja, klien dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi.

2.1.4. Aspek *re-engineering*

Menurut Morris dan Brandon (1993), *re-engineering* yang dilakukan pada suatu perusahaan meliputi 3 aspek yang dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Aspek-Aspek *Re-Engineering*

Sumber : Morris, C.D., Brandon, S.J. (1993), *Re-Engineering Your Business*, halaman 67

1. Proses kerja

Proses kerja atau proses bisnis didefinisikan sebagai sekumpulan aktivitas yang dapat berupa satu atau beberapa *input* dan menghasilkan *output* yang bernilai bagi klien. *Re-engineering* dilakukan pada proses kerja secara menyeluruh/berkesinambungan dari *input* hingga *output*, bukan pada organisasi ataupun departemen.

Pelaksanaan *re-engineering* perlu memberikan penekanan pada proses yang pada umumnya sebagian besar pelaku bisnis atau manajer perusahaan tidak berorientasi pada proses (*unprocess oriented*) tetapi berorientasi pada tugas pekerjaan dan struktural organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh pemikiran Adam Smith, dimana untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan dipecah menjadi bagian yang sederhana dan masing-masing dikerjakan oleh spesialis yang berorientasi pada tugasnya secara individual sehingga cenderung kehilangan pandangan kerangka proses global.

Menurut Morris dan Brandon (1993), pelaksanaan *re-engineering* meliputi adanya perubahan dalam tiga tingkatan yaitu perubahan besar yang didukung oleh *top management* (manajemen puncak), perbaikan proses yang diusulkan oleh *team work* (kelompok karyawan yang bekerja sama untuk melakukan suatu proses secara keseluruhan), dan perubahan tingkatan pekerjaan yang dibuat oleh pekerja dengan koordinasi dari manajer. Pada perubahan yang didukung oleh manajemen puncak meliputi perubahan pada keseluruhan perusahaan atau sebagian besar proses kerja dalam organisasi yang disebabkan adanya tekanan dari luar perusahaan seperti persaingan yang semakin ketat dan penurunan *income* perusahaan. *Re-engineering* melakukan perubahan ini dengan dukungan beberapa *team work*. Tim ini akan bekerja untuk menentukan lingkup masing-masing usaha *re-engineering* perusahaan pada proses kerja yang mungkin termasuk dalam perubahan yang diusulkan.

Pada tingkat yang lebih rendah yaitu perubahan yang dilakukan untuk memperbaiki proses tunggal atau sebagian kecil dari suatu rangkaian proses, perubahan dilakukan oleh *team work* yang masing-masing anggotanya harus mempunyai pendapat dan inisiatif. Pendapat atau inisiatif dari masing-masing anggota tim akan dimodelkan dan dianalisis. Inisiatif yang disepakati bersama kemudian akan dilaporkan pada manajemen perusahaan dan apabila diterima akan diimplementasikan dalam pelaksanaan *re-engineering*. Sedangkan pada tingkatan perubahan ketiga yaitu perubahan tingkatan pekerjaan yang dibuat oleh karyawan dengan koordinasi dari manajer, perubahan ini tidak menjadi proyek keseluruhan bagi perusahaan karena hanya merupakan perubahan kecil dalam suatu proses kerja dan tidak begitu berpengaruh pada keseluruhan proses kerja perusahaan.

Pada prinsipnya, dalam pelaksanaan *re-engineering* harus dapat memilih proses kerja yang memang perlu diubah sehingga akan diperoleh efisiensi proses kerja yang nantinya akan mengakibatkan perbaikan kinerja perusahaan.

2. Sumber daya

Keberhasilan *re-engineering* sangat tergantung pada karyawan yang bertindak sebagai pelaksananya. Proses kerja hanya dapat berlangsung dengan baik jika karyawan yang mengoperasikannya benar-benar kompeten. Oleh karena itu organisasi dan manajemen sumber daya manusia merupakan kunci dalam perancangan dalam setiap rangkaian proses kerja.

Dalam melaksanakan suatu rangkaian pekerjaan diperlukan kerja sama *team work* yang diharapkan mampu melaksanakan rangkaian pekerjaan secara keseluruhan. Dengan demikian diperlukan karyawan yang benar-benar berpotensi untuk mengerjakan pekerjaan dalam *team work*. Hal ini dapat dicapai antara lain melalui rekrutmen calon karyawan yang mempertimbangkan kualifikasi calon karyawan yang diperlukan untuk

melaksanakan pekerjaan tertentu, kesesuaian calon karyawan dengan budaya organisasi yang disyaratkan dan potensi calon karyawan untuk menambah nilai, maju dan berkembang dalam organisasi.

Peppard dan Rowland (1995) berpendapat bahwa banyak penekanan yang secara tradisional diberikan pada kualifikasi calon karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Penekanan pada kategori ini berlanjut dalam banyak kasus, tetapi kategori lain juga mulai mendapatkan tekanan yang seimbang, dan bahkan beberapa orang mengatakan tekanannya lebih besar, yaitu sebesar kesesuaian seseorang dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan pola dan gaya perilaku suatu organisasi dalam perusahaan, dimana karyawan baru secara otomatis akan didorong untuk mengikutinya. Potensi calon karyawan sulit dinilai dan tetap menjadi kualitas subyektif yang sulit dipahami, meskipun motivasi dan kemampuan intelektual dapat memberikan pedoman.

Keputusan utama perusahaan menyangkut siapa yang harus merekrut dan menyeleksi karyawan, apakah harus mempertahankan manajemen dan fungsi personalia, atau apakah anggota tim bebas memilih koleganya. Secara tradisional manajer dan staf personalia melaksanakan fungsi ini, tetapi saat ini semakin banyak tim memainkan peranan penting dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Departemen Personalia biasanya memiliki keahlian yang diperlukan untuk merekrut dan menyeleksi karyawan, sama halnya dengan manajer, membantu dan melatih anggota tim melakukan fungsinya masing-masing dan didukung oleh para profesional.

Disamping sistem rekrutmen dan seleksi, sistem penghargaan umumnya diyakini sangat krusial bagi kinerja organisasi karena akan menurunkan motivasi karyawan jika jumlahnya tidak memadai.

Pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan juga dipandang merupakan aktivitas kunci bagi suatu organisasi untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan diadakan sepanjang karir seorang karyawan di dalam organisasi tertentu dimulai dari berbagai bentuk orientasi dan berlanjut selama masa jabatannya. Sejumlah level yang perlu dipertimbangkan dalam mengevaluasi rencana pelatihan dan pengembangan karyawan adalah program pelatihan, *on the job training*, penempatan kerja dan penempatan karir. Beberapa jenis pelatihan yang berbeda ini dapat diorientasikan untuk berbagai tujuan yang berkaitan dengan ketrampilan karyawan, perilaku karyawan dan kesadaran karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh (Peppard dan Rowland, 1995). Keahlian yang dimiliki sumber daya manusia akan sangat membantu dalam pelaksanaan *re-engineering* pada suatu perusahaan (Morris dan Brandon, 1993).

Dalam perusahaan yang melakukan *re-engineering*, penilaian pada karyawan tidak didasarkan pada senioritas, tetapi pada ketrampilan yang dimiliki, kemampuan intelektual, kemampuan menyelesaikan masalah, kompetensinya dalam memahami dan memperbaiki proses kerja, dan kemampuan serta kemauan untuk memberikan kontribusi pada pelaksanaan pekerjaan dalam suatu *team work* (Johansson, et al. 1993).

Selain sumber daya manusia, ketersediaan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan, misalnya modal kerja perusahaan dan sarana serta prasarana yang menunjang terlaksananya proses kerja dalam perusahaan.

3. Teknologi informasi

Teknologi informasi dapat mendukung perubahan yang dilakukan dalam *re-engineering*. Beberapa teknik *re-engineering* berasal dari pengalaman pengembangan sistem informasi, teknologi industri dan pengetahuan tentang manajemen. Meskipun *re-engineering* bukan merupakan salah satu bagian teknologi informasi, pelaksanaan *re-*

engineering tergantung pada komputer yang merupakan elemen teknologi informasi. Penggunaan teknologi informasi untuk memperbaiki proses kerja hampir selalu dipertimbangkan dalam pelaksanaan *re-engineering*.

Morris dan Brandon (1993) mengatakan bahwa teknologi merupakan salah satu kunci keberhasilan untuk meningkatkan efisiensi proses kerja. Cara-cara teknologi dalam mendukung proses kerja adalah sebagai berikut:

- a. Teknologi dapat digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan lebih cepat daripada melakukan pekerjaan secara manual. Teknologi juga mampu mengurangi waktu penyelesaian suatu proses kritis.
- b. Teknologi dapat memberikan informasi dengan cepat sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi yang diperlukan dalam waktu singkat.
- c. Teknologi dapat memindahkan data dan informasi dari suatu bagian proses ke bagian lain dalam berbagai bentuk informasi.
- d. Teknologi dapat digunakan untuk mengawasi suatu pekerjaan dalam proses kerja. Pada umumnya, pengawasan ini akan meningkatkan kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan karena *human error* dapat dikurangi dan peralatan yang otomatis dapat memberikan pengawasan yang lebih detail daripada pengawasan yang dilakukan secara manual.
- e. Teknologi dapat memberikan data yang diperlukan oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat membantu karyawan untuk mengambil keputusan dengan lebih baik. Data dapat diperoleh dalam bentuk aslinya maupun dalam bentuk grafik sehingga mempermudah dalam pengambilan keputusan.

Dengan adanya peranan teknologi informasi dalam peningkatan efisiensi proses kerja, maka perusahaan yang melakukan *re-engineering* perlu menerapkan teknologi baru untuk mendukung terlaksananya *re-engineering*. Penerapan teknologi baru dalam

perusahaan tentu saja harus diikuti oleh kemampuan sumber daya manusianya untuk melakukan inovasi dalam teknologi dan menggunakan teknologi baru tersebut karena teknologi baru yang diterapkan tidak akan berguna jika tidak didukung kemampuan untuk mengoperasikannya.

Dalam penerapan *re-engineering*, banyak prasyarat yang harus dipenuhi sebab jika tidak memperhatikan prasyarat yang ada, kegagalanlah yang akan diperoleh. Prasyarat tersebut adalah adanya komitmen dari pimpinan puncak untuk usaha aplikasi *re-engineering* pada perusahaannya yang dalam pelaksanaan *re-engineering* harus diciptakan *a sense of urgency* yaitu *re-engineering* merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan, adanya motivasi dari karyawan perusahaan tersebut dan kemampuan tim proyek dalam membenahan struktur, kultur dan sistem. Untuk mencapai keberhasilan atas upaya penerapan *re-engineering* diperlukan persiapan mulai dari perencanaan hingga implementasinya yang menurut Abrams memerlukan *project team* dan *process team* yang masing-masing dari tim tersebut mempunyai tugas dan fungsi (Huseini, 1994).

Menurut Widayanto (1994), sebuah perusahaan yang menghadapi tekanan dari *supplier*, pesaing, pemegang saham dan klien akan mengalami evolusi sebagai berikut: pada tahap embrio, mereka akan kembali memikirkan cara-cara mereka berbisnis dengan memusatkan perhatian pada kegiatan-kegiatan operasional. Pada tahap ini yang paling utama dilakukan adalah memahami proses apa yang saat ini sedang dilakukan. Setelah pemetaan proses, hal berikutnya adalah melakukan evaluasi terhadap proses yang berlaku. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menghilangkan kegiatan-kegiatan yang *redundant* dan menciptakan kemungkinan adanya alternatif proses lain yang lebih efektif. Dalam hal penciptaan alternatif proses, selain melakukan pendekatan terhadap proses baku yang sudah ada, juga perlu menciptakan alternatif yang baru sama sekali (mulai dari awal). Bila kondisi terakhir yang dipilih, maka perusahaan tersebut sudah melakukan perencanaan

untuk *re-engineering*. Alternatif tersebut dikaji lebih dalam dengan melibatkan seluruh karyawan dan didukung penuh oleh manajemen puncak. Dalam tahap inilah sebenarnya yang paling kritis karena adanya *resistance to change* dari karyawan yang selama ini sudah terbiasa dengan proses yang dipakai sebelumnya. Jika proses pengkajian alternatif ini dilakukan dengan baik dan melibatkan seluruh karyawan, maka *re-engineering* akan berhasil dalam pelaksanaannya.

2.1.5. Tahap pelaksanaan *re-engineering*

Re-engineering tidak dapat direncanakan dengan cara yang tidak terstruktur dan informal. Melaksanakan *re-engineering* pada suatu perusahaan mengharuskan suatu metodologi yang responsif, komprehensif dan efektif yang dikembangkan khususnya untuk menciptakan inovasi proses dan transformasi organisasi. Oleh karena itu diperlukan tahap-tahap pelaksanaan *re-engineering* seperti yang dikemukakan oleh Bennis dan Mische (1996) yang masing-masing terdiri dari beberapa kelompok proses yaitu suatu kombinasi dari langkah kerja, tugas individu, hasil kerja dan penyampaian formal.

Tahap-tahap pelaksanaan *re-engineering* dan kelompok-kelompok prosesnya pada masing-masing tahap dapat dilihat pada Gambar 2.2.

1. Tahap 1 : menciptakan visi dan menetapkan tujuan

Langkah pertama yang dilakukan pada pelaksanaan *re-engineering* adalah menciptakan visi yang mencakup segala hal dan menekankan hasil/perubahan besar yang realistis dan dapat dicapai yang dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi semua aktivitas perusahaan. Oleh karena itu perlu ditetapkan tujuan baik tujuan jangka panjang dan jangka pendek untuk mewujudkan visi tersebut menjadi kenyataan.

Kelompok proses pada tahap ini adalah :

a. Menciptakan visi dan tujuan

Visi yang diciptakan antara lain mengetahui dengan pasti kemampuan dan tindakan kompetitor, menilai kebutuhan, hambatan dan kemampuan perusahaan, menghubungkan arah yang diinginkan perusahaan dengan kebutuhan bisnis, tujuan dan realitas rencana, serta menetapkan tingkat resiko dan kompleksitas sehubungan dengan upaya *re-engineering*.

b. Mengidentifikasi peluang

Dalam mengidentifikasi peluang perlu ditentukan proses utama yang akan ditata ulang. Proses tersebut haruslah merupakan proses yang menambah nilai perusahaan. Setelah proses diidentifikasi sebagai kandidat untuk ditata ulang, proses tersebut harus diprioritaskan dan tugas-tugas yang berhubungan dengan proses tersebut harus dirangkaikan. Kemudian peluang proses *re-engineering* dihubungkan dengan tujuan tertentu yang diformulasikan untuk melaksanakan visi yang telah ditetapkan. Kandidat proses untuk *re-engineering* harus diprioritaskan pada awal tahap ini sebelum *team work* pelaksana *re-engineering* dibentuk, karena proses yang akan diidentifikasi untuk *re-engineering* akan mempengaruhi susunan kepegawaian.

Proses yang akan ditata ulang harus mempunyai kriteria antara lain mempunyai tingkat resiko usaha yang kecil, memberikan keunggulan kompetitif, jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan proses tersebut sesuai dengan sumber daya yang tersedia, biaya pelaksanaan proses sesuai dengan anggaran perusahaan, mempunyai potensi kegagalan yang kecil dan mampu menciptakan hasil dan manfaat yang besar bagi perusahaan.

c. Membentuk dan mendidik *team work* pelaksana *re-engineering*

Dalam membentuk *team work* pelaksana *re-engineering* perlu memilih anggota tim yang potensial dan kemudian diseleksi secara teliti untuk memperoleh struktur tim yang responsif. Anggota tim pelaksana *re-engineering* harus dapat mengarahkan tenaganya

ke dalam upaya pelaksanaan *re-engineering* yang efektif dan harus menjalani pelatihan yang keras dalam inovasi proses dan transformasi perusahaan.

Lingkungan yang pantas juga perlu diciptakan untuk *team work* pelaksana *re-engineering*. Lingkungan ini terdiri dari ruang kerja yang khusus dan mampu mendukung pertukaran gagasan dan informasi yang bebas dan terbuka. Lingkungan kerja juga menjadi tempat penyimpanan berkas kerja dan berbagai gagasan untuk pelaksanaan *re-engineering*.

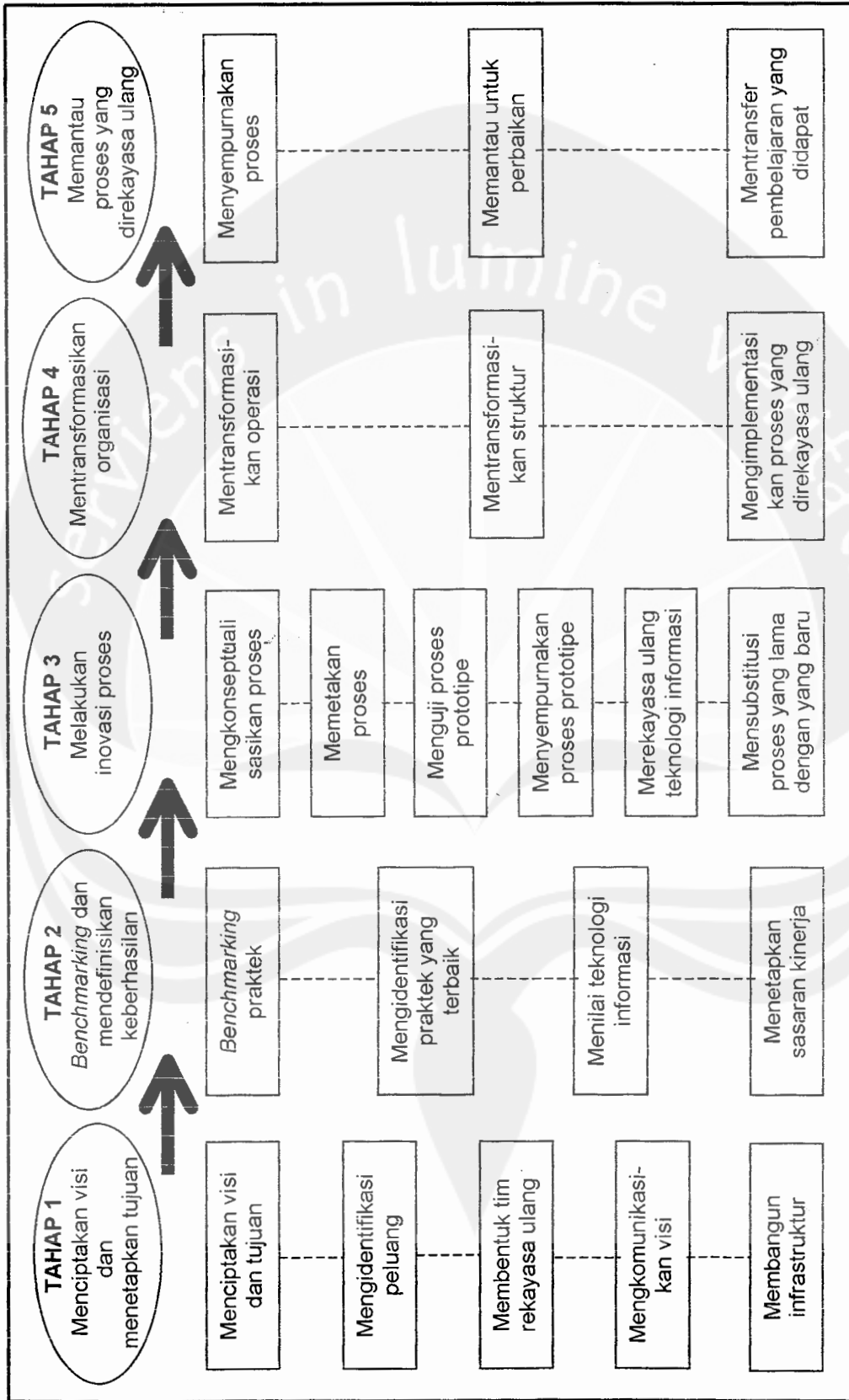
Setelah semua persiapan *team work* pelaksana *re-engineering* selesai, maka pekerjaan tim segera dimulai pelaksanaannya. Anggota *team work* pelaksana *re-engineering* segera ditugaskan untuk upaya pelaksanaan *re-engineering* dan didedikasikan sepenuhnya pada proyek secepat mungkin.

d. Mengkomunikasikan visi dan mendapatkan komitmen.

Pada kelompok proses ini dilakukan pelatihan dan pendidikan terhadap karyawan/pihak manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam pelaksanaan *re-engineering* agar karyawan/manajemen memahami hal apa yang harus dilakukan dalam *re-engineering* dan untuk memperoleh komitmen pihak manajemen maupun karyawan untuk melaksanakan *re-engineering*.

e. Membangun infrastruktur.

Kelompok proses ini mempersiapkan seluruh infrastruktur proyek untuk mengelola proses *re-engineering*. Karena kompleksnya hakekat suatu proyek *re-engineering* dan banyaknya aktivitas serta proses yang dituju, suatu sistem manajemen proyek dengan struktur yang jelas dan dapat digunakan sangat penting bagi proses *re-engineering*. Di samping itu, diperlukan pengembangan rencana kerja terperinci yang meliputi langkah, pekerjaan, penugasan dan perkiraan tingkat upaya yang diperlukan untuk melaksanakan *re-engineering*.



Gambar 2.2. Tahap Pelaksanaan *Re-Engineering*
 Sumber : Bennis, W, Mishe, M, (1996), *Organisasi Abad 21*, halaman 52.

2. Tahap 2 : *benchmarking* dan mendefinisikan keberhasilan

Pada tahap kedua ini dilakukan pencarian informasi mengenai strategi pelaksanaan proses kerja baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dari beberapa informasi yang diperoleh, dipilih strategi yang terbaik dan sesuai diterapkan pada perusahaan yang akan melaksanakan *re-engineering*. Tujuan yang ingin dicapai pada tahap kedua ini adalah mengembangkan pemahaman tentang proses yang akan direkayasa ulang dan berbagai hal yang berhubungan, menetapkan sasaran kinerja untuk setiap proses yang direkayasa ulang, memilih dan meningkatkan berdasarkan praktek yang terbaik dan menetapkan apa yang mungkin atau tidak mungkin serta menyusun parameter yang berarti.

Tahap ini dibagi menjadi beberapa kelompok proses yaitu :

a. *Benchmarking* praktek bisnis.

Benchmarking didefinisikan sebagai pengukuran dan perbandingan operasional, produk dan pelayanan dari suatu perusahaan terhadap penampil terbaik di dalam dan di luar industri utama perusahaan tersebut yang bertujuan untuk mengidentifikasi rahasia keberhasilan perusahaan yang terbaik dan kemudian mencontohnya. Upaya *benchmarking* dalam pelaksanaan *re-engineering* dilakukan dengan mengukur dan mendokumentasi aliran aktivitas dalam suatu proses pada saat proses tersebut sedang dilakukan dalam perusahaan yang sedang melaksanakan *re-engineering*. Satu hal yang kritis adalah menetapkan nilai proses dengan menilai tidak hanya kinerja kerja selama proses tetapi juga aktivitas yang mendahului dan mengikuti proses tersebut dengan memperhatikan beberapa faktor antara lain waktu siklus proses, jumlah karyawan yang terlibat dan biaya pelaksanaan proses.

Benchmarking dalam pelaksanaan *re-engineering* ada 2 jenis yaitu *benchmarking* internal dan *benchmarking* eksternal. *Benchmarking* internal digunakan untuk membandingkan antar departemen, proses atau praktek dalam perusahaan, sedangkan

benchmarking eksternal dilakukan dengan membandingkan suatu pelaksanaan proses kerja yang digunakan oleh perusahaan yang melakukan *re-engineering* dengan pelaksanaan proses kerja yang dilakukan perusahaan lain. Pada *benchmarking* eksternal, pelaksanaan proses kerja pada suatu perusahaan dapat dibandingkan dengan perusahaan yang sekelas/setingkat atau dengan kompetitor utamanya maupun dengan perusahaan yang tidak sekelas/setingkat.

Benchmarking seringkali melibatkan pertukaran informasi di antara dua perusahaan sehingga kedua perusahaan tersebut dapat meningkatkan daya saing yang akan menguntungkan kedua belah pihak.

b. Mengidentifikasi/mencontoh dan meningkatkan pelaksanaan proses yang terbaik.

Keputusan untuk menggunakan teknik pelaksanaan proses yang terbaik dalam *re-engineering* harus memperhitungkan pelaksanaan proses yang memberikan keunggulan kompetitif yang segera dapat diukur dan dilihat, pelaksanaan proses yang dapat mengoptimalkan keuntungan perusahaan dan pelaksanaan proses yang memberikan suatu model yang berguna untuk semua perusahaan yang terlibat dalam pelaksanaan proses tersebut, tidak hanya para kompetitor atau perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama.

c. Menilai teknologi informasi.

Sasaran kelompok proses ketiga adalah menilai status, kemampuan, efektifitas dan orientasi teknologi informasi perusahaan yang berhubungan dengan visi dan strategi perusahaan yang melaksanakan *re-engineering*. Langkah-langkah yang dilakukan adalah menetapkan di mana letak perusahaan dalam inovasi teknologi informasi, memastikan dimana seharusnya teknologi informasi berada untuk mendukung pelaksanaan *re-engineering* dan mengevaluasi apakah perusahaan dapat berkembang secara alami, mempercepat evolusinya atau melompat ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam

menetapkan prioritas dan kemampuan perusahaan untuk mentransformasikan perusahaan tersebut dengan dukungan teknologi, *team work* pelaksana *re-engineering* perlu memperhitungkan apakah teknologi dapat membantu memberikan solusi yang memungkinkan dalam cara yang efektif dari segi biaya dan tepat waktu.

d. Menetapkan sasaran kinerja.

Pada kelompok proses ini dilakukan penilaian perilaku yang berhubungan dengan pelaksanaan *benchmarking* pada suatu proses dan memilih pelaksanaan proses yang terbaik untuk dicontoh dan ditingkatkan.

3. Tahap 3 : melakukan inovasi proses

Melakukan inovasi proses merupakan tahap inti *re-engineering*. Pada tahap ini dilakukan *re-engineering* proses kerja, perubahan yang sistematis dari pelaksanaan manajemen, struktur organisasi dan teknologi informasi.

Tahap ini terdiri dari 6 kelompok proses yaitu :

a. Mengkonseptualisasikan proses.

Dalam merencanakan suatu proses kerja, pertama kali dilakukan pencetusan ide oleh karyawan maupun pihak manajemen. Cara-cara menemukan ide dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang terbaik sebagai model, menemukan sesuatu dengan *trial and error*, menerapkan suatu proses kerja dari bagian lain dalam perusahaan atau melakukan inovasi yaitu menciptakan suatu proses yang sama sekali baru. Hal ini dilakukan agar *team work* mengenali ide/gagasan yang baik, merumuskannya di dalam konteks sasaran visi dari *re-engineering* dan memutuskan apakah gagasan tersebut menggambarkan konsep yang nantinya dapat dikembangkan.

Anggota *team work* memerlukan pemikiran yang luas dalam mengembangkan suatu proses yang inovatif dan diperlukan keberanian untuk melakukan uji coba, menerima

kegagalan, menyempurnakan gagasan dan mencoba lagi sampai anggota *team work* memiliki proses yang sempurna dan efektif bagi perusahaan.

Setelah ditemukan gagasan mengenai proses yang efektif bagi perusahaan, perlu dilakukan deskripsi tentang cara proses tersebut akan dikelola dan direalisasikan yang ditujukan untuk membawa konsep tersebut kepada orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang nyata antara visi, konsep proses *re-engineering* dan operasionalnya.

b. Memetakan proses.

Kelompok proses ini meliputi penciptaan suatu peta proses yang ditata ulang yang mengilustrasikan desain proses, termasuk bagaimana pekerjaan tersebut akan dikelola dan bagaimana keterlibatan sumber daya manusia dan teknologi dalam operasional proses tersebut. Dalam menciptakan peta proses, *team work* pelaksana *re-engineering* mengidentifikasi bidang-bidang perusahaan yang bertanggung jawab terhadap proses kerja dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan proses kerja tersebut. Identifikasi dilakukan dengan menggabungkan sejumlah aktivitas menjadi satu proses kerja tunggal dan menyederhanakan struktur organisasi.

c. Menguji proses prototipe.

Prototipe digunakan dalam suatu simulasi yang didasarkan pada satu kumpulan asumsi mengenai lingkungan. Pengujian terhadap proses prototipe ini akan memberikan manfaat yaitu menciptakan suatu lingkungan yang terkelola agar dapat menganalisis proses baru pada lingkungan tersebut, memberikan fasilitas untuk memperkenalkan proses yang baru dan setiap perubahan organisasi yang berhubungan dengan pelaksanaan proses baru, memberikan kesempatan pada *team work* pelaksana *re-engineering* untuk menilai kelangsungan tujuan pelaksanaan proses kerja yang baru, memungkinkan *team work* pelaksana *re-engineering* untuk memperkirakan pelaksanaan *re-engineering* dengan tingkat presisi yang tinggi dan memberi kesempatan pada orang

yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan proses kerja untuk menguji prototipe proses baru tersebut.

d. Menyempurnakan proses prototipe.

Penyempurnaan terhadap proses protipe didasarkan pada hasil yang diperoleh selama uji prototipe yang meliputi berbagai aktivitas mulai dari perencanaan suatu proses sampai mendesain ulang seluruh proses. Dalam menyempurnakan proses prototipe diperlukan pelatihan tambahan, perubahan proses kerja perusahaan dan perubahan praktek kerja manajemen.

e. Merekayasa ulang teknologi informasi.

Dalam pelaksanaan *re-engineering* juga dilakukan pengembangan teknologi dengan memikirkan transformasi penggunaan teknologi sebelumnya ke suatu perubahan teknologi yang lebih maju karena teknologi yang dimiliki perusahaan harus memberikan kemampuan yang memungkinkan pelaksanaan *re-engineering*.

f. Menggantikan proses kerja yang lama dengan yang baru.

Kelompok proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa infrastruktur, prosedur dan sistem yang diperlukan ada dan siap digunakan untuk implementasi proses kerja yang baru.

4. Tahap 4 : mentransformasikan perusahaan

Pada tahap ini dilakukan transformasi perusahaan menjadi perusahaan yang direkayasa ulang. Transformasi perusahaan ini memerlukan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya di lingkungan yang baru agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan mampu menanggung resiko dari perubahan yang terjadi pada perusahaan.

Tahap ini terdiri dari 3 kelompok proses yaitu :

a. Mentransformasikan operasi.

Mentransformasikan operasi dilakukan dengan mengubah metode, praktek dan prosedur yang terjadi sebagai hasil inovasi dan *re-engineering* proses kerja dan teknologi.

b. Mentransformasikan struktur organisasi.

Dilakukan dengan membangun dan mengembangkan pemberdayaan karyawan dan menciptakan perusahaan yang lebih ramping dan lebih datar. Transformasi organisasi dilakukan dengan mendesain organisasi yang ditata ulang, menyelenggarakan penilaian komparatif yaitu penilaian menyeluruh atas kemampuan perusahaan sekarang untuk memenuhi persyaratan perusahaan yang ditata ulang. Langkah yang terakhir adalah menghasilkan rencana manajemen perubahan yang didasarkan pada hasil-hasil penilaian komparatif yang merupakan rencana terperinci dari tindakan untuk merealisasikan transformasi perusahaan.

c. Mengimplementasikan proses kerja yang direkayasa ulang.

Implementasi proses kerja yang direkayasa ulang tergantung pada keberhasilan mengelola perubahan dan kecepatan perubahan yang nantinya akan mewujudkan visi organisasi menjadi kenyataan.

5. Tahap 5 : Memantau proses kerja yang direkayasa ulang

Proses kerja yang direkayasa ulang harus dipantau terus-menerus untuk mencapai keunggulan kompetitif yang terus berlanjut.

Tahap ini terdiri dari kelompok proses :

a. Menyempurnakan proses.

Proses kerja yang direkayasa ulang secara periodik dikaji dan disempurnakan agar proses tersebut menghasilkan sesuatu seperti yang diharapkan dan untuk memastikan apakah proses tersebut secara konsisten dihubungkan dengan visi dan tujuan perusahaan.

b. Memantau untuk perbaikan.

Perusahaan secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan untuk meningkatkan praktek manajemen, efektivitas perusahaan dan pemberdayaan karyawan.

c. **Mentransfer pembelajaran yang didapat.**

Proses kerja yang direkayasa ulang yang dapat digunakan pada fungsi yang lain diidentifikasi, dievaluasi dan secara selektif dimodifikasi untuk meningkatkan hasil yang diperoleh dari *re-engineering*. Setiap perusahaan yang melaksanakan *re-engineering* perlu bertukar informasi dengan siapa saja yang dapat memberikan masukan untuk kesempurnaan operasi yang lebih besar dan keunggulan kompetitif yang lebih baik.

2.1.6. Perubahan perusahaan setelah pelaksanaan *re-engineering*

Menurut Hammer dan Champy (1995), perubahan-perubahan yang terjadi pada perusahaan yang telah melakukan *re-engineering* antara lain:

a. **Unit-unit kerja berubah dari departemen-departemen dan fungsional menjadi *team work*.**

Perusahaan-perusahaan yang melakukan *re-engineering* sebenarnya menyatukan pekerjaan-pekerjaan yang dispesialisasikan oleh Adam Smith dan Henry Ford. Setelah dilakukan *re-engineering*, *team work* merupakan cara untuk melakukan pekerjaan. *Team work* tidak terdiri dari wakil-wakil departemen fungsional yang terlibat tetapi *team work* menggantikan struktur departemen lama. Dengan adanya *team work* maka suatu pekerjaan/proses akan dapat ditangani dengan baik karena masing-masing anggota *team work* menguasai pekerjaan dalam suatu proses secara keseluruhan.

b. **Pekerjaan-pekerjaan berubah dari tugas-tugas sederhana menjadi pekerjaan yang kompleks.**

Anggota *team work* yang bersama-sama bertanggung jawab atas hasil kerja daripada atas tugas secara individual, mempunyai jenis pekerjaan yang berbeda-beda sehingga setiap hal yang dilakukan oleh salah seorang anggota akan menambah pemahaman proses kerja secara keseluruhan. Meskipun demikian setiap anggota *team work* harus mempunyai pengetahuan dasar tentang semua tahap pekerjaan dan dapat melakukan beberapa diantaranya.

c. Peran karyawan berubah yang semula di bawah pengawasan menjadi berinisiatif.

Perusahaan yang berorientasi tugas mewajibkan karyawannya mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan sedangkan perusahaan yang telah melakukan *re-engineering* tidak memerlukan karyawan yang mengikuti aturan-aturan yang ada tetapi memerlukan karyawan yang mempunyai inisiatif membuat aturan-aturan sendiri sepanjang tidak menyimpang dari kebijakan perusahaan. Dengan adanya tanggung jawab yang dibebankan pada *team work* untuk melakukan seluruh proses kerja maka karyawan diberi wewenang dalam membuat keputusan-keputusan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberian wewenang adalah konsekwensi yang tidak dapat dihindari dari pelaksanaan *re-engineering*. Akibatnya perusahaan yang melakukan *re-engineering* harus mempertimbangkan kriteria tambahan dalam menerima karyawan. Rekrutmen karyawan tidak cukup hanya melihat kriteria karyawan dari pendidikan, pelatihan dan keahlian calon karyawan, tetapi karakter calon karyawan misalnya kemampuan untuk berinisiatif, kedisiplinan dan motivasi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya juga menjadi kriteria yang perlu dipertimbangkan.

d. Persiapan pekerjaan berubah dari pelatihan menjadi pendidikan.

Sebelum pelaksanaan *re-engineering*, perusahaan menekankan pelatihan bagi karyawan tentang bagaimana menangani situasi yang khusus. Setelah pelaksanaan *re-engineering*

terjadi pergeseran dari pelatihan menjadi pendidikan karyawan yaitu dengan mempekerjakan karyawan yang berpendidikan sehingga karyawan mampu memutuskan langkah yang harus dilakukan jika menghadapi suatu masalah.

- e. Penentuan kompensasi yang semula berdasarkan aktivitas berubah menjadi berdasarkan prestasi kerja.

Re-engineering menuntut perusahaan untuk memikirkan lagi beberapa asumsi dasar tentang kompensasi, misalnya kinerja seorang karyawan saat ini dalam perusahaan yang telah melakukan *re-engineering* tidak menjamin kinerjanya akan tetap di saat yang akan datang. Dengan demikian gaji pokok dalam perusahaan cenderung tetap karena adanya penyesuaian terhadap inflasi. Penghargaan nyata untuk kinerja yang menonjol dalam bentuk bonus, bukan kenaikan gaji. Asumsi pemberian kompensasi lain yang juga berubah setelah dilakukan *re-engineering* adalah memberi kompensasi pada karyawan berdasarkan tingkat senioritas, memberi kompensasi hanya untuk kehadiran karyawan bukan berdasarkan kinerja yang dicapainya, memberi kenaikan gaji hanya karena telah menempuh masa kerja yang lama. Dalam perusahaan yang telah melakukan *re-engineering*, kontribusi dan kinerja merupakan dasar utama pemberian kompensasi.

- f. Kriteria kenaikan jabatan yang semula berdasarkan kinerja berubah menjadi berdasarkan kemampuan.

Dengan adanya *re-engineering*, kenaikan jabatan dalam suatu organisasi merupakan fungsi dari kemampuan.

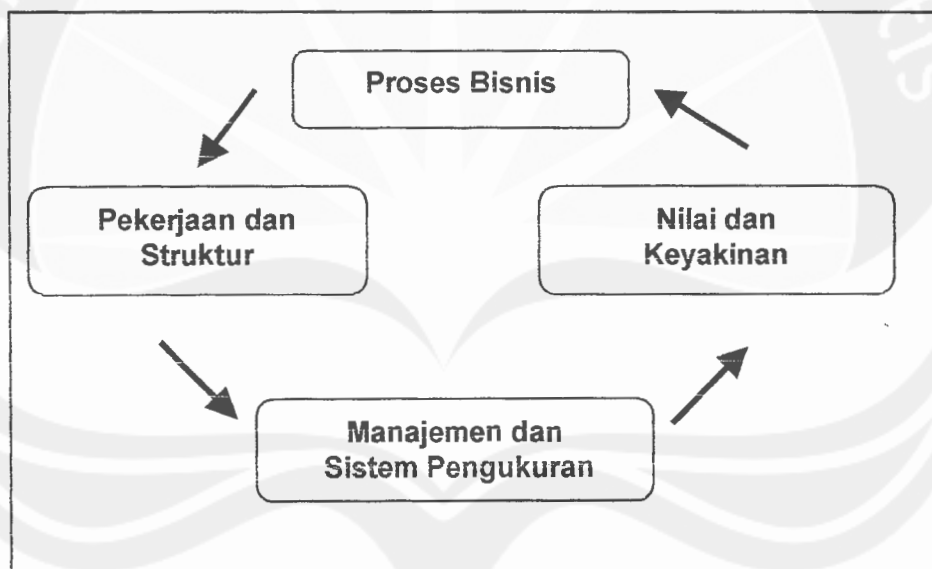
- g. Fungsi manajer yang semula sebagai pengawas berubah menjadi sebagai fasilitator.

Team work yang dibentuk pada perusahaan yang melakukan *re-engineering* tidak memerlukan pengawasan karena masing-masing anggota *team work* mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap pelaksanaan tugasnya. Peran manajer berubah dari

peran pengawas menjadi fasilitator dan bertugas mengembangkan kemampuan karyawan sehingga mampu melaksanakan sendiri proses kerja yang dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.

- h. Struktur organisasi berubah dari hirarkis menjadi merata karena pekerjaan dilakukan oleh tim yang terdiri dari orang-orang yang pada prinsipnya berkedudukan sama dan beroperasi dengan otonomi besar didukung beberapa manajer.

Menurut Sunarto (1998), *re-engineering* proses kerja akan mengubah secara praktis segala hal pada perusahaan, karena semua aspek yaitu sumber daya manusia, pekerjaan, manajer dan nilai (biasa disebut 4 titik berlian sistem bisnis) terangkai bersama. Seluruh perubahan yang terjadi akibat *re-engineering* dapat digambarkan seperti Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Berlian Sistem Bisnis

Sumber : Hammer, M, Champy, J. (1995), *Rekayasa Ulang Perusahaan*, halaman 77

Proses kerja/bisnis yang dilakukan akan mengakibatkan jenis pekerjaan dan struktur organisasi berubah karena tugas yang harus dilakukan berubah dari pengelompokan berdasarkan keahlian/ketrampilan ke pengelompokan berdasarkan proses kerja. Perubahan jenis pekerjaan dan struktur organisasi akan mengubah sistem penilaian dan manajemen

yang mendukung program *re-engineering* proses kerja. Perubahan dalam sistem penilaian dan manajemen akan berdampak pada perubahan nilai-nilai dan norma yang berlaku pada perusahaan, diantaranya perilaku karyawan dan pihak manajemen.

Perubahan nilai-nilai dan norma pada akhirnya akan memacu kembali perubahan proses kerja untuk bidang-bidang lain pada perusahaan dan merupakan siklus yang berkesinambungan yang setiap elemen perubahan harus saling melengkapi.

2.2. Landasan Teori

Bertitik tolak dari kajian pustaka tersebut di atas, maka landasan teori yang dikembangkan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. *Re-engineering* yang pada umumnya diterapkan pada perusahaan manufaktur perlu diterapkan juga pada perusahaan konstruksi khususnya perusahaan kontraktor karena sering dijumpai permasalahan antara lain:

- a. keinginan dari klien/*owner* yang makin banyak dan meningkat, baik secara kualitatif maupun kuantitatif,
- b. kompetisi diantara pelaku bisnis konstruksi semakin ketat dan
- c. perubahan-perubahan akibat majunya teknologi dan informasi selalu terjadi.

Dalam melakukan *re-engineering*, khususnya *re-engineering* pada perusahaan kontraktor perlu diperhatikan hal-hal yang mencakup:

1. Proses baru yang efisien

Perlu dilakukan perubahan secara mendasar pada proses pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan kontraktor yaitu dengan meninggalkan metoda-metoda penyelesaian pekerjaan secara konvensional dan mencari cara yang baru agar penyelesaian pekerjaan melalui suatu proses yang efisien dan dapat menemukan cara-cara baru yang

lebih efisien dalam penyelesaian proyek sehingga dapat menyelesaikan proyek dengan tepat waktu, berkualitas dan hemat biaya.

2. Sumber daya

Dalam aspek sumber perlu diperhatikan masalah rekrutmen sumber daya manusia yang mensyaratkan kriteria-kriteria tertentu sehingga dapat memiliki sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas dan siap berperan aktif dalam *re-engineering* yang dilakukan perusahaan. Sedangkan untuk sumber daya manusia yang sudah dimiliki, dilakukan peningkatan kualitas dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, mampu melakukan inovasi dan dapat mengikuti perkembangan teknologi yang selalu berubah cepat dari waktu ke waktu. Ketersediaan modal kerja, sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan proses kerja juga harus diperhatikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan *re-engineering*.

3. Penerapan teknologi informasi

Teknologi informasi perlu diterapkan pada perusahaan kontraktor agar dapat bekerja secara efisien dan mendapatkan hasil yang memuaskan, misalnya komputerisasi dalam lingkup organisasi proyek sehingga memperlancar komunikasi intern maupun ekstern dan memudahkan pengaturan tugas-tugas dan monitoring dalam lingkup proyek. Dengan adanya teknologi informasi yang maju maka perusahaan kontraktor akan semakin mudah untuk memperoleh informasi tentang metode-metode baru dalam pelaksanaan konstruksi sehingga perusahaan kontraktor tersebut akan lebih cepat beradaptasi dengan kemajuan-kemajuan yang berkembang pesat. Hal ini akan menguntungkan perusahaan kontraktor dalam berkompetisi dengan perusahaan lain.

Re-engineering menerapkan metoda *benchmarking* yaitu upaya untuk membandingkan kinerja dan efisiensi suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis, misalnya untuk

perusahaan kontraktor di Jawa Tengah dan DIY dapat melakukan perbandingan kinerja dan efisiensi dengan perusahaan kontraktor di Jakarta maupun di luar negeri yang benar-benar berkualitas baik, sepanjang pelaksanaannya dapat terjangkau oleh sumber daya yang dimiliki.

Dengan adanya penerapan *re-engineering* dalam dunia konstruksi akan diperoleh banyak manfaat, misalnya: mempercepat pelaksanaan proyek, mengurangi biaya operasional dan struktural, meningkatkan reputasi perusahaan, meningkatkan kepuasan klien, mengurangi waktu yang terbuang dengan adanya duplikasi kerja, meningkatkan keselamatan kerja dan semangat kerja perusahaan.