

TRANSFORMASI BISNIS DAN KINERJA USAHA

Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, SE., MM., CSBA



pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

TRANSFORMASI BISNIS DAN KINERJA USAHA

Penulis:

Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, SE., MM., CSBA

ISBN : 978-623-315-350-8

Editor:

Dr. Seri Suriani., SE., MSi
Wiwit Kurniawan

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Segala puji senantiasa kita panjatkan kehadirat Allah Swt, atas segala rahmat dan karunianya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul **“TRANSFORMASI BISNIS DAN KINERJA USAHA”**. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku ini membahas tentang transformasi bisnis usaha perjalanan wisata, dimana kepemimpinan transformasional, entrepreneurial (kewirausahaan) dan rekayasa ulang proses bisnis merupakan aspek yang saling berhubungan dalam menciptakan kinerja usaha. Perubahan lingkungan bisnis yang dramatis, cepat berubah dan penuh persaingan membutuhkan pemimpin transformasional yang berjiwa entrepreneur dan mampu beradaptasi dengan perubahan akan melahirkan ide dan inovasi bisnis dalam bentuk rekayasa ulang proses bisnis. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Inovasi Dalam Organisasi	1
B. Perkembangan Industri Pariwisata.....	4
BAB II BISNIS BIDANG USAHA WISATA	
A. Usaha Perjalanan Wisata	13
B. Kewirausahaan (Entrepreneurial) Bisnis	14
C. Rekayasa ulang proses bisnis (Business Process Reengineering/BPR)	21
BAB III TRANSFORMASI DAN KINERJA ORGANISASI	
A. Transformasi Organisasi.....	35
B. Kepemimpinan Transformasional	42
C. Kinerja Organisasi	52
1. Perspektif Keuangan	59
2. Non keuangan	62
BAB IV FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN ORGANISASI	
A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kewirausahaan Bisnis	68
B. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi	69
C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap rekayasa ulang proses bisnis.....	70
D. Pengaruh kewirausahaan bisnis terhadap rekayasa ulang proses bisnis.	72
E. Pengaruh langsung kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi.....	73
F. Pengaruh langsung rekayasa ulang proses bisnis terhadap kinerja organisasi.....	74
G. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Kewirausahaan bisnis	75
H. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis.....	78
I. Pengaruh tidak langsung kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis.....	79

J. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui kewirausahaan bisnis dan rekayasa ulang proses bisnis	80
BAB V PENUTUP	83
DAFTAR PUSTAKA	85

TRANSFORMASI BISNIS DAN KINERJA USAHA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Inovasi dalam Organisasi

Mempertahankan organisasi untuk tetap hidup dan dapat menyesuaikan dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah bukanlah persoalan yang mudah, sehingga menuntut kita untuk bergerak cepat dan melakukan inovasi terhadap perubahan yang fundamental serta lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen (Peter Drucker, 1995 dalam Rahayu, 2011) oleh karena itu sebuah organisasi harus siap melakukan perubahan yang berorientasi pada pengembangan nilai melalui daya inovasi. Secara umum inovasi merupakan kemampuan dalam menentukan nilai yang tinggi bagi organisasi melalui perubahan. Nilai itu sendiri merupakan manfaat yang diberikan oleh perubahan organisasi melalui sesuatu yang berbeda dan bersifat menyeluruh dengan menggunakan cara atau sistem yang lebih efisien sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang searah dengan kondisi lingkungan usaha yang setiap saat dapat berubah.

Kemampuan perusahaan telah teruji melalui kondisi negara kita mengalami konjungsi dari fluktuasi kondisi perekonomian di awal tahun 1997 yang memaksa sebagian besar perusahaan berskala besar untuk mampu melakukan improvisasi dalam berbagai hal untuk mampu bertahan dalam kondisi perekonomian yang cepat berubah. Fenomena yang dapat diidentifikasi, dimana tidak banyak perusahaan yang mampu melakukan pembenahan dan berupaya mengubah arah strategi untuk tetap bertahan dan menyesuaikan diri dalam kondisi perekonomian yang berubah. Di lain hal, kondisi persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan mampu melakukan perubahan yang berorientasi pada peningkatan nilai pelayanan melalui kemampuan inovasi dengan menggunakan berbagai strategi bisnis dalam mengelola usaha.

Strategi bisnis membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan organisasi akhir-akhir ini tidak saja semakin bergejolak mengalami perubahan, namun juga saling berhubungan secara lebih erat. Hal tersebut menuntut organisasi untuk berpikir strategis, mampu menerjemahkan inputnya menjadi strategi yang efektif, serta mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pelaksanaan strateginya. Kesemuanya diharapkan akan dapat memberikan petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan, bahkan memberi petunjuk pada para pimpinan agar mampu mengendalikan perubahan yang terjadi pada lingkungan tersebut, dan tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya. Dengan demikian fokus manajemen strategis adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik. Organisasi juga diharapkan akan mampu mengendalikan arah pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Teori ini sejalan yang dikemukakan oleh Ketchen (2009), bahwa manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sementara Fred (2010:5) mendefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen produksi (operasi) penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Selain itu, strategi merupakan alat bersaing yang perlu dimiliki oleh perusahaan dimana dalam penerapannya memerlukan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan

serta pengevaluasian yang kuat dan akurat sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Perubahan lingkungan bisnis demikian kuat pengaruhnya terhadap organisasi. Setiap perubahan yang terjadi selalu akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi. Penerapan strategi dalam perubahan lingkungan bisnis merupakan tugas penting bagi manajerial dalam mencapai kesuksesan organisasi. Tugas manajerial dalam menerapkan dan melaksanakan pilihan strategi ini memerlukan penilaian yang akan mengembangkan kebutuhan kemampuan organisasi dan pencapaian sasaran yang ditargetkan (Thompson dan Strickland, 2003). Perencanaan Perencanaan strategik harus mampu mengakomodir perubahan-perubahan lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Salah satu perhatian yang paling besar yang dilakukan organisasi saat ini adalah bagaimana menciptakan transformasi organisasi yang mengarah pada penciptaan nilai melalui sumber daya yang dimiliki dimanfaatkan secara optimal.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Usaha untuk melakukan perubahan telah menjadi kebutuhan dalam suatu organisasi dalam mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab tantangan lingkungan bisnis.

Transformasi organisasi merupakan pergeseran fundamental hubungan antara organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan, sehingga transformasi organisasi menjadi tantangan bagi para pimpinan organisasi untuk mendorong kinerja perusahaan kearah yang lebih baik. Kehidupan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan internal dan eksternalnya, perubahan yang tidak dapat

dilakukan apabila disebabkan oleh teknologi, struktur, lingkungan (ekonomi, politik, sosial dan lainnya), sistem, dan proses. Buckley & Perkins (diakses 2014) mengemukakan bahwa transformasi organisasi merupakan suatu proses perubahan dalam organisasi yang berorientasi pada peningkatan efektifitas organisasi. Perubahan tersebut bertujuan adalah untuk menemukan kombinasi dan revitalisasi sumber daya organisasi melalui cara baru sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Transformasi organisasi perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan. Transformasi organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin transformasi dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan *power*, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Pelaksanaan transformasi organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan yang berperan sebagai *visioner*, *change agent*, dapat mengkomunikasikan perubahan baik ke luar maupun ke dalam organisasi, dan menguasai teknologi informasi sehingga ia akan dapat bertindak sebagai pelatih dari bawahannya.

Transformasi organisasi juga terjadi pada industri pariwisata nasional, dimana industri pariwisata diperhadapkan pada lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah dengan cepat. Kebutuhan transformasi merupakan pergeseran yang sangat fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan, sehingga transformasi organisasi menjadi tantangan bagi pimpinan organisasi untuk mengelola dan beradaptasi terhadap perubahan.

B. Perkembangan Industri Pariwisata

Industri pariwisata nasional saat ini sedang mengalami pertumbuhan yang memberikan peluang bagi tumbuhnya

usaha *tour* dan *travel* di Indonesia dan khususnya di provinsi Sulawesi Selatan untuk menawarkan paket-paket wisata bagi masyarakat domestik maupun mancanegara. Hal tersebut dapat dirasakan menjelang hari-hari libur nasional dimana terjadi peningkatan yang signifikan jumlah destinasi kunjungan wisatawan nusantara maupun mancanegara di beberapa objek wisata di provinsi Sulawesi Selatan. Menurut data yang dikeluarkan Biro Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2008, angka tingkat kunjungan wisatawan mancanegara naik secara perlahan hingga tahun 2013. Ini menunjukkan bahwa pemerintah dan *stakeholder* terkait berhasil membangun industri pariwisata ke arah perkembangan yang positif dan makin menguatkan posisi Indonesia sebagai destinasi wisata yang patut diperhitungkan.

Keberhasilan pariwisata Indonesia tentunya berperan sebagai motor penggerak ekonomi negara, penghasil devisa, juga pencipta lapangan kerja. Pengeluaran yang dikeluarkan wisatawan serta penghasilan lain yang berasal dari industri pariwisata, telah banyak memberikan sumbangan pada kas pemerintah. Adapun kontribusi sektor pariwisata nasional terhadap PDB pada tahun 2011 sebesar 238,5 triliun rupiah dan meningkat pada tahun 2012 menjadi 260,7 triliun rupiah serta pada tahun 2013 meningkat menjadi menjadi 326,24 triliun rupiah (www.parekraf.go.id, diakses 20 februari 2015). Oleh karena itu setiap daerah di Indonesia memiliki program masing-masing untuk memajukan pariwisata di daerahnya yang memiliki keunggulan tersendiri dilihat dari destinasi wisata, atraksi wisata dan usaha jasa pariwisata lainnya. Begitu pula dengan pariwisata di Provinsi Sulawesi selatan, yang memiliki ragam wisata yang lengkap dan unik seperti wisata alam, wisata seni dan budaya, wisata *heritage*, wisata kuliner, wisata buatan, wisata religi, wisata edukasi, dan juga minat khusus yang kini banyak digemari wisatawan, contohnya wisata belanja.

Destinasi kunjungan wisatawan mancanegara ke Provinsi Sulawesi Selatan kurun waktu tiga tahun terakhir

(2011 - 2013) menunjukkan peningkatan cukup tinggi, hal ini terlihat pada tahun 2011 kunjungan wisatawan mancanegara sebesar 59.749 wisatawan, meningkat sebesar 25% pada tahun 2012 menjadi 64.501 wisatawan. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan sebesar 65% menjadi 106.584 wisatawan (Kadis Pariwisata Provinsi Sulawesi selatan, 2014).

Seiring dengan peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara di Provinsi Sulawesi Selatan, kunjungan wisatawan nusantara pun mengalami peningkatan yang cukup besar dalam tiga tahun terakhir (2007-2013). Destinasi kunjungan wisatawan nusantara ke Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2011 sebesar 4.471.632 wisatawan meningkat sebesar 9% pada tahun 2012 menjadi sebesar 4.871.966 wisatawan, dan pada tahun 2013 meningkat sebesar 11% menjadi 5.385.809 wisatawan (Kadis Pariwisata Provinsi Sulawesi selatan, 2014).

Kota Makassar sebagai salah satu destinasi tujuan wisata di Provinsi Sulawesi Selatan, dimana terdapat objek-objek wisata (wisata alam, wisata seni dan budaya, wisata *heritage*, wisata kuliner, wisata buatan, wisata religi, wisata edukasi, dan wisata belanja) yang bisa diperkenalkan kepada wisatawan serta makin berkembangnya industri pariwisata lainnya seperti hotel, sarana transportasi, kuliner, pusat perbelanjaan dan tempat hiburan lainnya. Potensi wisata tersebut membuat Kota Makassar mampu menyerap wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara untuk berkunjung.

Kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara di Kota Makassar dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2011-2013) mengalami peningkatan, hal ini terlihat pada tahun 2011 kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara sebesar 3.498.873 wisatawan, meningkat sebesar 5,6% menjadi 3.693.532 wisatawan pada tahun 2012, dan pada tahun 2013 meningkat sebesar 3% menjadi 3.806.666 wisatawan (Kadis Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kota Makassar, 2014).

Peningkatan jumlah destinasi kunjungan wisman dan wisnus di kota Makassar mengharuskan adanya usaha untuk menanggapi perkembangan pariwisata dalam memenuhi kebutuhan serta meningkatkan pelayanan kepada wisatawan. Kondisi ini memberi peluang bisnis bagi *entrepreneur* dengan membuka bisnis usaha perjalanan wisata (*tour* dan *travel*) yang mengandalkan kemampuan kreatif dan inovasi dalam meramu paket-paket wisata yang akan ditawarkan, banyak *budget airline* yang menawarkan berbagai paket penerbangan destinasi wisata dengan harga yang terjangkau untuk tujuan dalam negeri dan mancanegara.

Sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10.Tahun 2009, tentang Kepariwisata di jelaskan mengenai usaha pariwisata yang meliputi beberapa bidang usaha, diantaranya adalah Usaha Perjalanan Wisata (UPW) yang merupakan usaha jasa pariwisata yang merencanakan, menyelenggarakan dan melayani penjualan berbagai jenis paket-paket perjalanan wisata dengan tujuan ke dalam negeri (*inbound*) dan ke luar negeri (*outbound*) termasuk di dalamnya jasa pengurusan dokumen perjalanan, seperti tiket, paspor, visa atau dokumen lain yang diperlukan. Usaha perjalanan wisata terbagi atas 3 (tiga) jenis, yaitu : 1) Biro Perjalanan Wisata (BPW) adalah perusahaan yang melakukan kegiatan paket wisata dan agen perjalanan, 2) Agen Perjalanan Wisata (APW) adalah perusahaan yang melakukan kegiatan *ticketing* ataupun karcis sarana angkutan serta pemesanan sarana wisata, dan 3) Cabang Biro Perjalanan Wisata adalah satuan-satuan usaha dari suatu Biro Perjalanan Wisata yang berkedudukan di tempat yang sama atau di tempat lain dan yang memberikan pelayanan sehubungan dengan kegiatan-kegiatan Biro Perjalanan Wisata.

Usaha jasa perjalanan wisata berskala menengah dan besar dalam kajian ini adalah usaha Biro Perjalanan Wisata (BPW) dan Agen Perjalanan Wisata (APW). Jumlah jasa perjalanan wisata di Indonesia pada tahun 2011 tercatat 3.038 usaha, mengalami kenaikan 0,16 persen dibanding tahun 2010

dan pada tahun 2012 mengalami peningkatan yang cukup besar 34,5 persen dari tahun sebelumnya menjadi 4.102 usaha.(Pusat Statistik Makassar, 2012).

Pada tahun 2011, jumlah perusahaan/usaha Biro Perjalanan Wisata (BPW) dan Agen Perjalanan Wisata (APW) skala menengah dan besar di Sulawesi Selatan sebesar 125 usaha, masing-masing sebanyak 42 usaha untuk BPW dan 73 usaha untuk APW (Pusat Statistik Makassar, 2011) mengalami peningkatan yang besar pada tahun 2012 menjadi 236 usaha perjalanan wisata, masing-masing sebanyak 64 usaha untuk BPW dan 172 usaha untuk APW (Kadis Pariwisata Propinsi Sulawesi Selatan, 2012) dan pada tahun 2013 mengalami peningkatan menjadi 310 usaha perjalanan wisata, masing-masing sebanyak 93 BPW dan 217 APW (Kadis Pariwisata Propinsi Sulawesi Selatan, 2014).

Usaha perjalanan wisata di Kota Makassar mengalami peningkatan yang besar dari tahun ke tahun, hal ini tampak dari usaha perjalanan wisata pada tahun 2011 sebanyak 116 usaha mengalami peningkatan pada tahun 2012 menjadi 162 usaha perjalanan wisata dan pada tahun 2013, usaha perjalanan wisata di Kota Makassar meningkat menjadi 219 usaha (Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kota Makassar, 2014). Seiring dengan peningkatan usaha perjalanan wisata di Kota Makassar dan tuntutan konsumen akan kualitas pelayanan, maka usaha perjalanan wisata diperhadapkan pada tingkat persaingan ketat, sehingga dibutuhkan perencanaan strategik dalam mengelola usaha.

Sejalan dengan hal tersebut, fenomena yang ditemukan pada usaha jasa perjalanan wisata di kota Makassar berdasarkan pengamatan secara empirik adalah: 1) potensi kebutuhan masyarakat akan jasa kunjungan dan perjalanan wisata dari tahun ke tahun semakin meningkat menuntut kepuasan melalui pelayanan prima. Namun kenyataannya belum semua usaha biro perjalanan wisata di kota Makassar khususnya mampu memenuhi kebutuhan pasar, 2) Kebutuhan konsumen akan kualitas pelayanan semakin meningkat.

Fenomena yang ditemukan beberapa usaha industri perjalanan wisata belum mampu menerapkan strategi korporasi secara jangka panjang dan menengah, sehingga sangat sulit berkompetisi dalam dunia usaha touring dan traveling, 3) Beberapa usaha industri perjalanan wisata belum menerapkan strategi korporasi yang mampu melakukan improvisasi terhadap perubahan dan turbulensi yang setiap saat dapat berubah dan membutuhkan penanganan melalui teknologi informasi yang kian maju. Di lain hal industri usaha perjalanan dan kunjungan wisata diperhadapkan dengan aktivitas usaha yang menangani sejumlah data yang terlibat dalam operasi sehari-hari, serta hubungan antar institusi terkait lainnya merupakan tantangan tersendiri yang membutuhkan kemampuan dan keterampilan. Terlebih lagi, bilamana hal-hal tersebut masih dilakukan secara manual karena beberapa contoh transaksi, seperti: pemesanan tiket ke vendor, booking tiket hotel; dilakukan secara online, baik melalui website maupun sistem yang disediakan oleh vendor-vendor airlines.

Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi semakin kompleks, penuh ketidakpastian, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah atau melaksanakan transformasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui kepemimpinan transformasional/*transformational leadership*, kewirausahaan bisnis/*business entrepreneurial* dan rekayasa ulang proses bisnis/*Business Process Reengineering* (BPR) untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan ditengah perubahan lingkungan organisasi yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan. Pemimpin demikian mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan

pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota organisasi untuk memulai kegiatan baru. Kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi diperlukan kepemimpinan yang kuat melalui tindakan pimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai perubahan, yang tercermin di dalam peran kepemimpinan transformasional, yaitu pimpinan yang dapat, (1) memberikan, mengembangkan dan menyebarkan visi (*visioner*), (2) sebagai komunikator, (3) menjadi agen perubahan (*change agent*), (4) sebagai pelatih (*coach*) dan (5) menganalisa pemanfaatan teknologi informasi (Kahar, 2008). Kepemimpinan transformasional berhasil apabila mampu menjalankan perannya. Dengan kepemimpinan transformasional diharapkan organisasi dapat tumbuh dan mampu bersaing di dalam dunia bisnis yang selalu unggul dalam persaingan.

Proses transformasi organisasi dapat pula dilakukan melalui pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis. Rekayasa ulang proses bisnis merupakan paradigma inovasi baru melalui pemikiran ulang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses-proses bisnis organisasi yang membawa organisasi mencapai peningkatan dramatis dalam kinerja bisnis (Elitan, 2008). Rekayasa ulang proses bisnis tidak cukup hanya mengubah proses tetapi yang lebih penting adalah mengubah manajemen, memberdayakan SDM, memupuk kreativitas serta *human skill*, sehingga anggota organisasi 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. Rekayasa ulang proses bisnis dilaksanakan melalui proses

kreasi dan inovasi untuk merancang organisasi mencapai berbagai perbaikan dalam biaya, kualitas, efisiensi dan kecepatan.

Kewirausahaan bisnis merupakan sekelompok pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan menemukan dan memanfaatkan peluang dan didasarkan pada sikap dan kepribadian wirausaha. Parente & Fiola, (2013) menyatakan bahwa wirausahawan adalah orang yang mampu menemukan dan memanfaatkan peluang dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, serta menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Sementara Zimmerer and Scarborough, (2009) mengemukakan bahwa: wirausahawan adalah individu yang memiliki ciri-ciri, yaitu: berani mengambil risiko, proaktif, kreatif, dan inovatif. Dengan demikian untuk menemukan dan memanfaatkan peluang, maka seorang wirausahawan dituntut memiliki sikap dan kepribadian kewirausahaan, sehingga menghasilkan kinerja terbaik dalam mengelola usahanya. Ini menunjukkan bahwa *entrepreneurial* memiliki kemampuan mengorganisasikan institusi bisnis dengan hasrat untuk meraih tujuan dan hasil yang bernilai dalam pandangannya, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mampu berpikir secara inovatif dan bertindak kreatif dalam hal menciptakan paket-paket wisata yang berbeda dari usaha perjalanan wisata lainnya.

Keberhasilan dan kesuksesan organisasi masa depan sangat ditentukan kemampuan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan dan persaingan bisnis dewasa ini, setiap perusahaan khususnya biro perjalanan wisata dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia (pemimpin) untuk menerima dan mengelola serta beradaptasi terhadap perubahan dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan, serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Berdasarkan uraian di atas, maka menarik untuk dikaji implikasi kepemimpinan transformasional, kewirausahaan bisnis dan rekayasa ulang proses bisnis serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

BAB II

BISNIS BIDANG USAHA WISATA

A. Usaha Perjalanan Wisata

Usaha perjalanan wisata (tour dan travel) merupakan salah satu dari usaha pariwisata yang bertujuan untuk menyediakan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggara pariwisata (Undang-undang Republik Indonesia No. 10 tahun 2009 tentang Kepariwisataaan). Usaha perjalanan wisata terdiri atas Biro Perjalanan Wisata (BPW) dan Agen Perjalanan Wisata (APW), BPW merupakan usaha penyedia jasa perencanaan dan/atau jasa pelayanan dan penyelenggara wisata, dan APW adalah badan usaha yang menyelenggarakan usaha perjalanan yang bertindak sebagai perantara dalam menjual atau mengurus jasa untuk melakukan perjalanan (Undang-Undang no. 9 Tahun 1990).

Biro perjalanan wisata memiliki fungsi yang dapat dibedakan menjadi dua fungsi yaitu: 1) fungsi umum, BPW merupakan suatu badan usaha yang dapat memberikan penerangan atau informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia perjalanannpada umumnya dan perjalanan wisata pada khususnya, 2) fungsi khusus : a. BPW sebagai perantara antara wisatawan dan industri wisata, yaitu kegiatannya bertindak atas nama perusahaan lain dan menjual jasa-jasa perusahaan yang diwakilinya, b. BPW sebagai badan usaha yang merencanakan dan menyelenggarakan tour dengan tanggung jawab dan resikonya sendiri, c. BPW sebagai pengorganisasi, yaitu menggiatkan usaha, menjalin kerjasama dengan perusahaan lain baik dalam dan luar negeri, fasilitas yang dimiliki di manfaatkan sebagai dagangannya. Agen perjalanan wisata memiliki dua fungsi pula, yaitu : 1) APW sebagai perantara : a. didaerah asal wisatawan, b. di daerah

tujuan, dan 2) APW sebagai organisator, karena APW sebagai perantara, maka ia berada di tengah-tengah industri pariwisata.

Tugas BPW yaitu: 1) menyusun dan menjual paket wisata luar negeri atas dasar permintaan, 2) menyelenggarakan atau menjual pelayaran wisata (cruise), 3) menyusun dan menjual paket wisata dalam negeri kepada umum atau atas dasar permintaan, 4) menyelenggarakan pemanduaan wisata, 5) menyediakan fasilitas untuk wisatawan, 6) menjual tiket/karcis sarana angkutan dan lain-lain, 7) mengadakan pemesanan sarana wisata, dan 8) mengurus dokumen-dokumen perjalanan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Adapun tugas APW yaitu : 1) menjadi perantara pemesanan tiket, 2) mengurus dokumen perjalanan, 3) menjadi perantara pemesanan akomodasi, restaurant, sarana wisata dan lain-lain, 4) menjual paket wisata yang dibuat oleh BPW.

B. Kewirausahaan (*Entrepreunerial*) Bisnis

Kuratko dan Hodgetts (2004) menggambarkan seorang pengusaha sebagai pencipta usaha baru yang menghadapi ketidakpastian melalui proses inovasi dan kreasi dengan empat dimensi, yaitu: individu, organisasi, faktor lingkungan, dan proses. Mereka adalah individu yang memiliki kemampuan untuk meramalkan peluang, mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan mencakup waktu, energi, dan uang serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan. Teori ini mengembangkan teori yang dikemukakan oleh Schumpeter (1934) dalam Makhbul (2011) mendefinisikan kewirausahaan sebagai perusahaan yang melakukan pengaturan baru untuk menghasilkan produk dan jasa baru.

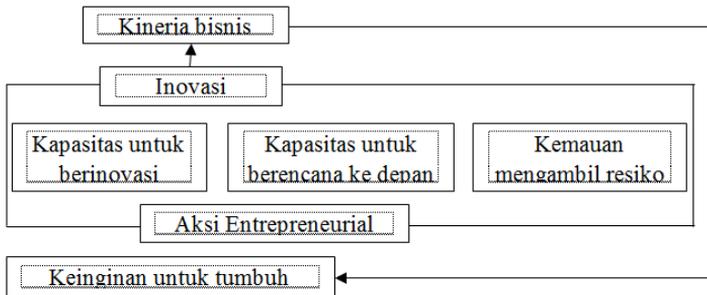
Karakteristik seperti menjadi kreatif, memiliki keterampilan interpersonal, mental dan teknis yang baik berkontribusi terhadap keberhasilan pengusaha (Kuratko dan Hodgetts, 2004). Menurut Nandram (2002) berorientasi pada tujuan, pragmatis, fleksibel, dan percaya diri merupakan atribut yang menambah nilai bagi pengusaha. Kedua pendapat

tersebut dikembangkan oleh Aldrich dan Martinez (2001) yang mengemukakan bahwa faktor penting lainnya yang dimiliki pengusaha sukses adalah pengetahuan yang diperoleh dari berbagai sumber seperti sebagai pelatihan atau pengalaman pribadi melalui pendidikan formal maupun informal.

Entrepreneurship merupakan sebuah proses yang terus menerus (Inyang & Enuoh, 2007 dalam Purnomo, 2009), mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai proses kreatif pengorganisasian, mengelola sebuah perusahaan dan dengan asumsi risiko dalam perusahaan. Definisi ini selaras dengan Hisrich and Peters (2002) yang memandang *entrepreneurship* sebagai proses menciptakan sesuatu yang baru dan dengan asumsi risiko dan manfaat. Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka ada tiga aspek penting dalam *entrepreneurship*, yaitu: 1) *Proses berkreasi* - membuat sesuatu yang baru dan bernilai bagi dirinya dan pelanggan; 2) *Resiko* - finansial, psychological dan sosial; pengorbanan terhadap waktu dan usaha yang lebih; dan 3) *Reward* - dapat berupa profit, kepuasan, pengalaman, kemerdekaan, dan lain-lain.

Sementara Zafir & Fazilah (2011) menggunakan pendekatan perbandingan dengan memasukkan unsur kualitas kerja dan entitas pasar melalui kemampuan, yaitu: inovasi (*innovativeness*), kreativitas (*creativity*), proaktif (*proactiveness*), dan pengambilan risiko (*risk-taking*). Pendapat ini selaras dengan Baldachino (2009) dalam dalam Hadiyanti (diakses tahun 2014) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang. Kreativitas: kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang. Intinya kreativitas adalah memikirkan sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan inovasi merupakan kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan

peluang. Intinya inovasi adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang baru dan berbeda (Keeh, *et al*, 2007)



Gambar 2.1 Proses Entrepreneurial

Sumber : Keeh, *et.al* 2007

Seorang entrepreneur harus memiliki ide-ide baru yang dihasilkan dari suatu kreativitas. Kreativitas inilah yang akan membawa wirausahawan untuk berinovasi terhadap usahanya. Keberhasilan pengusaha dipengaruhi oleh dukungan dari orang lain, yang bisa dalam bentuk formal dan dukungan informal. Dukungan resmi datang dalam bentuk keuangan, teknologi, dan kemitraan strategis atau kontak industri dan dukungan informal dapat berasal dari pribadi dan anggota organisasi. Namun demikian, pengusaha sukses adalah pemimpin yang baik, yang memiliki misi yang jelas, tujuan dan nilai-nilai bersama dan dijual kepada orang lain (Makhbul, 2011)

1. Motivasi

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Menurut Mitchell, (1997) dalam Mulyawan dan Saefullah, (2013), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Disisi lain, mengacu kepada teori McDonald dalam Zafir (2011), bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “feeling” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Hedge (2009), mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses yang memotivasi seseorang dan semua sumber daya yang dimiliki (harus kreatif), untuk mengembangkan dan mencari solusi untuk masalah yang berkaitan dengan kebutuhan manusia. Motivasi dalam hal ini mengacu pada sesuatu yang mendorong pengusaha untuk melakukan sesuatu (Hisrich, *et al*, 2005). Akibatnya, bentuk dan kekuatan motivasi akan sangat menentukan tingkat keberhasilan seorang wirausahawan dengan kata lain seberapa kuat motivasi akan menunjukkan kemungkinan keberhasilan di masa depan (dalam) .

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobynya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi. Dalam buku *the Ciputra's Way*, tokoh entrepreneur, Ciputra, mengatakan motivasi adalah modal lain yang sangat penting untuk menjadi entrepreneur. “Itu menjadi pemicu (*trigger*). Itu menjadikan dorongan bagi setiap orang untuk maju...” Pesan itu menekankan, memiliki motivasi bagi seorang entrepreneur adalah hal yang tidak bisa ditawar-tawar (harus dimiliki). Motivasi itu

seperti banyak dikatakan orang atau para ahli adalah faktor pendorong yang berasal dari dalam diri manusia, yang akan mempengaruhi cara bertindak seseorang. Dengan demikian, motivasi kerja akan berpengaruh terhadap prestasi pekerja.

2. Keahlian

Menurut ahli perilaku (*behaviorists*), *entrepreneurship* sangat berperan dalam kesuksesan seseorang. Seseorang yang memiliki kewirausahaan tinggi dan digabung dengan kemampuan manajerial yang memadai akan menyebabkan dia sukses dalam usahanya (Priyanto, 2009). *Entrepreneurship* juga berperan dalam mengembangkan seseorang sehingga memiliki keinginan untuk memaksimalkan *economic achievement* dan menyebabkan seseorang bisa tahan uji, bisa fleksibel, bisa dipercaya, bisa mengatasi masalah yang dihadapinya. Sementara itu Barkham, 1989; Pollock, 1989 dalam Priyatno (2009) mengatakan bahwa *skill, attitude* dan pencarian informasi pasar merupakan faktor yang memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Menurut Hedge (2009), ada dua variabel dalam memaksimalkan keuntungan dari usaha kewirausahaan yaitu (1) variabel keterampilan yang baik dari waktu ke waktu, dan (2) variabel teknologi, yang mendukung keterampilan seorang *entrepreneurship*. Sifat kewirausahaan dan keahlian bisnis merupakan predictor yang menentukan sukses seorang *entrepreneur*. Peran budaya, sikap dan keterampilan dalam mempengaruhi kewirausahaan merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan ketika mencoba untuk merumuskan kebijakan yang tepat untuk merangsang kegiatan kewirausahaan (Kovalainen, 2011) .

Pandangan psikologis, kewirausahaan merupakan suatu jiwa yang memiliki semangat, mimpi, berani mencoba, keinginan besar, kreatif, memiliki *need for achievement*, visi hidup dan independen. Jiwa yang demikian ini bisa dimiliki oleh siapapun, apakah itu pedagang,

pengusaha, karyawan maupun masyarakat pada umumnya, yang mampu mengelola diri dan lingkungannya sehingga akan dihasilkan ide, inovasi, penemuan baru, kreatifitas, semangat baru dan pasar yang baru. Pendidikan dan latihan, mentoring dan belajar dari pengalaman merupakan faktor pembentuk pembelajaran kewirausahaan yang signifikan. Pembelajaran dapat dipandang sebagai proses perubahan dan pembentukan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan seorang wirausahawan, baik melalui pendidikan, pelatihan, mentoring, ataupun pengalaman.

3. Inovasi

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai sosial bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Menurut Zafir, (2011), subyek penerapan inovasi sendiri bisa individu, kelompok atau perusahaan, artinya bisa terjadi dalam perusahaan ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Konsep ideal perusahaan, menjadi tempat yang terlembagakan bagi orang-orang yang terkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru. Pendapat ini selaras dengan penelitian Sathe, (2003) dalam Aryan Gholipour, *et al*, (2011), mengemukakan bahwa Inovasi merupakan stimulus yang sangat penting bagi perusahaan dalam menciptakan nilai bagi perusahaan dan membuat karyawan merasa bangga, sehingga jalur karir mereka bergantung pada inovasi dan mendapatkan promosi jabatan.

Schumpeter (1965) dalam Makhbul (2011), berpendapat bahwa penciptaan nilai adalah peran mendasar dari pengusaha dalam sistem pasar bebas dan karenanya didefinisikan pengusaha sebagai individu yang memanfaatkan peluang pasar melalui teknis dan/atau

inovasi organisasi. Demikian pula, Zimmerer and Scarborough, (2009) mendefinisikan wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikannya. Pendapat ini selaras dengan pendapat Mehmet & Ali, 2007, mengemukakan bahwa seorang pengusaha ditandai sebagai seseorang yang menunjukkan inisiatif dan berpikir kreatif, mampu mengatur mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi ke arah yang lebih praktis praktis, dan menerima risiko dan kegagalan.

Seorang entrepreneur adalah pemimpin bagi dirinya dan bisnisnya. Dalam lingkungan organisasinya dia dituntut menunjukkan kualitas dan perilaku kepemimpinannya. Dia harus mempunyai pandangan jauh kedepan. Memiliki pemikiran yang melampaui masanya. Ia juga dituntut memiliki banyak ide kreatif dan inovatif untuk mengatasi masalah dan hambatan yang dihadapi organisasinya. Cita-citanya menjadi cita-cita bersama anggota organisasi, sehingga seorang entrepreneur mampu dalam menciptakan visi bersama.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif menurut Kotler (2008) yaitu dengan :

- a. Mengembangkan atribut produk baru
 - 1) Adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk)
 - 2) Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa)
 - 3) Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar).
 - 4) Memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil).
 - 5) Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga)
 - 6) Penataan kembali (pola lain, tata letak lain, komponen).

- 7) Membalik (luar menjadi dalam)
 - 8) Kombinasi (mencampur, meramu, asortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan).
- b. Mengembangkan beragam tingkat mutu
 - c. Mengembangkan model dan ukuran produk (profilisasi produk)

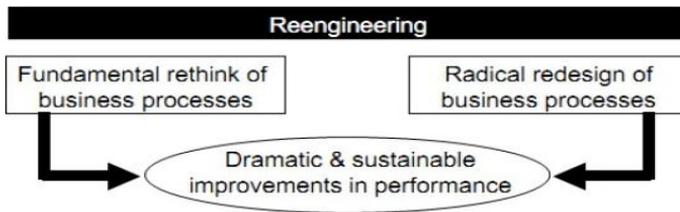
Strategi inovasi adalah berkaitan dengan respon strategi perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Dalam penelitian-penelitian terdahulu bermacam-macam tipologi strategi inovasi sudah digunakan. Hedge (2009) dan Zafir (2011) yang mengemukakan 6 (enam) penggolongan tipologi strategi inovasi yaitu : offensive innovation strategy, defensive, imitative (suka meniru), dependent, traditional, dan opportunist strategy. Penggolongan ini berdasarkan pada kecepatan dan waktu masuk dari perusahaan menuju area teknologi yang baru.

C. Rekayasa ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering/BPR*)

Menurut Hammer dan Champy (1996), *Business Process Reengineering* (BPR) didefinisikan sebagai upaya perbaikan fundamental dan pendesainan ulang secara radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan dalam ukuran-ukuran kritikal efisiensi seperti biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan. Pendapat ini senada dengan pendapat Herbkersman (1994) dalam Ellitan (2006), *reengineering* adalah perubahan secara drastis bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan cara kerja mereka. *Reengineering* bisa juga diartikan sebagai inovasi proses atau perencanaan visi strategik dan strategi kompetitif baru serta pengembangan proses bisnis baru yang mendukung visi tersebut.

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. 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*. Model business process reengineering dari Hammer and Champy (1993) dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2 Model Business Process Reengineering
 Sumber : Budiono, 2012

Usaha untuk mendukung proses transformasi organisasi bisa dilakukan melalui proses Business Process Reengineering, yaitu mendesain ulang proses bisnis untuk mencapai perbaikan dalam kinerja seperti biaya, kualitas, servis, dan kecepatan (Dessler, 2000). Proses reengineering dapat dilihat sebagai siklus, karena setiap fase dibangun di atas keberhasilan yang lain. Janson (1993) dalam Javed Iqbal (2012) mengidentifikasi tiga fase tersebut : 1) Rethinking /memikirkan kembali (paradigma, visi dan faktor penentu keberhasilan), 2) Redesign/mendesain ulang (analisis proses, seluruh pekerjaan dan service), dan 3) Retool/memperlengkapi (memberdayakan orang, akses terdistribusi dan *desain user*).

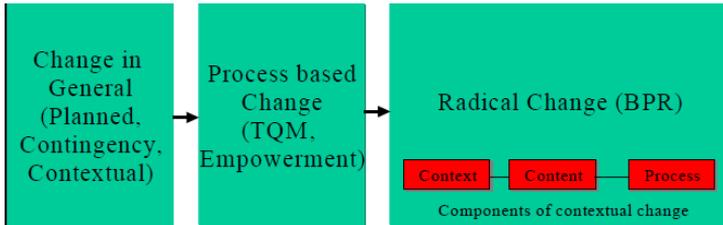
Business Proces Reengineering (BPR) adalah analisis dan perancangan ulang alur kerja dalam perusahaan. BPR adalah metode yang mempromosikan mengubah dan memperkenalkan proses baru dan gaya baru dalam bekerja. BPR memperkenalkan unsur-unsur yang berbeda untuk sebuah perubahan. Unsur-unsur ini dikenal sebagai enabler dan dapat didefinisikan sebagai elemen yang bertindak sebagai kendaraan untuk proses untuk mengubah (Gunasekaran & Kobu, 2002).

Pettigrew *et al* (1989) dalam Iqbal (2012) menyarankan model penelitian untuk menguji inisiatif perubahan strategis dalam organisasi. Tujuan dari kerangka kerja ini adalah untuk memahami perubahan melalui strategi *perspektif* karena perubahan strategis dimulai di tingkat atas dan dukungan top manajemen merupakan faktor kunci keberhasilan dalam inisiatif perubahan modern. Dengan menerapkan strategi manajemen perubahan dapat menerapkan strategi radikal untuk kepentingan jangka panjang dari organisasi yang bersangkutan. Model Pettigrew *et al* ini dapat diterapkan di mana manajemen ingin menilai perubahan ekonomi, bisnis dan kondisi perusahaan, mengidentifikasi serta berusaha untuk menerapkan strategi baru dalam rangka meningkatkan kinerja kompetitif perusahaan. Model yang ditawarkan oleh Pettigrew *et al* disebut “Model Perubahan Kontekstual Pettigrew”, yaitu: *Context, Content dan Process*.

Model Perubahan Kontekstual Pettigrew ini dikaji pula oleh Arviansyah, (2014) dan Iqbal (2012), berdasarkan model perubahan Pettigrew menyatakan bahwa Business Process Reengineering (BPR) merupakan fenomena sosial yang dapat dipahami dalam konteks perusahaan dan mereka percaya bahwa BPR adalah filsafat, bukan metodologi, dan mereka menguraikan fenomena perusahaan dalam *context, content dan process* dari BPR.

Context memberikan pemahaman mengenai kondisi perubahan yang diperlukan, bagaimana perusahaan dikembangkan baik secara internal maupun eksternal dari

waktu ke waktu yang dapat menghambat daya saing. *Content* menyediakan komponen kriteria strategi, tujuan, dan pengukuran keberhasilan. *Process* mengintegrasikan isi dengan tindakan manajemen untuk melakukan perubahan di lapangan.



Gambar 2.3 Proses Business Process Reengineering (BPR)

Sumber : Javed Iqbal, 2012

Pada gambar 2.3, Kotak pertama dalam model menunjukkan perubahan pada umumnya. kotak kedua menggambarkan proses dasar model berbasis perubahan karena perubahan radikal juga merupakan proses berbasis pendekatan. Kotak ketiga menunjukkan perubahan radikal (BPR) dan komponen-komponennya.

Kerangka kontekstual Pettigrew ini terdiri dari sejarah latar belakang pengaturan bisnis, kondisi ekonomi dan politik dalam suatu negara. politik internal, budaya dan struktur yang juga merupakan bagian dari konteks internal. Oleh karena itu, kotak mini pertama menunjukkan konteks. Kotak mini kedua menguraikan isi kerangka termasuk makna, konsep prinsip, sikap strategis, keuntungan, pendekatan untuk mengubah, *enabler*, faktor keberhasilan, alasan kegagalan dan etika yang terlibat dalam inisiatif BPR . Konten tersebut dikaitkan dengan konteks dan proses didasarkan pada konten. Kotak mini ketiga dalam rangka adalah proses implementasi. Ini melibatkan perubahan proses atau sistem lama ke yang baru.

Unsur utama BPR adalah proses kerja yang mendasar, menambahkan nilai pelanggan akhir, integrasi spesialisasi lintas fungsional, komitmen manajemen puncak dan eksploitasi teknologi informasi.

1. Konteks

Rekayasa ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering /BPR*) adalah pemikiran ulang fundamental dan disain ulang radikal suatu proses bisnis organisasi yang akan mengarahkan organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja bisnis secara dramatis. Beberapa perusahaan telah menerapkan paradigma inovasi baru ini untuk mencapai berbagai perbaikan dalam biaya, kualitas, dan efisiensi. Bahkan makin banyak perusahaan yang mencari peluang untuk menerapkan proyek *reengineering* dan metodologi-metodologi yang membantu mereka dalam mencapai usaha-usaha perbaikan tersebut.

Rekayasa ulang proses bisnis adalah teknik perubahan organisasi, organisasi modern dibangun atas empat komponen, yaitu 1) Manajemen, 2) Karyawan, 3) Organisasi (sebagai pribadi) dan 4) Teknologi (semua sumber anorganik). BPR menawarkan sesuatu untuk masing-masing komponen tersebut, sebagai contoh BPR menawarkan perubahan manajemen untuk organisasi, berbagi kekuasaan dan penghargaan kepada karyawan, tantangan pekerjaan dan mengurangi komplik manajemen, dan peran yang lebih besar dan dihargai dengan teknologi. Pada tingkat makro menjanjikan untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih murah dan lebih baik bagi perekonomian. Komponen strategi yang diusulkan sebagai elemen kunci dalam perubahan yang disarankan meliputi struktur dan operasi baru, fungsi organisasi (pemasaran, sumber daya manusia, keuangan dan produksi) merupakan fokus dari strategi. Namun demikian, BPR menekankan proses bisnis sebagai unit perubahan.

Menurut Pettigrew, et al (1989) dalam Iqbal (2012) mengemukakan bahwa konteks meliputi tiga dimensi, yaitu: 1) evolusi historis konsep, 2) terkait dengan dampak makro perubahan internasional pada strategi/manajemen organisasi, dan 3) evolusi teori teknik manajemen. Senada dengan pendapat Pettigrew, et al tersebut, Chang, et al

(diakses 2013), Julius, *et al* (2012), Guoli Yin (2010) dan Fereshteh Haghghat (2012) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan *Business Process reengineering* (BPR), yaitu : 1) Budaya, 2) Struktur Organisasi, 3) Komitmen manajemen puncak, 4) Tehnologi Informasi, dan 5) Hubungan eksternal. Budaya organisasi merupakan stimulasi anggota dan organisasi untuk menerima perubahan, pendidikan, pemberdayaan, kerjasama anggota, penghargaan, peningkatan kreativitas dan membangun hubungan yang efektif. Struktur organisasi: Mengubah sudut pandang komponen dasar bisnis, memerlukan merancang sistem dan struktur yang memfasilitasi dan mendorong kinerja perubahan baru. Komitmen manajemen Puncak: Perubahan dimensi pemimpin yang mendukung pengetahuan dapat menjamin keberhasilan pelaksanaan rekayasa ulang. Teknologi Informasi: Menyadari peran teknologi informasi dalam rekayasa ulang, membangun infrastruktur yang efektif, Investasi dan memasok sumber keuangan dan integrasi yang tepat dari sistem informasi. Hubungan Eksternal meliputi membina hubungan dengan pelanggan, pemasok, relasi dan *stakeholder* lainnya.

Rekayasa ulang proses bisnis menghubungkan seluruh proses dan fungsi manajemen dalam rangka untuk memberikan produk dan layanan kepada pelanggan. Ini adalah alat yang ampuh untuk menerapkan strategi baru, perubahan radikal memberikan cara yang berbeda untuk melakukan kegiatan bisnis dan membantu untuk berkompetisi dengan perusahaan lain. Teknologi informasi memungkinkan koordinasi kegiatan bisnis melalui database bersama dan akses online serta operasi manajemen mengambil peran baru untuk meningkatkan kinerja proses. Kontribusi penting dari BPR meliputi transformasi bisnis, pengakuan proses bisnis sebagai entitas yang terpisah dan peran pentingnya teknologi informasi.

2. Konten

Dalam rangka penilaian dasar misi dan tujuan, rekayasa ulang proses bisnis berfokus pada bisnis proses organisasi, langkah-langkah dan prosedur yang mengatur bagaimana sumber daya digunakan untuk menciptakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau pasar. Sebagai pemetaan terstruktur langkah kerja di waktu dan tempat, proses bisnis dapat dipecah menjadi kegiatan yang spesifik, terukur, model dan ditingkatkan. Anda juga dapat sepenuhnya didesain ulang atau dihilangkan sama sekali. Rekayasa ulang mengidentifikasi, menganalisis dan re-desain proses bisnis dasar organisasi untuk mencapai perbaikan dramatis dalam ukuran kinerja kritis seperti biaya, kualitas layanan, dan kecepatan.

Menurut Pettigrew, et al (1989) dalam Iqbal (2012) mengemukakan bahwa konten meliputi strategi sebelumnya, komponen strategi, tujuan perubahan, sumber strategi dan ukuran serta kriteria evaluasi dalam konteks. Strategi sebelumnya memberikan pembelajaran mengenai inisiatif perubahan yang dapat digunakan dalam situasi yang baru untuk menciptakan efisiensi dalam mengelola perubahan organisasi.

Efisiensi yang tercipta dari proses Rekayasa ulang proses bisnis 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.

Faktor keberhasilan dalam Rekayasa ulang proses bisnis, mencakup keterampilan staf, penekanan pada manajemen mutu, dan pengakuan nilai dan pembelajaran organisasi . Faktor Kegagalan utamanya bersumber dari

keuangan yang terbatas, keterbatasan keterampilan manajerial dan perencanaan strategis jangka pendek (Chang, *et al*, tanpa tahun). Keterampilan sumber daya manusia sangat penting dalam keberhasilan BPR, Ini terlihat dalam kasus perusahaan yang berorientasi technology dan mempekerjakan staf ahli. Namun, sumber daya manusia dengan keterampilan terbatas, terutama pemahaman teknologi informasi yang buruk, juga membatasi kesuksesan (Beliz Ozsoy, 2012). Kualitas Manajemen merupakan penilaian dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, kualitas produk dan pelayanan purna jual.

Menurut Hammer dan Champy (1993) yang diadopsi oleh Brown (2000) inisiatif *Business Process Reengineering* meliputi: kombinasi beberapa pekerjaan menjadi satu, keputusan yang dibuat oleh para pekerja, produksi beberapa versi dari proses, cek dan kontrol harus dikurangi, rekonsiliasi harus diminimalkan, mengganti pekerjaan dari tugas-tugas sederhana ke multi-dimensi, mengubah peran dari kontrol untuk pemberdayaan, perubahan persiapan kerja dari pelatihan untuk pendidikan, fokus pengukuran kinerja dan pergeseran kompensasi dari orientasi kegiatan ke orientasi hasil, dan kebijakan promosi. Dalam mendukung proses bisnis lintas fungsional di mana proses bisnis mendominasi setiap pengaturan struktural lainnya. Unsur lain yang perlu diperhatikan adalah tujuan perubahan. Pendekatan kontekstual tradisional dengan perbaikan inkremental dalam hasilnya menyatakan bahwa perbaikan di bawah 20 % tidak dianggap inisiatif reengineering

Merekayasa Ulang Proses Bisnis adalah proses menganalisis dan mendesain ulang alur kerja dan proses bisnis dalam sebuah organisasi. Proses bisnis adalah serangkaian tugas yang secara logis terkait dan dilakukan untuk mencapai hasil bisnis yang ditetapkan. Merekayasa ulang proses bisnis merupakan salah satu perkembangan terakhir di bidang manajemen. Tim lintas-fungsional,

misalnya, telah menjadi populer karena keinginan manajemen untuk mengkolaborasikan berbagai tugas fungsional yang berbeda menjadi proses multifungsi yang lengkap. Selain itu, sistem informasi manajemen telah mengalami perkembangan pesat dan bisa dimanfaatkan untuk mengintegrasikan kembali berbagai fungsi bisnis.

3. Proses

Perencanaan pada organisasi merupakan hal yang sangat penting. Tanpa adanya perencanaan atau dengan kurangnya perencanaan akan menjadikan organisasi jatuh. Namun perencanaan tersebut dapat berubah dengan adanya perubahan-perubahan lingkungan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Salah satu perhatian yang paling besar yang dilakukan organisasi saat ini adalah bagaimana mentransformasi organisasi menjadi perusahaan yang sukses di era ekonomi digital. Perencanaan strategi secara terus menerus merupakan masalah yang harus diperhatikan oleh eksekutif karena teknologi informasi harus bekerja lebih dekat dengan sisi bisnis organisasi untuk membuat kepastian bahwa perusahaan tetap kompetitif.

Rekayasa ulang proses bisnis sangat cocok digunakan untuk mengelola proses bisnis secara fundamental, *rethinking* dan transformasi proses bisnis yang berbeda. Pada suatu perusahaan, proses-proses bisnis utamanya secara umum yang **pertama** adalah pengembangan strategi. Proses pengembangan strategi mengubah kebutuhan-kebutuhan pasar menjadi suatu strategi bisnis, yang mengidentifikasi pasar-pasar yang harus dilayani dan produk-produk serta jasa pelayanan yang harus ditawarkan. **Kedua**, pengembangan produk terus menerus dengan mencoba memproduksi desain-desain produk baru yang kemudian dicoba penawarannya untuk pelanggan tertentu. **Ketiga**, proses desain dan dukungan pelanggan menghasilkan desain produk yang berkualitas sebagai outputnya, dengan menggunakan desain produk standar dan kebutuhan-kebutuhan

pelanggan sebagai inputnya. **Keempat**, proses pengembangan kemampuan manufaktur mengambil strategi sebagai inputnya dan menghasilkan pabrik sebagai outputnya. **Kelima**, input komunikasi pelanggan adalah pertanyaan-pertanyaan dan keluhan-keluhan pelanggan, yang menghasilkan outputnya adalah peningkatan perhatian pada produk-produk yang dihasilkan serta konsolidasi respon-respon terhadap pelanggan. **Terakhir**, pemenuhan pemesanan merupakan sumber pendapatan perusahaan, dimana terjadi pengubahan permintaan pesanan, desain produk dan pabrik menjadi produk yang diserahkan ke dalam tangan pelanggan. Dalam proses bisnis utama suatu perusahaan juga harus memasukkan mereka yang bukan pelanggannya, karena mereka semua merupakan pelanggan potensial yang siap beralih menjadi pelanggan tetap.

Menurut Pettigrew, et al (1989) dalam Iqbal (2012) mengemukakan bahwa proses melibatkan langkah-langkah yang sebenarnya diambil atau yang akan diambil oleh manajemen untuk mengubah budaya, komitmen top manajemen, struktur organisasi, dan hubungan eksternal perusahaan melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Penggunaan teknologi informasi dapat membantu organisasi menemukan dan menghadapi tantangan secara cepat dan tepat yang dapat mengubah lingkungan bisnis dan lingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu diperlukan pendekatan perencanaan teknologi informasi. Pada proses perencanaan teknologi informasi, organisasi pertama kali perlu menentukan apakah penggunaan teknologi informasi adalah untuk mencapai nilai tambah atau untuk mendukung peran operasional.

Menurut Rahardini (2008 : 42) Terdapat dua peran teknologi informasi dalam BPR, antara lain: peran pertama, bahwa teknologi informasi dapat membantu perusahaan mengurangi *degree of mediation* dengan mengubah proses yang dilakukan dengan banyak tahap menjadi proses yang

secara langsung mengarah ke tercapainya hasil akhir. Adapun jenis-jenis teknologi informasi yang dapat dipakai adalah:

- a. *Shared databases*, yang memungkinkan berbagai fungsi yang berbeda berpartisipasi secara langsung dalam proses dengan memanfaatkan informasi yang tersimpan dalam *database* jika sewaktu-waktu dibutuhkan.
- b. *Imaging technology*, memungkinkan beberapa orang bekerja pada waktu bersamaan pada dokumen atau grafik dengan *digitalized image*.
- c. *Electronic data exchange* dan *electronic funds transference*.

Sedangkan peran kedua, teknologi informasi dapat meningkatkan *degree of collaboration* dalam proses-proses bisnis. Dalam hal ini dapat digunakan teknologi komunikasi seperti *electronic mail*, *video conference* dan *file transfer protocol*.

Teknologi informasi yang sudah disusun akan diaplikasikan di dalam proses bisnis perusahaan. Lingkungan saat ini bersifat dinamis dan dikendalikan oleh tiga kekuatan yaitu pelanggan, persaingan, dan perubahan sehingga perusahaan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan melakukan pendesainan kembali proses bisnis yang sudah ada. Hal ini dilakukan melalui BPR yang didefinisikan sebagai metodologi yang dipakai perusahaan untuk secara fundamental dan radikal mengubah proses bisnis sehingga dapat mencapai perbaikan kinerja yang dramatis. Peran teknologi informasi dalam mendesain ulang proses bisnis sangat ditentukan dengan bagaimana informasi yang ada bisa diserap oleh bagian-bagian dalam organisasi. Teknologi informasi juga harus dilengkapi dengan sistem informasi yang responsif terhadap usaha mendesain ulang proses bisnis dan penggunaan *e-business*. Oleh karena itu salah satu isu penting yang perlu diperhatikan adalah penetapan standar sehingga satu sistem akan kompatibel dengan sistem lainnya dan terwujud sistem yang terintegrasi. Tanpa adanya standar maka

secanggih apapun sistem informasi yang dipakai tidak akan memberikan manfaat optimal.

Tehnologi informasi juga mengubah cara kerja manusia, cara memproduksi, cara mengkoordinasi, cara berpikir dan perubahan-perubahan besar telah terjadi melalui pemanfaatan tehnologi informasi di dalam berbagai sistim bisnis dan organisasi. Lingkungan bisnis yang berubah dengan pesat sebagian besar disebabkan oleh penemuan dan implementasi tehnologi informasi. Kehadiran tehnologi informasi sembuat dunia semakin tidak mengenal batas antara negara dengan negara lainnya (*borderless*). Dalam hal ini tehnologi informasi telah mengaburkan batas-batas organisasi, pasar, dan masyarakat, mempersingkat batasan ruang dan waktu, serta menyederhanakan kompleksitas. Dengan perubahan tersebut, struktur dan budaya organisasi juga disesuaikan dengan meningkatkan efektivitas dan efesiensi dalam setiap proses bisnis yang pada akhirnya akan menghasilkan budaya dan struktur organisasi baru yang lebih efektif dan efesien.

Proses melibatkan langkah-langkah yang diambil atau yang akan diambil oleh manajemen untuk mengubah budaya dan struktur organisasi, sistim dan prosedur serta tehnologi informasi. Pettigrew, et al (1989) dalam Iqbal (2012) berpendapat bahwa proses harus mencakup pemicu untuk perubahan, proses manajemen dan tindakan, proses pelaksanaan, ketersediaan tehnologi dan kerangka waktu. Susunan unsur-unsur dalam proses menyediakan pendekatan terpadu dalam konteks transformasi radikal yang didukung oleh tehnologi dan untuk mencapai tujuan. Pettigrew et al (1989) memiliki pandangan bahwa tehnologi harus tersedia untuk melaksanakan perubahan. Ini menyiratkan bahwa perubahan tidak dapat terjadi tanpa adanya atau ketersediaan tehnologi . Hammer dan Champy (1993), berpendapat bahwa tehnologi adalah penting sebagai *enabler* dalam perubahan radikal. Ini adalah

perbedaan utama antara strategi perubahan proses berbasis lain seperti TQM, Pemberdayaan dan BPR (Javed Iqbal, 2012).

Rekayasa ulang proses bisnis tidak hanya menuntut desain ulang proses bisnis tetapi pemeriksaan bersamaan dan mendesain ulang teknologi informasi dan organisasi yang mendukung proses ini . Tehnologi informasi (TI) harus dilihat lebih dari sebuah mengotomatisasi atau mekanisasi kekuatan melainkan sebagai cara untuk secara mendasar membentuk kembali cara berbisnis (Ringim, *et al*). Banyak peneliti dan praktisi menganggap faktor yang terkait infrastruktur TI sebagai komponen penting dari kesukseans BPR. Selain itu, manajemen puncak harus bertindak sebagai strategi perumus yang memberikan komitmen untuk seluruh proses desain ulang. Strategi ini menggambarkan peran TI dalam memanfaatkan perubahan proses bisnis dan infrastruktur. BPR dapat diterapkan pada semua sektor usaha Kecil dan Menengah (UKM). Di harapkan UKM bisa mencapai keuntungan yang luar biasa dengan mengadopsi BPR . Beberapa keuntungan yang bisa yang didapatkan dari penggunaan BPR : Kemampuan untuk mendapatkan penawaran dengan pelanggan yang berbeda (pemasok, produsen, distributor, bank); solusi TI canggih misalnya (e-commerce, e-business); meningkatkan kecepatan respon ; penghematan biaya; peningkatan komunikasi informasi; pengurangan persediaan barang; peningkatan efisiensi dan produktivitas; harmonisasi dan standarisasi prosedur; akuisisi pelanggan baru dan meningkatkan penjualan serta dan meningkatkan layanan pelanggan.

Tabel 2.1 Perbedaan Strategi TQM, Pemberdayaan dan BPR

<i>Distinctive factor</i>	<i>Empowerment</i>	<i>TQM</i>	<i>BPR/Process Management</i>
Objective	Piecemeal improvements in the pockets of an organisation	Holistic change in the organisation	*Holistic *Creating networked organisation
Focus	People	*Processes *Quality	*Processes *Quality *IT
Nature of change	Continuous	Continuous	Step changes
Scope	Limited	Organisation wide	*Holistic *Inter-organisation *Intra-organisation
Structure	Hierarchical/flat	Flat, team based	Flat, team based
Tools	Involvement	Involvement Empowerment	Involvement Empowerment

Sumber : Javed Iqbal, 2012

Rekayasa ulang mengakui bahwa proses bisnis organisasi biasanya terfragmentasi ke subproses dan tugas yang dilakukan oleh beberapa bidang fungsional khusus dalam organisasi. Seringkali satu bertanggung jawab atas kinerja keseluruhan dari seluruh proses. Reengineering menyatakan bahwa mengoptimalkan kinerja subproses dapat menghasilkan beberapa manfaat, tetapi mereka dapat memperoleh perbaikan dramatis jika proses itu sendiri tidak efisien dan ketinggalan zaman. Untuk alasan itu, rekayasa ulang berfokus pada desain ulang proses secara keseluruhan untuk mencapai manfaat terbesar bagi organisasi dan pelanggannya. Unit ini untuk membuat perbaikan oleh fundamental memikirkan kembali bagaimana pekerjaan organisasi harus dilakukan rekayasa ulang membedakan dari upaya perbaikan proses yang berfokus pada perbaikan fungsional atau inkremental.

BAB III

TRANSFORMASI DAN KINERJA ORGANISASI

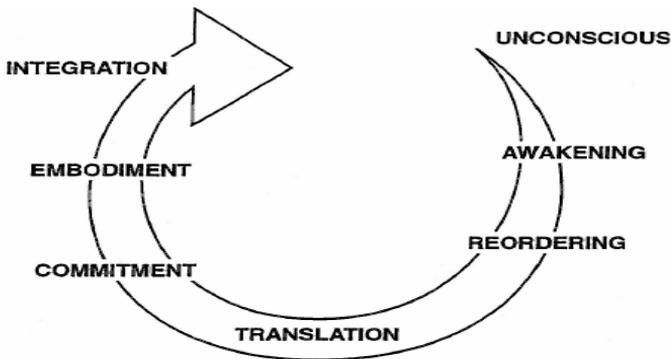
A. Transformasi Organisasi

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi senantiasa diawali oleh suatu kebutuhan yang berkaitan dengan tuntutan bisnis. Tujuan bisnis menjadi pedoman dalam pengelolaan organisasi, termasuk dalam transformasi. Tujuan bisnis yang selalu berkembang (namun tetap dalam koridor visi dan misi) memberi pengaruh dalam manajemen perusahaan. Satu diantara pengaruh tersebut yaitu penyesuaian dalam struktur organisasi, dan penyesuaian terhadap strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang melihat ke depan dan senantiasa mempersiapkan diri untuk itu. Organisasi harus melakukan *forecast* akan situasi lingkungan, agar lebih cepat tanggap dan dapat bersiap-siap sebelumnya terhadap perubahan lingkungan. Perubahan-perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis pada sifat-sifat penting sistem sumber daya manusia (SDM) dan menunjukkan makin pentingnya SDM bagi bisnis. Dampak lain adalah meningkatnya ketidakpastian yang berhubungan dengan isu-isu SDM (*people issue*). Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah.

Norbutus (2007) menyatakan bahwa transformasi organisasi merupakan perubahan terus menerus yang memiliki kekuatan besar untuk membantu pemahaman tentang pengalaman reorganisasi. Pengalaman itu bukan tentang seseorang berada dalam kontrol dan mengubah organisasi. Justru sebaliknya, transformasi organisasi ini dialami sebagai

seseorang yang terlibat dalam organisasi. Menurut Buckley dan Perkins (diakses 2013), transformasi organisasi, merupakan transisi perubahan yang terjadi dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan. Buckley dan Perkins juga menyajikan perubahan transformatif dalam metode siklus transisi tujuh tahap untuk individu atau organisasi. Dalam siklus transisi ini terdiri atas beberapa tahap yang meliputi : *Unconscious Stage* (tahap dibawah sadar), *Awakening Stage* (tahap kebangkitan), *Reordering Stage* (tahap penataan kembali), *Translation Stage* (tahap menterjemahkan), *Commitment Stage* (tahap komitmen), *Embodiment Stage* (tahap perwujudan), dan *Integration Stage* (tahap integrasi). Siklus tujuh tahap transisi ditujukan baik untuk sebuah organisasi dalam proses transformasi maupun bagi individu yang terkena transformasi organisasi. Sebuah proses transformasi organisasi harus terintegrasi, membutuhkan gerakan melalui tujuh tahapan siklus transisi tersebut



Gambar 3.1 Siklus Tujuh Tahapan Transisi
 Sumber : Buckley & Perkins

Tujuan tahap transisi ini memberikan pemahaman transformasi organisasi bagi individu dan organisasi untuk melihat diri mereka di tengah-tengah perubahan dunia bisnis hari ini. siklus transisi ini kadang menjadi sulit untuk dipahami karena banyaknya faktor yang terlibat dalam perubahan transformatif, maka dari itu Buckley dan Perkins

menggambarkan tujuh tahap transisi ini dalam tiga tingkat perubahan, yaitu : *minor change* (perubahan kecil), *major change* (perubahan besar), dan *transformatif change* (perubahan transformasi).

Sebuah perubahan kecil (*minor change*) memerlukan modifikasi sikap dan perilaku mental tanpa pergeseran persepsi. Jenis perubahan ini membahas isu-isu yang muncul, dan menghindari ancaman terhadap persepsi individu atau organisasi. Individu dan organisasi dapat mencoba berbagai pilihan, namun tetap stabil dan relatif tidak berubah. Perubahan besar (*major change*) terjadi ketika seorang individu atau organisasi mengembangkan perspektif baru dan benar-benar mulai bertindak dengan cara-cara baru. Ambiguitas, kekacauan pribadi, dan kekacauan organisasi menemani perubahan radikal ini, berbagai kebiasaan lama dibuang, pola-pola baru dikembangkan. Tingkat perubahan mencari akar permasalahan untuk menata kembali seluruh sistem. Dalam perubahan besar ini, transformasi mungkin atau tidak mungkin terjadi, tergantung pada kesiapan dan kesediaan individu atau organisasi. Perubahan transformatif (*transformatif change*) disertai dengan perubahan mendasar dalam kesadaran, nilai-nilai, atau persepsi. Tingkat perubahan memerlukan transmudasi mendalam pada visi yang berlaku realitas. Pergeseran dalam kesadaran mengubah cara dasar sebuah organisasi atau individu untuk merespon lingkungan. Sebuah transformasi telah terjadi ketika arti baru berhasil dibuat dalam kaitannya dengan lingkungan organisasi.

Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, keterbatasan perubahan kecil dan perubahan besar menjadi jelas bagi individu dan organisasi karena mereka berusaha untuk bertahan hidup dan berkembang. Sebuah tantangan besar bagi organisasi-organisasi besar adalah bagaimana mempertahankan produktivitas yang tinggi sementara mengalami perubahan transformatif. Untuk mencapai kesuksesan, individu atau organisasi harus menyadari bahwa perubahan adalah bagian alami dari siklus kehidupan

organisasi, dan mulai mempersiapkan dan mengelola kompleksitas transformasi organisasi .

Sebagaimana telah kita lihat, proses transformasi pada dasarnya merupakan sebuah proses kebangkitan dan kesadaran akan pentingnya suatu perubahan. Bias dari mekanistik tradisional dalam organisasi membayangkan bahwa transformasi datang untuk memperbaiki sesuatu yang rusak atau menyediakan sesuatu yang hilang, siklus transisi menunjukkan bahwa perubahan transformatif adalah proses siklus dari disintegrasi ke reformasi. Organisasi dan individu yang memilih untuk merubah akan lebih kuat dalam merespon terhadap perubahan sosial dan mengubah nilai-nilai yang mempengaruhi bisnis di dunia saat ini berubah dengan cepat .

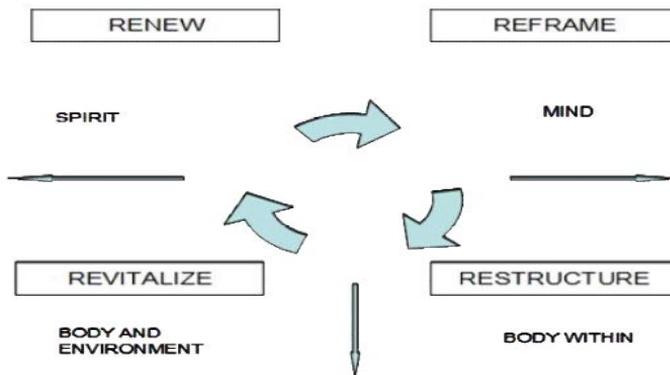
Banyak pengertian tentang transformasi maupun organisasi. Dari berbagai pengertian tersebut transformasi dapat disimpulkan sebagai suatu proses perubahan dari suatu kondisi ke kondisi lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Perubahan ini bisa bermakna luas. Keinginan berubah bisa didrive dari luar atau merupakan dorongan dalam diri untuk mencapai suatu situasi yang lebih baik.

Dalam buku yang berjudul *Transforming the Organization* oleh Francis J. Gouillart dan James N. Kelly (1995) dalam Rahayu (2011) mengatakan: Kesuksesan organisasi (baca: organisasi bisnis) dalam melakukan transformasi adalah bila menggunakan empat framework: Konsep transformasi organisasi dieksplorasikan dalam pendekatan pada empat kategori yang disebut dengan 4 R yaitu : 1) *Reframing*, pada dimensi ini akan terlihat terjadinya pergeseran konsep dalam hal pencapaian tujuan karena sering terjadi bahwa organisasi terhalang oleh pola pikir (*mind set*) yang membuat organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan mental model, dengan *reframing* diharapkan akan membuka pola pikir baru untuk pencapaian tujuan organisasi. 2) *Restructure*, dimensi ini sangat terkait dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi sehingga akan tercipta bentuk organisasi yang diharapkan. 3) *Revitalization*, dimensi ini lebih merupakan sebuah usaha untuk

mendorong pertumbuhan dari seluruh komponen organisasi dan tentu saja dengan pertimbangan kemampuan bersaing untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. 4) *Renewal*, dimensi ini lebih berbicara mengenai pembaharuan organisasi yang sangat kental terkait dengan unsur SDM untuk mempercepat laju proses transformasi organisasi.

Senada dengan yang dikemukakan oleh (Buckley & Perkins, diakses 2013., Norbutus, 2007) Transformasi organisasi merupakan tantangan utama manajemen dan menjadi tugas setiap pemimpin yang terpenting. Mengacu pada pandangan pakar tersebut, transformasi organisasi didefinisikan sebagai : Orkestrasi perancangan ulang arsitektur generik organisasi yang walaupun kecepatannya berbeda namun secara simultan dicapai melalui lima dimensi: *Reframing, Restructuring, Revitalizing, Renewal, dan Reinspiring*. Lima dimensinya merupakan model biologis yang disebut model 5-R Transformasi.

Selanjutnya skema transformasi organisasi menurut Gouillert & Kelly dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2 Proses Transformasi Organisasi

Sumber : Rahayu, 2011

Menurut kajian Gouillart dan Kelly (1995) dalam Rahayu (2011), bertransformasi organisasi bukan sekadar *downsizing*. Lebih dari itu, proses transformasi organisasi mempunyai arti yang sangat mendasar karena akan terkait dengan nilai-nilai, pola kerja, budaya organisasi, dan pola pikir untuk memenuhi tuntutan lingkungan eksternal karena organisasi mempunyai suatu sistem yang selalu berhubungan dengan lingkungan, jadi upaya perubahan dalam organisasi merupakan kebutuhan nyata dalam mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola dan strategi kerja, sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan dalam kehidupan organisasi agar lebih kompetitif. Kebutuhan dalam bertransformasi organisasi merupakan representasi dari perubahan fundamental hubungan antara organisasi, individu pekerjanya dan masyarakat secara keseluruhan.

Konsep transformasi yang ditulis oleh Gouillert & Kelly (1995) dalam Rahayu (2011) bahwa model transformasi organisasi dieksplorasi dalam pendekatan pada empat kategori yang disebut dengan 4 R yaitu :

1. *Reframing*, pada dimensi ini akan terlihat terjadinya pergeseran konsep dalam hal pencapaian tujuan karena sering terjadi bahwa organisasi terhalang oleh pola pikir (*mind set*) yang membuat organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan mental model, dengan *reframing* diharapkan akan membuka pola pikir baru untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. *Restructure*, dimensi ini sangat terkait dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi sehingga akan tercipta bentuk organisasi yang diharapkan.
3. *Revitalization*, dimensi ini lebih merupakan sebuah usaha untuk mendorong pertumbuhan dari seluruh komponen organisasi dan tentu saja dengan pertimbangan kemampuan bersaing untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

4. *Renewal*, dimensi ini lebih berbicara mengenai pembaharuan organisasi yang sangat kental terkait dengan unsur SDM untuk mempercepat laju proses transformasi organisasi.

Dengan demikian transformasi organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu strategi dan implementasi untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen ikutannya (sistem, struktur, people, culture) dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selaras dengan visi dan misi organisasi/perusahaan. Perubahan sistem dan struktur organisasi dari bentuk lama ke bentuk baru memberikan dampak yang tidak hanya menyangkut pola struktur itu sendiri, tetapi juga keberbagai aspek lain seperti prosedur, budaya, manusia dan sebagainya. Hal ini terkadang luput dari perhatian pengelola organisasi yang terkadang hanya terpaku pada struktur dan sistem namun mengabaikan masalah kultur dan manusia. Kultur dan manusia dalam konteks transformasi merupakan dua aspek penting yang harus menjadi pertimbangan, yaitu kepemimpinan dan komunikasi.

Perubahan senantiasa disikapi oleh pro dan kontra. Kontra dalam hal ini termasuk sikap resisten untuk menerima perubahan, sehingga hal ini dapat menjadi faktor penghambat dalam mencapai tujuan perubahan organisasi. Faktor resisten ini memerlukan kepemimpinan yang tepat dan komunikasi yang sesuai untuk mengubah perilaku non-kooperatif menjadi perilaku kooperatif. Aspek lain yang perlu dipertimbangkan adalah karakteristik organisasi, budaya/kultur, *core business* dan *homogenitas* versus *heterogenitas*.

Perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menghadapi setiap tantangan organisasi. Kebutuhan

untuk mentransformasikan organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu transformasi organisasi merupakan tantangan utama bagi para pimpinan organisasi, bagaimana strategi dan visi organisasi dapat ditransformasikan kedalam program-program yang ada disetiap tingkatan organisasi dan bagaimana peran kepemimpinan dalam proses transformasi organisasi tersebut.

B. Kepemimpinan Transformasional

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Peran pemimpin tidak terlepas dari kemampuannya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik serta mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk bersikap dan berperilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara Robbin & Timothy (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak terlepas pada kemampuan manajerial seseorang menerapkan fungsi-fungsi manajemen sehingga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya ke arah pencapaian sasaran atau tujuan. Demikian halnya Yukl (2005), bahwa kepemimpinan merupakan proses pembentukan sikap dan perilaku bawahan melalui pemahaman dan ketaatan yang ditanamkan sehingga mengarah pada pelaksanaan tugas dan kewajiban secara efisien

dan efektif sebagai tujuan bersama. Dengan demikian diperlukan pola kepemimpinan efektif dari seorang pemimpin agar perusahaan mampu bertahan dalam situasi lingkungan usaha yang setiap saat berubah.

Menurut Locke, *et al* (1991) dalam Euis Soliha dan Hersugondo (2008), bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang menyebabkan orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Yukl (2005), kepemimpinan didefinisikan dalam terminology sifat-sifat/*traits* individual, perilaku pemimpin, pola interaksi, peran hubungan, persepsi bawahan, pengaruh lebih pada bawahan, pengaruh pada tujuan tugas, pengaruh pada budaya organisasi. Inti dari sifat-sifat/*traits* pemimpin adalah: 1) Kejujuran / Integritas atau *Honesty /Integrity*, 2) Kepercayaan diri/*Self-Confidence*, 3) *Originality/Creativity*, 4) *Flexibility/Adaptability*, dan 5) *Charisma*.

Keahlian (*skill*) memfasilitasi kemampuan individu untuk memimpin organisasi. Pengetahuan pada organisasi dan industri merupakan faktor yang lebih penting daripada pendidikan formal (Gabarro, 1987., Kotter, 1988 ., Locke, *et al*, 1991 dalam Euis Soliha dan Hersugondo, 2008). Keahlian/*Skills* pemimpin terdiri dari: 1) *People skills/interpersonal skill* terdiri dari: *listening, oral communication, networkbuilding, conflict management, and assessing self* dan lainnya, 2) *Management Skills*, keahlian administrative adalah penting dalam fungsi manajemen tradisional yang memfasilitasi aktivitas sehari-hari pada organisasi. Keahlian manajemen yang efektif merupakan keahlian dalam penyelesaian masalah, termasuk logika berpikir dan konseptualisasi, 3) Kemampuan/*Ability* pemimpin. Kemampuan kognitif (kecerdasan) adalah asset pemimpin karena pemimpin harus mencari, mengintegrasikan, dan menginterpretasikan sejumlah besar informasi.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Kartini Kartono (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari

organisasi dan manajemen. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien serta terpadu dalam mencapai tujuan organisasi.

Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam Yukl (2005) yang menerapkannya dalam konteks politik, dan selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan kedalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (1997) dalam Yukl (2005). Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikutnya saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada kepemimpinannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi

untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Menurut Stevens (2011), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Yukl (2005) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mempengaruhi perubahan mendasar dalam sikap, asumsi-asumsi keanggotaan organisasi, membangun komitmen terhadap strategi, tujuan dan misi organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Yukl (2005), pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Yukl (2005), didukung oleh Bass, Avolio, Jung & Benson, (2003), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi fundamental sikap dan asumsi anggota organisasi, serta menciptakan mentalitas

umum untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional ini biasanya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu teori yang paling menonjol dari perilaku organisasi. Berbeda dengan kepemimpinan berdasarkan keuntungan individu dan pertukaran penghargaan untuk usaha, pemimpin transformasional memotivasi perilaku dengan mengubah sikap dan asumsi pengikut mereka . untuk mengarahkan dan menginspirasi usaha individu, para pemimpin ini mengubah pengikut mereka dengan meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya kinerja organisasi sehingga mendorong mereka untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi organisasi (Ishikawa, 2012).

Pendapat Ishikawa (2012) ini didukung oleh Bass, Avolio, Jung & Benson (2003) dan Adel Mohammed (2013) menyatakan bahwa teori kepemimpinan transformasional mencakup empat komponen, yaitu a) *Idealized influence (attributed)*, b) *Idealized influence (behavior)*, c) *Inspiration motivation*, d) *Intellectual stimulation*, dan e) *Individualized consideration*. Dijelaskan pula oleh Garcia-Morales, *et al* (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional biasanya mempengaruhi perilaku inovatif organisasi melalui *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*, pemimpin transformasional menghasilkan cara berpikir yang berbeda, mencari peluang baru atau solusi untuk masalah dan proses berpikir eksplorasi melalui *Idealized influence* dan *Inspiration motivation*. Mereka juga berkontribusi terhadap motivasi intrinsik, inspirasi dan kebutuhan yang menimbulkan kreativitas.

Pendapat tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, seperti yang dikemukakan Bass dan Avolio (1998) dalam Hoffman (2011) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai *Four I's* yang meliputi: 1) pengaruh ideal (*idealized influenced*), 2) rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), 3) pertimbangan individu

(*individual consideration*), 4) motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Secara esensial kepemimpinan transformasional adalah untuk menjunjung tinggi tujuan individu bawahan, sehingga memiliki keyakinan bahwa pencapaian kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional berorientasi pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Sejalan dengan Bass (1985) bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pada beberapa hal, yaitu: kemampuan mengubah lingkungan kerja, memiliki motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dapat dipersepsikan oleh bawahan untuk mengoptimalkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menekankan pada upaya membangun kesadaran bawahan tentang pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Selanjutnya O'leary (2001) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dengan gaya transformasional harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dengan tujuan untuk memotivasi bawahan berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Selain itu pemimpin transformasional juga dituntut mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi daripada yang mereka butuhkan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan agen perubahan yang mengkomunikasikan harapan-harapan dan keinginan pengikutnya, serta menciptakan ransangan untuk berpikir inovatif melalui kemampuan kreatif.

Mengacu pada pendapat Bass & Avolio (1995) dalam Hoffman (2011), Flávia Cavazotte (2013), dan Adel Mohammed

(2013), dimensi kepemimpinan transformasional yang akan dikaji dalam kajian ini adalah: pengaruh ideal (*idealized influenced*), 2) rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), 3) pertimbangan individu (*individual consideration*), 4) motivasi inspirasi (*inspirational motivation*).

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influenced*)

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Hal itu tercermin dalam standar moral dan etika yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan sense of mission, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Menurut Bass, *et al* (2003), Pengaruh ideal (*idealized influenced*) merupakan hubungan pemimpin dan bawahan terhadap konsisten dalam berperilaku di mana etika, prinsip, dan nilai-nilai yang bersangkutan merupakan dasar dari suatu tindakan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan tidak didasarkan pada aturan kelembagaan formal dan peraturan, imbalan atau hukuman melainkan didasarkan pada pemahaman pribadi.

Menurut Hoffman (2011), pengaruh ideal merupakan interaksi pimpinan dan pengikut dimana para pemimpin mempengaruhi pengikut dengan membangkitkan emosi yang kuat dan loyalitas dari mereka. Melalui pengaruh seperti itu, bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal tersebut sangat besar manfaatnya dalam hal beradaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

2. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformational berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang wajar terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

Intelektual juga sangat diperlukan untuk kepemimpinan perubahan. Tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam kebingungan. Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik mengatasi masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasional yang ada beserta dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang *multi-dimensional*, yang pada intinya meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif. Dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan efektivitas organisasi namun juga demi terlaksananya tanggung jawab moral dan etik (*moral & ethical responsibility*) kepada semua *stakeholders*.

Adel Mohammed (2013) menyatakan bahwa rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) adalah upaya merangsang pengikut secara inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Senada dengan hal tersebut, Hoffman (2011) mengemukakan bahwa

pemimpin dapat meningkatkan kesadaran pengikut dan mendorong mereka untuk melihat masalah dari perspektif baru. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru, cara-cara baru dari berpikir kreatif dan bertindak inovatif.

3. **Pertimbangan Individu (*Individual Consideration*)**

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasihat. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat. pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya.

Menurut Bass, *et al* (2003), *Individual Consideration* memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing individu untuk tumbuh dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai.

Pendapat Bass, *et al* (2003) didukung oleh Hoffman (2011) yang mengemukakan bahwa *Individual Consideration* adalah dimana seorang pemimpin memberikan dukungan dan dorongan dengan memberikan perhatian pribadi dan menasihati pengikut untuk lebih baik. Lebih spesifik untuk kepemimpinan di tengah dunia yang berubah, adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan. Pemimpin demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru

terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru.

4. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin perubahan juga harus visioner karena ia harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana organisasi harus bergerak. Kotter (1990) menyebutkan bahwa memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengkomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Namun, meskipun ia mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, tingkat kepemimpinan tetaplah berada di tangannya. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengkespresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerjasama tim, antusias dan optimis di antara rekan kerja dan bawahannya.

Bass dan Avolio (1994) dalam Euis Soliha dan Hersugondo (2008) menyatakan pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama dan dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar, sehingga pemimpin dapat mempertinggi arti serta meningkatkan harapan yang positif mengenai apa yang perlu dilakukan. Menurut Yukl (2005) Motivasi inspirasi meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. Dengan kata lain, motivasi inspirasi dapat menciptakan hubungan harmonis dalam organisasi.

Keharmonisan hubungan antara pemimpin dan bawahan penting artinya dalam membangun budaya perubahan yang berorientasi kinerja organisasi. Dinamisasi organisasi menuntut kemampuan organisasi mengolah perubahan sebagai sumber kekuatan yang dibangun melalui strategi korporasi.

C. Kinerja Organisasi

Robbins (1998:21) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan. Dimana kinerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu :

1. Faktor Individu, yang meliputi : Persepsi dan Pengambilan Keputusan.
2. Faktor Kelompok, yang meliputi : Pola Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, kekuasaan dan Politik, Hubungan Antar Kelompok dan Tingkat Konflik.
3. Faktor Sistem Organisasi, yang meliputi : Desain Pekerjaan, Teknologi dan Proses Kerja, Kebijakan, Praktek Sumber Daya Manusia dan Tingkat Stress Kerja.

Dalam pengertian bebas, kinerja (performance) dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi kerja. Winardi (2013) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun nonfisik.

Nick (2004) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Wibowo mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap

individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Wibowo, (2013) menyampaikan bahwa kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja organisasi merupakan indikator penilaian prestasi yang dicapai suatu organisasi dalam suatu periode tertentu. Penilaian kinerja suatu organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik, jika hasil yang dicapai mengalami peningkatan prestasi dari periode sebelumnya. Selanjutnya penilaian kinerja dapat dilihat dari dua aspek penilaian, yaitu aspek objektif dan subjektif. Penilaian yang didasarkan pada aspek objektif adalah penilaian atas dasar pencapaian hasil sesuai dengan target capaian, seperti dalam hal finansial, produksi, pemasaran dan kegiatan operasional lainnya yang berorientasi pada tingkat profitabilitas. Sedangkan pada aspek subjektif lebih pada nilai dari pencapaian hasil melalui tindakan individu maupun kelompok menjalankan aktivitasnya melebihi ukuran penilaian perusahaan atau standar kerja yang berorientasi pada kualitas kerja.

Wibowo (2013) mengemukakan bahwa penilaian kinerja yang didasarkan pada aspek objektif atau profitabilitas dapat diukur dengan menggunakan beberapa rasio keuangan. Sementara Scarpello, *et. al.*, (2003:5) mengemukakan tiga tipe yang digunakan dalam menilai kinerja, yaitu: 1) penilaian berdasarkan sifat, seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreativitas, ramah tamah, dan sikap agresif, 2) penilaian berdasarkan perilaku, seperti perilaku yang diperlihatkan karyawan seperti seorang bawahan yang secara cuma-cuma memberikan saran atau ide untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menolak membocorkan rahasia pada yang lainnya, dan 3) penilaian berdasarkan hasil, seperti penjualan atau sejumlah produksi,

jumlah kesalahan yang dibuat ketika mengetik surat, dan kualitas produksi. Pendapat ini tidak jauh berbeda dengan pendapat sebelumnya. Menurut Xiaoming & Junchen (2012), penilaian kinerja korporasi menggunakan empat kategori, yaitu: 1) Kinerja akuntansi, 2) Non Finansial, seperti kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, rata-rata perputaran, kualitas produk dan beberapa variabel lain dalam aspek organisasi, 3) nilai tambah dari *intangible factor*, seperti manajemen dan pemerintah, dan 4) *long run development* dan kekuatan persaingan. Ketiganya menggunakan pendekatan *Financial* dan *non-financial*, bedanya dalam penilaian ini tidak memasukkan unsur kesesuaian antara perilaku dengan ketentuan yang ada.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas menjelaskan bahwa menilai kinerja tidak selamanya berorientasi pada pencapaian laba atau pendekatan *finansial* yang didasarkan penilaian objektif, tetapi juga menggunakan pendekatan *non-finansial* yang didasarkan pada penilaian subjektif. Selanjutnya baik menggunakan pendekatan *profit* maupun *non-profit*, menilai kinerja dapat dilakukan melalui cara membandingkan hasil yang diperoleh sekarang dengan masa yang lalu. Sejalan yang dikemukakan Noe (2003:336) dalam Ayesha (2011) mengemukakan beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: 1) pendekatan perbandingan (*The Comparative Approach*), yaitu: penilaian kinerja dengan membandingkan kinerja individu dengan yang lain; 2) pendekatan atribut (*the attribute approach*), yaitu: penilaian kinerja yang berfokus pada atribut individu (karakter atau sifat); dan 3) pendekatan perilaku (*the behavioral approach*), yaitu: penilaian kinerja yang didasari atas perilaku individu dalam bekerja; 4) pendekatan hasil (*the result approach*), yaitu penilaian kinerja yang didasari atas pencapaian sasaran dan hasil yang dicapai individu atau kelompok kerja; 5) pendekatan kualitas (*the quality approach*), yaitu: penilaian kinerja yang berorientasi pada pasar dan menghindari kesalahan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka indikator kinerja usaha yang digunakan dalam kajian ini

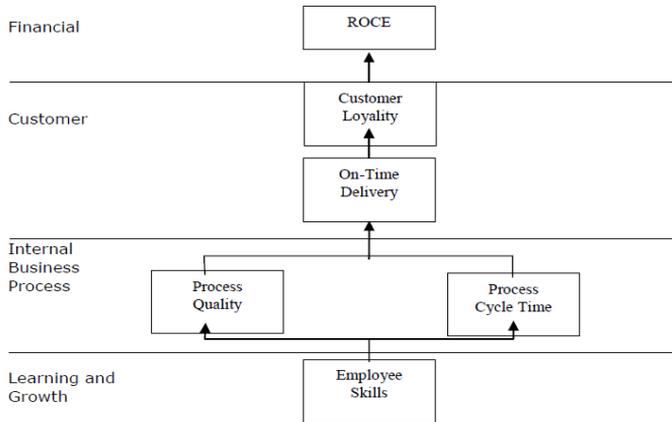
merupakan ukuran kesuksesan wirausahawan yang dapat mempengaruhi kinerja usaha yang dijalankan, yaitu: tingkat kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan usaha yang berkaitan dengan aspek keuangan, pemasaran, dan produksi. Mengacu pada pendapat Kaplan & Norton (2000) dan Mulyadi (2014) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan berdasarkan konsep Balanced Scorecard (BSC) untuk mengukur keberhasilan dari perspektif finansial, meliputi: peningkatan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk atau jasa, dan efisiensi biaya. Selanjutnya dari perspektif pemasaran mencakup penilaian, yaitu: cakupan pasar (*market coverage*), identifikasi kebutuhan pelanggan, dan saluran distribusi produk atau jasa. Berikut dari perspektif produksi mencakup dimensi, yaitu: jenis produk yang ditawarkan, kuantitas produk yang dihasilkan, dan ketepatan waktu berproduksi.

Ayesha (2011) mengemukakan bahwa pengukuran performance adalah proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu. Sistem pengukuran kinerja memungkinkan keputusan yang harus dibuat dan tindakan yang akan diambil, karena itu mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu melalui akuisisi, pemeriksaan, pemilahan, analisis dan interpretasi data yang sesuai. Selama bertahun-tahun, Balanced Scorecard berevolusi, dari alat pengukuran kinerja awalnya diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), hingga alat untuk menerapkan strategi (Kaplan dan Norton, 1996), dan kerangka kerja untuk menentukan penyelarasan organisasi manusia, informasi dan modal organisasi dengan strategi (Kaplan dan Norton, 2000).

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat perencanaan strategis yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai respon terhadap asumsi bahwa organisasi hanya ada untuk memenuhi pemegang saham (Kaplan & Norton, 1992). Hal ini didasarkan pada kerangka dimensi empat, di mana setiap dimensi merupakan yang berbeda stakeholder: Pembelajaran dan Pertumbuhan; Proses Bisnis internal;

Pelanggan; dan Keuangan (Kaplan & Norton, 2000). BSC didasarkan pada pemikiran bahwa karyawan yang terampil akan meningkatkan kualitas proses dan waktu siklus, yang karenanya menyebabkan pengiriman tepat waktu dan melahirkan loyalitas pelanggan. Pada akhir rantai perbaikan, organisasi ini sangat mungkin untuk mencapai yang lebih tinggi pengembalian investasi dan, akibatnya, kepuasan pemegang saham (Kaplan & Norton, 2000). Dengan kata lain, BSC adalah suatu kerangka kerja manajemen kinerja yang memberikan kontribusi untuk memperbesar jumlah pihak yang berkepentingan dalam proses (Ricardo, 2009)

Menurut Rompho (2011), *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang membahas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan pendekatan manajemen sebelumnya. Ia mencoba untuk memberikan resep yang jelas seperti apa organisasi diukur. Pendekatan ini juga menerjemahkan visi dan strategi, mendefinisikan strategis hubungan dengan mengintegrasikan kinerja seluruh organisasi, berkomunikasi tujuan dan langkah-langkah untuk unit bisnis, dan sejalan inisiatif strategis. Ketika sepenuhnya dilaksanakan, hal itu sejalan setiap orang dalam suatu organisasi sehingga semua karyawan memahami bagaimana dan apa yang bisa mereka lakukan untuk mendukung strategi. Hal ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk kompensasi dan memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai bagaimana strategi tersebut bekerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 3.3 berikut.



Gambar 3.3 Hubungan Keempat Perspektif Balanced Scorecard

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial. *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat dilihat dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, internal proses bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif terkait dengan strategi organisasi dan menciptakan model holistik dari strategi yang memungkinkan semua karyawan untuk melihat bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Melalui empat perspektif dalam *balanced scorecard* manajemen mampu menafsirkan dampak *trend* perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi dan strategi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif, *Balanced Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:
 - a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
 - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren, *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategi yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategi yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat

dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di keempat perspektif.
4. Terukur. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Menurut Mulyadi, (2014) menyatakan bahwa pengelolaan perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (perspektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan *customer* (perspektif *customer*). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan *customer* dipasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diarahkan untuk membangun kompetisi inti yang mengungguli pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent process*) yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal informasi dan modal organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

1. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan dan ukuran, dibagi dalam empat perspektif yang berbeda:

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif scorecard memungkinkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan, faktor pendorong kinerja hasil tersebut, antara tujuan keras dan tujuan lembut serta langkah-langkah yang lebih subjektif. Dalam hal ini, sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) antara tujuan dan tindakan dalam berbagai perspektif eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Perspektif keuangan menekankan pada kepuasan pemegang saham, tujuan utama dan Langkah-langkah di sini umumnya meliputi sisa pendapatan, (net dan/atau gross) profitabilitas, nilai tambah ekonomi, pertumbuhan penjualan, pengembalian modal yang digunakan, pangsa pasar dan posisi, arus kas dan lain-lain (Hanif, 2013).

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Dalam hal pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, tolok ukur utama serta tujuan keuangan di setiap tahap siklus kehidupan bisnis adalah berbeda. Tahapan siklus kehidupan ini oleh Kaplan dan Norton (1996) dalam Himawan & Juarsah (2005) dibagi atas:

- 1) *Growth* (pertumbuhan). *Growth* adalah tahap awal dari siklus kehidupan perusahaan. Produk dan jasa perusahaan yang berada di tahap ini memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi. Agar potensi ini dapat dimanfaatkan dengan baik maka perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan produk dan jasa tersebut. Selain itu,

pembangunan dan perluasan fasilitas produksi juga dibutuhkan serta pentingnya membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dan mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan global. Pembinaan dan pengembangan hubungan yang erat dengan pelanggan juga dilakukan pada tahap ini.

- 2) *Sustain* (bertahan). *Sustain* merupakan tahap kedua dari siklus kehidupan perusahaan. Sebagian besar perusahaan berada pada tahap ini, dimana unit bisnisnya melakukan investasi dan reinvestasi yang diharapkan dapat menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Perusahaan pada tahap ini mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengusahakannya agar lebih berkembang dari tahun ke tahun. Investasi yang dilakukan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan (*bottleneck*), mengembangkan kapasitas serta peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan. Tujuan finansial pada tahap ini bertumpu pada ukuran finansial tradisional dengan tolok ukur seperti: tingkat pengembalian investasi (ROI = Return on Investment), return-on-capital-employed (ROCE), dan economic value added (EVA).
- 3) *Harvest* (menuai). Pada tahap ini perusahaan mencapai kedewasaan dalam siklus hidupnya, dimana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Investasi yang besar sudah tidak dilakukan lagi dan pemaksimalan tingkat pengembalian investasi bukanlah menjadi sasaran perusahaan karena hal ini dapat mendorong para manajer untuk mencari dana investasi tambahan. Perusahaan justru memaksimalkan pengembalian kas atas investasi-investasi yang ditanamkan pada waktu yang lalu. Perusahaan juga melakukan penghematan

bahkan pengurangan modal kerja serta pemeliharaan peralatan dan fasilitas.

Pembentukan *balanced scorecard* seharusnya dapat mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan financial dengan strategi korporasi. Tujuan dan ukuran financial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja financial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran scorecard lainnya (Hanif, 2011).

2. Non keuangan

1) *Focus Pelanggan*

Pelanggan cenderung akan berpindah dan mencari produsen atau supplier lain jika kepuasannya tidak terpenuhi. Oleh karena itu kinerja yang baik dari perspektif ini sangat perlu di tingkatkan. Jika kinerjanya buruk, bukan tidak mungkin, perusahaan akan kehilangan pelanggan dimasa depan walaupun kinerja keuangan saat ini terlihat baik. Produk dan jasa yang bernilai tinggi bagi pelanggan harus diciptakan untuk mencapai kinerja jangka panjang yang baik.

Ada dua kelompok pengukuran pelanggan yang dimiliki oleh perspektif ini yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

a) *Customer Core Measurement*. Kelompok pengukuran ini terdiri dari komponen-komponen ukuran yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer profitability*.

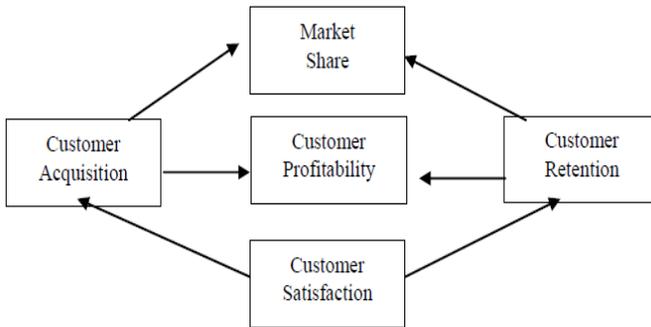
(1) *Market share* (pangsa pasar). Pengukuran ini menggambarkan proporsi bisnis yang dikuasai perusahaan di pasar tertentu baik dalam bentuk jumlah pelanggan, jumlah penjualan maupun volume unit penjualan dan lain sebagainya.

(2) *Customer Retention* (retensi pelanggan). Pengukuran ini mencerminkan sampai dimana perusahaan dapat membina hubungan yang baik

dan sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan. Loyalitas perusahaan juga diperhitungkan dalam pengukuran ini.

- (3) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan). Pengukuran ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menarik dan memenangkan pelanggan baru di segmen pasar yang ada. Hal ini dapat ditunjukkan oleh pengukuran terhadap banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru.
- (4) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan). Pengukuran ini menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu di dalam *value proposition*. Kepuasan pelanggan yang diukur ini memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan menjalankan bisnisnya.
- (5) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan). Pengukuran ini menghitung laba bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi dengan berbagai pengeluaran yang dibutuhkan untuk mendukung pelanggan tersebut. Hal ini dapat memberikan yang baik bagi manajer mengenai efektifitas strategi segmen pasar perusahaan.

Kelima hal ini dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti pada gambar 3.4 dibawah.



Gambar 3.4 *The Customer Perspective – Core Measure*

Sumber : Kaplan dan Norton, 2000

b) *Customer Value Proposition*. *Customer value proposition* merupakan faktor pendorong bagi terciptanya loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan. Tiga hal dalam CVP yaitu waktu, mutu dan kualitas merupakan faktor pendorong dari kepuasan pelanggan. *Customer value proposition* memiliki tiga atribut yaitu : *product/ ervice attributes*, *customer relationship* dan *image and reputation*.

(1) *Product/ Service attributes* (atribut produk/ jasa).

Fungsionalitas produk jasa, harga, serta kualitas tercakup dalam atribut ini. Tiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda terhadap produk atau jasa yang diinginkannya. Contoh preferensi pelanggan terhadap produk/ jasa misalnya harga yang rendah, produk yang unik, produk yang bermutu tinggi, pengiriman yang tepat waktu dan sebagainya.

(2) *Customer Relationship* (Hubungan pelanggan).

Menyangkut penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta perasaan pelanggan setelah membeli produk/ jasa tersebut yang responsif

dengan ketepatan waktu merupakan faktor penting bagi kepuasan pelanggan.

(3) *Image and reputation* (citra dan reputasi). Image dan reputasi perusahaan dapat dibangun melalui iklan atas produk/ jasa yang ditawarkan serta menyediakan mutu yang baik atas produk / jasa tersebut. Image and reputation menggambarkan faktor-faktor tak terwujud yang menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan (Nadia Hanif, 2013)

2) *Perspektif Proses Bisnis Internal*

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balance Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (2000) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

a) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian

marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan.

3) *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif balanced scorecard lainnya (Kaplan & Norton, 2000). Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Mengukur berapa banyak modal manusia (*Human Capital*), sistem dan prosedur adalah suatu keahlian untuk mencapai kebutuhan masa depan. Menurut perspektif ini jika perusahaan bersedia untuk mencapai tujuan keuangan jangka panjang, maka mereka harus berinvestasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Perspektif ini mencoba untuk mengisi kesenjangan di tengah yang ada dan bakat yang diperlukan (Ricardo, 2009).

BAB IV

FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN ORGANISASI

A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kewirausahaan Bisnis

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kewirausahaan bisnis karena nilai t-statistik sebesar $4.177 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.411, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kewirausahaan bisnis.

Hasil kajian ini mendukung teori kepemimpinan transformasional oleh Yukl (2005) menyatakan bahwa sebagai agen perubahan pemimpin transformasional dapat memperoleh kinerja yang melampaui harapan dengan menetapkan tujuan yang menantang untuk mengarahkan dan memotivasi diri mereka sendiri dan anggota lain dalam kelompok untuk tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Kajian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ussahawanitchakit, 2011, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kewirausahaan dengan indikator *corporate proactiveness and market-driving strategy* dan *corporate proactiveness and market-driving strategy* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan Morales, *et al* (2008) mengemukakan terdapat hubungan langsung antara pemimpin transformasional terhadap pengetahuan dan inovasi yang merupakan dimensi dari kewirausahaan bisnis. Ini berarti bahwa para pemimpin transformasional berinovasi saat melakukan tugasnya dengan menyuntikkan ide-ide baru yang kreatif.

Selanjutnya, kajian ini mendukung penelitian Denti, (2012) yang mengemukakan bahwa untuk menjadi inovatif,

para pemimpin mendukung dan mendorong karyawan dan para pengikutnya untuk bersikap inovatif. Pemimpin berperan sebagai fasilitator dan manajer dalam organisasi. Ini berarti bahwa para pemimpin transformasional tidak hanya kreatif tetapi mereka juga bersedia untuk mengambil risiko tertentu yang merupakan dimensi kewirausahaan bisnis.

Kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yang (2008), mengemukakan bahwa kepemimpinan dengan gaya yang berbeda mempengaruhi kinerja bisnis. Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih terkait dengan kinerja bisnis daripada kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire*.

Kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shurbagi & Zahari., (2013) tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di National Oil Corporation (NOC) Libya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin National Oil Corporation Libya mengikuti gaya kepemimpinan transformasional untuk mengelola organisasi mereka, dan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada NOC Libya .

Hasil Kajian ini juga mendukung hasil wawancara responden yang sebahagian besar menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi kepada prinsip kewirausahaan bisnis (inovatif, proaktif dan *risk taking*), dalam hal ini pemimpin harus mampu menciptakan sistem, bentuk dan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karyawan untuk merubah perilaku kearah positif.

B. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi karena nilai t-statistik sebesar $3,625 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.113, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Menurut Sakiru, (2013), gaya kepemimpinan transformasional, paling umum digunakan dalam usaha kecil dan menengah. Kepemimpinan transformational dibutuhkan pada perusahaan skala kecil dan menengah untuk dapat mencapai misi, tujuan dan sasaran serta untuk pengembangan perusahaan dalam suatu negara. Demikian juga hasil penelitian Shiva & Suar, (2012), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digunakan pada sektor publik dan pemerintahan untuk mendukung kinerja organisasi. Kedua penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan pada kantor pemerintah, sektor publik, perusahaan dan Usaha Kecil Menengah (UKM) yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Kajian ini sejalan dengan Luthans, (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan perusahaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Kajian ini juga mendukung hasil wawancara responden yang menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu memotivasi, mempengaruhi dan mengubah perilaku karyawan lebih produktif dari yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

C. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap rekayasa ulang proses bisnis

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap rekayasa ulang proses bisnis karena nilai t-statistik sebesar $0.770 < 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.1654, yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap rekayasa ulang proses bisnis.

Kajian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tucker, *et al* (2004), mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi organisasi. Pemimpin transformasional memberikan perubahan dan gerakan baru dalam organisasi mereka. Pemimpin transformasional berusaha

untuk mengubah struktur dan mempengaruhi orang-orang untuk melaksanakan visi baru. Pemimpin transformasional yang baik, menggunakan otoritas dan kekuasaan untuk menginspirasi dan memotivasi orang-orang agar percaya, mengikuti dan mencontoh mereka.

Kajian ini tidak sejalan dengan penelitian McKnight, (2013) dalam penelitiannya mengidentifikasi sifat kepemimpinan dalam teori kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan manajemen perubahan. Kajian ini bersifat literature review, bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan transformasional dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan. Temuan kajian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat kondusif terhadap perubahan revolusioner. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan perubahan.

Kajian ini tidak sejalan dengan penelitian Raja & Palanichamy, (diakses 2013), mengemukakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada berbagai posisi di perusahaan. Hasil penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap perubahan mendasar organisasi. Pemimpin transformasional memberikan arahan baru, inspirasi baru, dan perilaku baru untuk organisasi mereka . Oleh karena itu, pemimpin adalah bahan penting dalam pengembangan organisasi. Pemimpin merupakan posisi terbaik untuk berada di garda depan paradigma baru transformasional (Stevens, 2011)

Kajian ini juga mendukung hasil wawancara responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis, hal ini disebabkan perubahan yang radikal dan fundamental dalam perusahaan, membutuhkan pemimpin yang mampu merencanakan, mengawal dan mengontrol pelaksanaan BPR dan memastikan bahwa pelaksanaan BPR memberikan manfaat, baik secara individu maupun perusahaan. Pelaksanaan BPR bersifat *top down* dan

menganggap bahwa sumber daya manusia adalah asset penting perusahaan. Dari hasil wawancara responden dikemukakan pula bahwa perubahan bisa saja terjadi tetapi tidak radikal dengan memperhatikan kemampuan perusahaan secara keseluruhan.

D. Pengaruh kewirausahaan bisnis terhadap rekayasa ulang proses bisnis.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kewirausahaan bisnis tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap rekayasa ulang proses bisnis karena nilai t-statistik sebesar $0.283 < 1.96$. Nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.411, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif kewirausahaan bisnis terhadap rekayasa ulang proses bisnis.

Kajian ini tidak mendukung penelitian Zafir., (2011) yang mengemukakan bahwa pengusaha hari ini percaya bahwa mereka bisa berhasil jika mereka menjalankan usaha mereka sesuai komitmen organisasi dalam membuat perubahan yang mendasar untuk mencapai tujuan. Kajian ini juga memperlihatkan bahwa pengusaha menanamkan perilaku etis dan prinsip-prinsip kuat saat menjalankan bisnis mereka.

Kajian ini tidak sejalan dengan penelitian Rahahleh, (2010), menyatakan bahwa *entrepreneur* yang berani mengambil risiko merupakan seseorang yang berorientasi pada peluang dalam konteks ketidakpastian. Hambatan risiko merupakan faktor kunci perusahaan yang membedakan jiwa wirausaha atau tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal.

Kajian ini tidak mendukung penelitian Ussahawanithakit, (2011), mengemukakan bahwa Business Process Reengineering (BPR) dimulai sebagai teknik sektor privat untuk mendukung organisasi secara fundamental memikirkan kembali bagaimana mereka mengerjakan bisnis yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan jasa kepada pelanggan, memotong biaya operasional dan menjadi kompetitor kelas dunia. Kunci utama dalam perancangan ulang

adalah pengembangan sistem informasi dan jaringan. Organisasi-organisasi besar semakin banyak menggunakan teknologi ini untuk lebih mendukung proses bisnis yang inovatif dibanding memperbaiki metode kerja pada saat yang sama.

Kajian ini sejalan dengan hasil wawancara responden, menyatakan tidak ada jaminan yang pasti bahwa pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis dalam perusahaan akan berhasil bila hanya mengandalkan kemampuan kewirausahaan bisnis tanpa melibatkan variabel lain (financial, kemampuan infrastruktur dan faktor eksternal).

E. Pengaruh langsung kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa kewirausahaan bisnis tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi karena nilai t-statistik sebesar $0.428 < 1.96$. Nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.051, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi.

Kajian ini menolak hasil penelitian sebelumnya, yang mengkaji hubungan antara kewirausahaan bisnis dan kinerja. Banyak peneliti berpendapat bahwa kewirausahaan bisnis dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Tang & Tang, 2012., Zafir, 2011., Purnomo, 2011., Shaw, 2008). Kewirausahaan bisnis dapat menghasilkan beragam produk dan pasar serta menjadi instrumen untuk memproduksi dan mengesankan hasil keuangan (Kuratko & Hodgets, 2001).

Demikian pula halnya dengan penelitian yang dilakukan Hedge, (2009)., Gholipour, *et al*, (2011)., Fairoz, (2010) mengemukakan bahwa hubungan yang signifikan dan positif ditemukan antara dimensi kewirausahaan bisnis, yaitu: inovasi, proaktif dan pengambilan risiko terhadap kinerja. Organisasi sekarang dipaksa untuk menjadi inovatif dengan munculnya teknologi baru, globalisasi dan fragmentasi pasar, dan pada saat yang sama terus menerus proaktif untuk menjadi terdepan dibanding pesaing. Selain itu, organisasi ini dapat menangkap

peluang dan mengikat sumber daya dalam usaha untuk mengamankan kinerja yang lebih baik.

Kajian ini sejalan dengan hasil wawancara responden, mengemukakan bahwa kemampuan kewirausahaan bisnis dalam menciptakan proses bisnis yang efektif tidak terlepas dari kemampuan kewirausahaan bisnis dalam berkreasi dan berinovasi, proaktif terhadap perubahan yang terjadi dan mampu mengelola resiko untuk mendorong peningkatan kinerja, akan tetapi kinerja organisasi tidak hanya diukur dari peningkatan produktivitas dan laba saja, tetapi lebih kepada manfaat yang diterima karyawan dan perusahaan perusahaan. Kewirausahaan bisnis juga harus didukung oleh kemampuan memimpin dan manajerial.

F. Pengaruh langsung rekayasa ulang proses bisnis terhadap kinerja organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa rekayasa ulang proses bisnis mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi karena nilai t-statistik sebesar $7.998 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.558, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif rekayasa ulang proses bisnis terhadap kinerja organisasi.

Hasil kajian ini sejalan dengan BPR ditandai sebagai disain ulang radikal proses bisnis yang bertujuan untuk biaya pengurangan, kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi dan nilai pemegang saham. Kettinger, *et al*, (1997) dan Khan (2000) mendefinisikan rekayasa ulang sebagai mengenali dan menolak beberapa aturan lama dan kemudian menemukan cara-cara baru yang imajinatif untuk menyelesaikan pekerjaan, di mana cara-cara baru mungkin muncul dengan harapan untuk mencapai peningkatan kuantum dalam kinerja.

Kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chang, (2009), menunjukkan bahwa keberhasilan BPR diberdayakan oleh inovasi, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen puncak dan arah strategis, hubungan pelanggan, keterlibatan sistem informasi dan sumber informasi keuangan. Demikian halnya dengan Gunasekaran & Kobu,

(2002), mengemukakan bahwa inovasi dan rasionalisasi merupakan pemodelan dan analisis proses bisnis terhadap strategi bisnis dalam mengimplikasikan BPR. Demikian juga dengan hasil penelitian Septiani & Dewie, (2012), mengemukakan bahwa terjadinya perubahan lingkungan bisnis menyebabkan perusahaan berlomba-lomba menciptakan nilai yang lebih, sehingga dibutuhkan *business process reengineering* sebagai strategi yang digunakan bagi perusahaan.

Kajian ini mendukung hasil wawancara responden yang menyatakan bahwa faktor sumber daya manusia, budaya, struktur dan teknologi informasi menentukan keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis. Keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis akan meningkatkan kinerja perusahaan secara dramatis. Kajian ini juga, sejalan dengan hasil wawancara responden yang menyatakan bahwa perusahaan pada saat ini diperhadapkan pada perubahan faktor eksternal yang semakin kompetitif utamanya perubahan teknologi informasi. Keadaan ini mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi informasi tersebut sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola manajemen perusahaan secara efektif dan efisien.

Uji statistik dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) memungkinkan dalam pengujian model pengukuran pada *First Order Construc* (FOC) dan pengujian model pengukuran konstruk pada jenjang *Second order Construc* (SOC). Pengujian model pengukuran pada *First Order Construc* menjelaskan hubungan teoritikal antara variabel laten dengan parameter yang diestimasi (indikator) sebagai berikut.

G. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Kewirausahaan bisnis

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformational pengaruh secara parsial berpengaruh terhadap kewirausahaan bisnis karena nilai t-statistik $4.178 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.412, yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kewirausahaan

bisnis. Kewirausahaan bisnis tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi karena t -statistik $0.428 < 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.051, yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat arah hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui kewirausahaan bisnis sebesar 1.134 ($0.113 + 0.021$) dengan dibuktikan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding nilai koefisien pengaruh langsung. Hipotesis 4 diterima

Kajian ini, mendukung penelitian Shiva & Suar, (2012), mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan.

Kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kamisan & King, (2013), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan perusahaan. Konstruksi kepemimpinan seperti jiwa kewirausahaan, etika, inovatif dan kreatif merupakan faktor lain yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan ini. Demikian juga, penelitian yang dilakukan oleh Yang (2008), menunjukkan bahwa Orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja. Kepemimpinan transformasional dan orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi dapat berkontribusi terhadap kinerja bisnis yang lebih tinggi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sookaneknun & Ussahawanitchakit., (2012) dan Flávia Cavazotte., (2013), mengemukakan beberapa hasil penelitian yang sejalan dengan kajian ini, yaitu: 1) kemampuan inovasi organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja perusahaan, 2) self efficacy dan kompetensi belajar secara parsial berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional, dan 3) self efficacy dan kompetensi belajar dipengaruhi oleh pengaruh ideal dari

kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan inovasi organisasi. Hasil penelitian yang tidak sejalan dengan kajian ini, mengemukakan bahwa di antara empat dimensi kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual), hanya pengaruh ideal yang memiliki efek positif terhadap kemampuan inovasi organisasi. Selain itu, Walumbwa & Hartnell., 2011, menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *self efficacy*, yang kemudian berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Kajian ini mendukung penelitian Chang. *et al.*, (2008), meneliti Efek dari orientasi kewirausahaan, gaya kepemimpinan, dan hasil dari kepemimpinan terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi perkembangan dan pelaksanaan orientasi kewirausahaan dalam usaha kecil dan menengah di Taiwan dan gaya kepemimpinan yang berbeda dapat mempengaruhi kinerja bisnis, serta kepemimpinan transformasional dengan orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi dapat berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis.

Demikian halnya, dengan temuan sinem & Baris., (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan, Selain itu, ditemukan bahwa *entrepreneurship* sebagai mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan.

Kajian ini mendukung hasil wawancara responden yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang kreatif dan inovatif, yang dapat merubah perilaku karyawan untuk lebih produktif dan inovatif menciptakan peluang usaha.

H. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap rekayasa ulang proses bisnis karena nilai t-statistik $0.771 < 1.96$. Nilai original *sample estimate* positif sebesar 0.148, yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap rekayasa ulang proses bisnis. Rekayasa ulang proses bisnis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi karena t-statistik $7.998 > 1.96$. Nilai original *sample estimate* positif sebesar 0.558, yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif rekayasa ulang proses bisnis terhadap kinerja organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis sebesar 0.195 ($0.113 + 0.082$) dengan dibuktikan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding nilai koefisien pengaruh langsung.

Kajian ini tidak mendukung penelitian Kobu dan Gunasekaran, (1997), menyatakan bahwa kepemimpinan efektif mengelola organisasi untuk menciptakan perubahan budaya organisasi, struktur dan teknologi dalam rangka meningkatkan layanan pelanggan, kualitas, biaya dan kecepatan. Sejalan dengan hasil penelitian Tucker, *et al.* (2004) mengemukakan bahwa organisasi di seluruh dunia membutuhkan pemimpin transformasional yang memiliki tingkat integritas tinggi dan termotivasi untuk memimpin orang-orang ke tingkat kinerja tinggi melalui cara baru yang imajinatif untuk menyelesaikan pekerjaan. Demikian pula menurut Kempster & Cope, (2009), mengemukakan bahwa praktik kepemimpinan yang telah berevolusi dalam perusahaan merupakan sumber daya organisasi yang sangat kuat dan sukses.

Hasil kajian ini mendukung teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa sebagai agen perubahan pemimpin transformasional dapat memperoleh kinerja yang

melampaui harapan dengan menetapkan tujuan yang menantang untuk mengarahkan dan memotivasi diri mereka sendiri dan anggota lain dalam kelompok untuk tingkat yang lebih tinggi kinerja (Bass & Avolio, 1993; Majeed, 2013., Muthu *et al*, 1999). Dilain pihak, tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Hammer dan Champy dalam Ellitan (2006), Champy (1995) mengemukakan bahwa Rekayasa ulang merupakan suatu proses perubahan fundamental dan radikal yang membutuhkan pemimpin transformasi.

Hasil kajian ini mendukung hasil wawancara responden yang sebagian besar menyatakan menginginkan suatu perubahan dalam perusahaan tetapi tidak fundamental dan radikal, karena perubahan ini bersifat *top down* sedangkan kepemimpinan transformasional bersifat *bottom up*.

I. Pengaruh tidak langsung kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis

Hasil kajian menunjukkan bahwa kewirausahaan bisnis tidak pengaruh secara parsial terhadap rekayasa ulang proses bisnis karena nilai t-statistik $0,428 < 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.051 yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif kewirausahaan bisnis terhadap rekayasa ulang proses bisnis. selanjutnya, rekayasa ulang proses bisnis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja organisasi karena t-statistik sebesar $7.998 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* positif sebesar 0.558, yang berarti bahwa terdapat arah berhubungan positif rekayasa ulang proses bisnis terhadap kinerja organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif kewirausahaan bisnis terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis sebesar 0.133 ($0.051 + 0.082$) dengan dibuktikan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding nilai koefisien pengaruh langsung. Hipotesis 8 diterima

Hasil kajian ini tidak sejalan dengan teori Hammer dan Champy, (1993) dalam Ellitan (1999), mengemukakan bahwa rekayasa ulang proses bisnis adalah fundamental memikirkan

kembali dan mendesain ulang proses bisnis untuk mendapatkan dan mempertahankan peningkatan kualitas pelayanan, biaya, dan kecepatan yang menjamin kinerja organisasi. Mendesain proses bisnis membutuhkan fleksibilitas, kreativitas dan inovasi dan hasil, yang tinggi, itu sebabnya reengineering menjadi pendekatan yang cukup diterima hari ini dalam upaya reformasi organisasi apapun.

Business process reengineering telah diimplementasikan dalam layanan dan manufaktur perusahaan-perusahaan di berbagai negara di seluruh dunia (Shin dan Jemella, 2002). Keberhasilan pelaksanaan kewirausahaan menjalankan BPR membawa banyak manfaat bagi organisasi dalam hal: meningkatkan kepuasan pelanggan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas karyawan dan meningkatkan pelayanan, dan meningkatkan keunggulan kompetitif merupakan manfaat utama dari implementasi BPR yang sukses (Baltar, 2014).

Kajian ini sejalan dengan hasil wawancara responden yang menyatakan bahwa seorang kewirausahaan bisnis harus mengetahui dengan jelas keadaan dan kemampuan sumber daya perusahaan, untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis.

J. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui kewirausahaan bisnis dan rekayasa ulang proses bisnis

Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kewirausahaan bisnis karena nilai t-statistik sebesar $4.178 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.412, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kewirausahaan bisnis. selanjutnya, kewirausahaan bisnis tidak berpengaruh langsung terhadap rekayasa ulang proses bisnis karena nilai t-statistik sebesar $0.283 < 1.96$. Nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.042, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif kewirausahaan bisnis terhadap

rekayasa ulang proses bisnis. rekayasa ulang proses bisnis mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi karena nilai t-statistik sebesar $7,998 > 1.96$. Nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.558, hal ini menunjukkan terdapat arah hubungan positif rekayasa ulang proses bisnis terhadap kinerja organisasi

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis sebesar 0.123 (0.113 + 0.010) dengan dibuktikan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding nilai koefisien pengaruh langsung.

Hasil kajian ini sejalan dengan Kettinger, *et al*, 1997, Khan, 2000, Chan, 2009 dan Gunasekaran & Kobu, 2002, menyatakan bahwa keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis dalam efisiensi biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan, merupakan hasil kreativitas dan inovasi kewirausahaan bisnis dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya perusahaan, komitmen manajemen puncak dan penggunaan teknologi informasi yang efektif.

Kajian ini menolak penelitian Zafir, 2011, yang menyatakan bahwa pemimpin menanamkan perilaku etis dan prinsip-prinsip kuat saat menjalankan bisnis. Kajian ini mendukung penelitian yang dilakukan Rahahleh, 2010, menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah kewirausahaan bisnis merupakan sikap inovatif, proaktif dan mampu mengelola resiko.

Kajian ini sejalan dengan hasil wawancara responden, mengemukakan bahwa meningkatkan kinerja organisasi melalui pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan memimpin dan sikap kreatif serta inovatif pemimpin, dengan memperhatikan aspek biaya, waktu dan hasil rekayasa ulang tersebut. Hasil wawancara juga mengemukakan bahwa pelaksanaan rekayasa ulang juga melibatkan seluruh sumber daya perusahaan dan

membutuhkan komitmen perusahaan yang kuat untuk melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya didapat beberapa kesimpulan ; (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kewirausahaan bisnis, hal ini menunjukkan pemimpin transformasional dalam melakukan tugasnya senantiasa bersikap proaktif, berinovasi saat melakukan tugasnya dengan ide-ide baru yang kreatif dan eksperimenasi dan bersedia menanggung resiko terutama dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (2) Kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan, visioner, komunikator, *role model* dan kreatif dapat memperoleh kinerja yang melampaui harapan dengan menetapkan tujuan yang menantang untuk mengarahkan dan memotivasi diri mereka sendiri dan anggota lain dalam kelompok untuk tingkat kinerja lebih tinggi; (3) Kepemimpinan transformational tidak berpengaruh positif terhadap rekayasa ulang proses bisnis, hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis membutuhkan pemimpin transformasional yang mampu memotivasi karyawan untuk melakukan perubahan dengan memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan pentingnya perubahan tersebut dilakukan; (4) Kewirausahaan bisnis tidak berpengaruh positif terhadap rekayasa ulang proses bisnis, karena keberhasilan rekayasa ulang proses bisnis tidak cukup hanya dengan mengandalkan perilaku kreatif dan inovatif kewirausahaan bisnis, tetapi juga membutuhkan keterampilan, keahlian dan kemampuan manajerial serta kemampuan teknologi informasi; (5) Kewirausahaan bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, hal ini disebabkan karena sikap inovatif, proaktif, *risk taking* kewirausahaan bisnis tidak mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan meskipun kewirausahaan bisnis merupakan variabel kesuksesan

perusahaan; (6) Rekayasa ulang proses bisnis berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi, hal ini menggambarkan bahwa rekayasa ulang proses bisnis bertujuan untuk efisiensi biaya, meningkatkan layanan pelanggan, peningkatan kualitas, dan meningkatkan kecepatan yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi; (7) Kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kewirausahaan bisnis, hal ini menunjukkan pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam budaya, sistem, struktur, sumber daya manusia dan teknologi informasi melalui pendekatan proaktif, kreatif dan inovatif serta mampu menanggung resiko; (8) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis sebagai usaha mendesain ulang proses bisnis yang bertujuan untuk efisiensi biaya, peningkatan kualitas, kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kecepatan pelayanan yang berorientasi pada peningkatan kinerja perusahaan; (9) Kewirausahaan bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis, karena sikap kewirausahaan bisnis mampu mendesain ulang proses bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan dan mempertahankan efisiensi biaya, peningkatan kualitas, pelayanan, dan kecepatan melalui sikap inovatif, proaktif, dan berani menanggung resiko sehingga dapat mendorong kinerja organisasi; (10) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi melalui rekayasa ulang proses bisnis dan kewirausahaan bisnis, berarti bahwa sikap kreatif dan inovatif mutlak dimiliki pemimpin transformasional untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan rekayasa ulang proses bisnis yang bertujuan untuk menciptakan perubahan struktur, budaya organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrhiem, Talill Hanna. 2013. *Managing Transformation and Change for the Business Leader*. Business and Management review, Vol. 3(02), pp 14 -22
- Albizu, Eneka. & Olazaran, Mikel. 2006. *BPR Implementation In Europe: The Adaptation of a Management Concept*. New Technology, Work and Employment.
- Alsayed, Alaedin Khalil., Motaghi, Mohammad Hossein & Osman, Intan Binti. 2012. *The Use of the multifactor Leadership Questionnaire and Communication Satisfaction Questionnaire in Palestina : A Research Note*. International Journal of Scientific and Research Publication, Volume 2, Issu 11.
- Altinkemer, K., Chaturvedi, A. & Kondareddy, S. 1988. *Business Process Reengineering and organizational Performance: An Exploration of Issues*. International Journal of Information Management, Vol. 18, No. 6, pp. 381-392.
- Altinkemer, Kemal., Ozcelik, Yasin. & Ozdemir, 2011. *Productivity and Performance Effect of Business Process Reengineering: A Firm-Level Analysis*. Journal of Management Information Systems, Vol. 27, No. 4, pp 129-161.
- Antonakis, John., Avolio, Bruce J. & Sivasubramaniam, Nagaraj. 2003. *Context and Leadership: An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaires*. The Leadership Quarterly 14, 261-295.
- Antoncic, Bostjan. & Hisrich, Robert D. 2001. *Intrapreneurship: Construct refinement And Cross-Cultural Validation*. Journal of Business Venturing 16, 495-527.
- Aradea. 2010. *Penerapan Change Management untuk Peningkatan Proses Bisnis Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif Organisasi*.

Seminar Nasional Informatika 2010 UPN "Veteran"
Yogyakarta, E-27-E36.

Arviansyah., Spil, Ton. & Hillegersberg, Jos van. 2014. *Equivocality in IS/IT Project Evaluation: Model Development and Pilot Study*. *Procedia Technology* 16, 1155 – 1165.

AYDOGDU, Sinem. & ASIKGIL, Baris. 2011. *The Effect of Transformational Leadership Behaviour on organizational Culture: An Application in Phamaceutical Industry*. *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No. 4, 2, pp 65-73.

Bacha, Eliane., & Walker, Sandra. *The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Perception of fairnes.,*

Baltar, Fabiola. & Coulon, Sonia de. 2014. Dynamics of The Entrepreneurial Process: The Innovative Entrepreneur and the Strategic Decision. *review of business and Finance studies*, Volume 5, number 1.

Barringer, Bruce R. & Bluedorn, Allen C. 1999. *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 20: 421–444.

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I. & Berson, Yair. 2003. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218.

Boedijono. Diakses 2014. *Menumbuhkan Sikap Mental Entrepreneurial dan Menemukan Model Peningkatan daya saing Daerah Berbasis Public Private Partnership*. FISIP Universitas Jember.

Bouckenooghe, Dave. 2008. *What Is Crucial In Developing A Positive Attitude Toward Change? The Role Of Content, Context, Process*

And Individual Variables In Understanding Readiness For Change.

Brown, D.C. & Riley, M.J. 2000. *The Application of BPR: A case Study in Construction*. Knowledge and Process management, Volume 7, Number 4, pp 217-223.

Budiono, Arip & Loice, Romy. 2012. *Business Process Reengineering In Motorcycle Workshop X For Business Sustainability*. Procedia Economics And Finance 4. 33-43.

Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Penerbit Prenada Media.

Cavazotte, Flávia., Moreno, Valter. & Bernardo, Jane . 2013. *Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles Of Identification And Self-Efficacy*. BAR, Rio De Janeiro, V. 10, N. 4, Art. 6, Pp. 490-512.

Champy, James. 1996. *Manajemen Rekayasa Ulang*. Jakarta: Penerbit Bina Rupa Aksara.

Chand, Donald R. & Cannon, Robin. 1997. *Reengineering of ITT Sheraton*. Knowledge and Process Management, Volume 4, Number 4, PP 229-235.

Chang, Hsien-Wen., & Lin, Grier. 2008. *Effect of Personal Values Transformation on Leadership Behaviour*. Total Quality Management, Vol. 19, No. 1-2, 67-68.

Chang, Li-Jen., & Levy, Margi. Diakses 2013. *Process Reengineering Success In Small And Medium Sized Enterptises*. Northern Illinois University library

Chi, Hsin-Kuang., Lan, Chun-Hsiung. & Dorjgotov, Battogtokh. 2012. *The Moderating effect of transformational leadership on*

knowledge management and Organizational Effectiveness. Social Research For personality.

Choe, Kum-Lung., Loo, Siat-Ching. & Lau, Teck-Chai. 2013. Exploratory Study on The relationship Between Entrepreneurial Attitude and Firm's performance. *Asian Social Science*, Vol. 9, No. 4.

Çoban, Orhan. & Güleş, H. Kürşat. 2011. *The Analysis Of The Basic Dynamics Of Entrepreneurship In Creating Competitive Advantages: The Case Of Organized Industrial Zone In Turkey*. *African Journal Of Business Management* Vol. 5(21), Pp. 8668-8677.

David R Fred. 2009. *Strategi Management*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, Buku 1 Edisi 12.

_____. *Strategi Management (Kasus)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, Buku 2 Edisi 12.

Dubey, S. K. & Bansal, Sanjeev. 2013. *Critical Success Factors in Implemting BPR in a Government Manufacturing Unit - An Empirical Study*. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 2.

Ellitan, Lena. & Anatan, Lina. 2008. *Reengineering Proses Bisnis dan Implikasinya Terhadap Strategi Transformasi Perusahaan dan Fungsi Sumber Daya Manusia*, *Jurnal Manajemen*, Vol 8, No. 1.

Ellitan, Lena. 1999. *Reengineering Proses Bisnis : Tinjauan Konseptual dan Metodologi*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 1 No. 1.

- _____. 2006. *Strategi inovasi dan kinerja perusahaan Manufaktur di Indonesia : pendekatan model Simultan dan Model Sekuensial*, Jurnal Manajemen Volume 6 No. 1.
- Ernani Hadiyati. Diakses 2014. *Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil*. Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang.
- Fairoz, Fauzul Mafasiya., Hirobumi, Takenouchi. & Tanaka, Yukiko. 2010. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka*. Asian Social Science, Vol. 6, No. 3.
- Francis, D., Bessant, J. & Hobday, M. 2003. *Managing Radical Organization Transformation*. Emerald, Management Decision, pp. 18-31.
- Garcia-Morales, Victor J., Liorens-Montes, Francisco Javier. & Verdu-Jover, Antonio J. 2008. *The effect of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation*. British Journal of Management, Vol. 19, 299-319.
- Gholipour, Aryan., Pirannejad, Ali., Kozekanan, Samira Fakheri. & Gholipour, Fattaneh. 2011. *Designing Motivation System to Produce Creativity and Entrepreneurship in Petrochemical Company*. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 5
- Gomes, Ricardo Corrêa. & Liddle, Joyce. 2009. *The Balanced Scorecard As A Performance Management Tool for Third Sector Organizations: The Case Of The Arthur Bernardes Foundation, Brazil*. Bar, Curitiba, V. 6, N. 4, Art. 5, Pp. 354-366.

- Greiman, Bradley C. 2009. *Transformational Leadership Research in Agricultural Education: A Synthesis of The literature*. Journal of Agricultural education, Volume. 50, Number 4, pp. 50-62.
- Gunasekaran, A. & Kobu, 2001. *Modeling and Analysis of Business Process Reengineering*. International Journal of production research, Vol. 40, No. 11.
- Gundogdu, Mehmet Cagri. 2012. Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovative: A Multi-Concept Perspective. Volume 1, ISSN 2158-8708 (online)
- Haerani, Siti. 2012. *Perubahan Organisasi Dampaknya Terhadap Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit YAPMA, Bagian 1.
- Hafeez, Salima., Rana, Asif Mehmood. & Chaundhry, Rashid Mehmood. 2011. Perspectives of Entrepreneurial Orientation with the Quality of Life. journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. 3, No. 66, pp. 381-387.
- Haghighat, Fereshteh. & Mohammadi, Mehdi. 2012. *Designing The Model Of Effective Factors On Acceptance Of Business Process Reengineering (BPR) case study: Isfahan Municipality*. Interdisciplinary journal Of Contemporary Research in Business Vol. 3 No.9.
- Hajer, Muatamed Abed. & Yusuf, Zawiyah Mohammad. 2012. *Towards a Business Process Reengineering Model for Managing the SMES Information Technology Resources*. International Journal Of Scientitifc & Engineering reaseach Volume 3, Issue 8.
- Hanif, Nadia., Ahmad, Zafar. & Farooq, Sadia. 2013. *Balanced Scorecard As A Spontaneous Performance Measurement Tool: A Case of Insurance Companies in Pakistan*. International Journal Of Innovative And Applied Finance

- Hedge, Ganesh S. & Narahari, N.S. 2009. Inherited Skills and Tehnologi : Indian Entrepreneurship Development. *Journal of Development Entrepreneurship*, Vo. 14, No. 2. pp. 195-203.
- Himawan, Ferdinandus Agung. & Juarsah. 2005. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen*. Esensi, Volume 8 No. 1.
- Hisrich, R.D & Peters, M.P. 2002. *Entrepreneurship*.(5th Ed) New York: McGraw-Hill.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E. 2001. *Manajemen Strategis Daya saing Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat Jakarta Buku 1.
- _____. 2001. *Manajemen Strategis Daya saing Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat Jakarta Buku 2.
- Hoffman, Brian J., Bynum, Bethany H., Piccolo, Ronald F. & Sutton, Ashley W. 2011. *Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness*. Vol. 54, No. 4, 779-796.
- Hunger, David. & Wheelen, Thomas. 2001. *Manajemen Strategi*, Penerbit Andi Yogyakarta, Edisi Kedua.
- Iqbal, Javed. 2012. *Towards A Conceptual Framework For Implementation Of Business Process Reengineering (BPR) initiative*. *Interdisciplinary journal Of Contemporary Research in Business* Vol. 3 No.11.
- Ishikawa, Jun. 2012. *Leadership and performance In Japanese R & D Teams*. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 18, No. 2, 241-258.

- Itunga, Julius K., Kiambati, Kellen K. & Aiyabei, Jonah K. 2012. *Success Factors For Business Reengineering In Strategic Implementation*, IJMBS Vol. 2, Issue 4.
- Izquierdo, Edgar. & Buelens, Marc. 2008. *Competing Models of Entrepreneurial Intentions: The Influence of Entrepreneurial Self-Efficacy and Attitudes*.
- Jackson, Timothy A., Meyer, John P. & Wang, Xiao-Hua (Frank). 2013. *Leadership, Commitment, And Culture: A Meta-Analysis* *Journal Of Leadership & Organizational Studies* 20(1) 84 - 106
- Jang, Ki-Jin. 2003. *A Model Decomposition Approach for a Manufacturing Enterprise in Business Process Reengineering*. *International Journal of Computer Integrated manufacturing*, vol. 16, No. 3.
- Jaya, I Gede Nyoman Mindra. & Sumertajaya, I Made. 2008. *Pemodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square*
- Jogiyanto. & Abdillah Willy. 2002. *Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta BPFE Yogyakarta
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- John, McGuire B., Charles Palus J., William Pasmore & Gary B.Rhodes. 2009. *Transforming Your Organization, Center Creative Leadership*.
- Johns, Nick., Avci, Turgay. & Karatepe, Osman M. 2004. *Measuring Service Quality of Travel Agents: Evidence from Northern Cyprus*. *The Service Industries Journal*, Vol.24, No.3, Pp.82-100.

- Kahar, Irawaty. 2008. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*, Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Volume 4 No.1.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Karen, Wilhelm Buckley. & Dani, Monroe Perkins. (diakses 2013) *Managing the Complexity of Organizational Transformation*
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers
- Karmelia. Lili. 2007. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Equilibrium, Vol. 3, No. 5, 7 – 30.
- Keeh, Hean Tat., Mai Nguyen. & Ping. 2007. The Effect Of entrepreneurial orientations and marketing information the Peerformance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 592-611
- Kotler. David. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat, edisi kedua belas
- Kuratko, D.F. & Hodget, R.M. 2001. *Entrepreneurship: A Contemporary approach*. New York: Harcourt Inc
- Kovalainen, Anne. 2011. *Influencing Attitudes and Skill for Entrepreneurship and SME Growth*.
- Lai, V.S. & Mahapatra, R.K. 2004. *Correlating Business Process Re-engineering with The information Systems Department*. *International Journal of Production Research*, Vol. 42, No. 12, pp 2357-2382.

- Ling, Wong. & Gayle, C.Avery. diakses 2013. *Transforming Organisations Toward Sustainable Practices*, Macquarie University, NSW, Australia. Northern Illinois University library
- Majeed, Abdul. 2013. *Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study*. Journal of Marketing and management, 4 (2), 46-68
- Makhbul, Zafir Mohd. & Hasun, Fazilah Mohammad. 2011. *Entrepreneurial Success: An Exploratory Study Among Entrepreneurs*. International journal of Business And Management, Vol. 6, No. 1.
- McKnight, Leslie L. 2013. *Transformational leadership in the Context of Punctuated Change*. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol. 10 (2).
- Merja, Mattila., Joe, Nandhakumar., Petri, Hallikainen. & Matti, Rossi. 2009. *Emerging Role of Enterprise System in Radical Organizational Change*, Sprouts: Working Papers on Information Systems.
- Michela, Pellicelli., Carlota, Meo Colombo., & Andrea, Cioffi. *Organizational Change: Business Process Reengineering Or Outsourcing?*.
- Mohammad, Sulieman Ibraheem Shelash., Al-Zeaud, Hussein Ali & Batayneh, Ayat Mohammad Essam. 2011. *The Relationship Between Transformational Leadership and Employees Satisfaction at Jordanian private Hospital.*, Business and economics Horizons, Volume 5, Issue 2, pp. 35-46.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. UPP STIM YKPM

- Mulyawan, Iwan. & Saefulloh, Deddy. 2013. street Vendor in Entrepreneurship Perspective: Characteristics, Motivations, and Business performance. *International Journal of innovations in Business*.
- Muthu, Subramanian., Whitman, Larry. & Cheraghi, S. Hossein. 1999. *Business Process Reengineering :A Consolidated Methodology*. Proceeding of The 4th Annual International Conference on Industrial Conference on Industrial Engineering theory, Application and Practice.
- Nasir. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, Cetakan Ketujuh.
- Norbutus, Diane. 2007. *Practitioner's Corner In Search of Organizational Transformation*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 Iss. 1, pp. 134-139
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ozsoy, Beliz. & Vayvay, Ozalp. 2012. *Business Process Reengineering: Strategic Tool For Managing Organizational Change An Application In A Multinational Company*. *International Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 2.
- Paper, David. & Chang, Ruey-dang. 2005. *The State of Business Process Reengineering; A Search for Success Factors*. *Total Quality Management*, Vol 16, No. 1, 121-133.
- Parente, Roberto. & Feola, Rosangela. 2013. Entrepreneurial Intent and Entrepreneurial Commitment of Young Research. *International Journal of Tehnologi Management & Sustainable Development*, Volume 22, Number 2
- Pearce, Robinson. 2002. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

- Petrozzo and Stepper. 1997. *Rekayasa Ulang yang Sukses*. Bandung: Penerbit ITB.
- Pierro, Antonio., Raven, Bertram H., Amanto, Clara and Belanger, Jocelyn j. 2013. *Base of Social power, Leadership Styles, and Organizational Commitment*, International Journal of Psychology, Vol. 48, no. 6, pp. 1122-1134.
- Pim Soonsawad. 2010. *Facing Crisis: Saving a Company Via Cultural Transformation*, International Journal of Business and Management, Taiwan.
- Porter Michaels. 2000. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Priyatno, Heru. 2009. *Mengembangkan Pendidikan Kewirausahaan di masyarakat*, Jurnal Andragogia, Volume 1.
- Purnama, Harry., Irwan Ignatius., & Wijaya, Johannes Ariffin. 2009. *Leadership Revolution*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Purnomo, Margo. 2009. *Kompetensi Entrepreneurial: Mata Rantai yang Hilang untuk Menjadi Wirausaha Sukses*, Makalah, Jurnal Universitas padjajaran, Bandung.
- Purokayo, Gambiyo Suleiman., Jan-Jan, Soon & Abdullah, Hussin. 2013. *Discrete Choice Models and Individual Travel Constraints In Nigeria: A Literature Review*. British Journal Of Economics, Management & Trade 3(4): 307-320.
- Rahadhini, MD. 2008. *Sistem Informasi dan Business Process Reengineering*, Jurnal Akuntansi dan Sistem Tehnologi Informasi Vol.6, No. 1.

- Rahahleh, Mohammad Yasin Al. 2010. *The Role of Business Process Reengineering (BPR) in Reducing Costs*. Journal of Accounting-Business & Management, Vol. 17, No. 2, pp 62-75.
- Raja, A. Senthamil & Palanichamy, P. *Leadership Style and Its Impact On Organizational Commitment*. The Journal of Commerce, Vol. 3, No. 4.
- Razalli, Mohd Rizal. & Hasnan, Norlena. 2011. *Effect of Business Process Reengineering Factors on Organizational performance of Nigerian Banks: Information Technology Capability as the moderating Factor*. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 13.
- Rehman, Rana Rashid. & Waheed, Ajmal. 2012. *Transformational Leadership Style as Predictor of decision Making Style: Moderating Role of Emotional Intelligence*. Pak J. Commer.Soc.Sci, Vol. 6 (2), 257-268.
- Ringim, Kabiru Jinjiri., Razalli, Mohd Rizal. & Hasnan, Norlena. Diakses 2013. *The Moderating effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and organizational Performance of Bank*. Journal of Internet Banking and Commerce. Northern Illinois University library
- Robbins Stephen And Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, Edisi ke dua belas, Buku satu.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, Edisi ke dua belas, Buku dua
- Sangadji, Etta Mamang & Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian : Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sarkar, A. N. & Singh, Jagjit. 2006. *E-nabled BPR Application in Industries Banking and Cooperative Sector*. Journal Mangement Research, Volume 6, Number1.
- Setegn, Degu., Ensermu, Matiwos., & Moorthy, P.Krishna. 2013. *Assessing the effect of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A Case Study of Bureau Of Finance And Economic Development (BoPED), Oromia Regional State, Ethiopia*. International refereed Research Journal Vol.IV, issue 1.
- Setyaningsih Sri utami. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan dalam perubahan Organisasi*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Volume 7, No. 2, hal : 124-129.
- Shaw, Tarakh Nath. 2008. *A Discriminant Model for Assessing Entrepreneurial Talent: A Case Study of Jharkhand*.
- Shin, Namchul. & Jemella, Donald F. 2001. *Business Process Reengineering and Performance Improvement: The case of Chase Manhattan Bank*. Ide Group Publishing.
- Shiva, M.S.A. Mahalinga. & Suar, Damodar. 2012. *Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations*. International Society for Third-Sector Research, Voluntas 23 : 684-710
- Shurbagi, Adel Mohamed Ali. & Zahari, Ibrahim Bin. 2013. *The relationship Between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya*, International Journal of business Administration, Vol 4, No.4.
- Soliha, Euis. & Hersugondo. 2008. *Kepemimpinan yang efektif dan Perubahan Organisasi*. Fokus Ekonomi (FE), Hal. 83-93.

- Srie Tutie Rahayu. 2011. *Transformasi Organisasi: Studi Kasus Pada Semarang Growth Centre*, Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi, Volume 7 Nomor 2.
- Stevens, Cleve W. 2011. *Using Transformational Leadership to Guide an Organization's Success*. Published Online in Wiley online Library, 2011
- Sugyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sunarso. 2009. *Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1, 75 – 85
- Tang, Zhi. & Tang, Jintong. 2012. Entrepreneurial Orientation and SME Performance in China's changing Environment: The Moderating Effect of Strategis. Springer Science Business Media, pp. 409-431.
- Tarokh, Mohammad Jafar., Homayoun, Sajad & Sadeghein, Raika. 2012. *Survey of Business Process Re-engineering Experiences in Iranian Travel Agencies*. *International Journal of Applied information System (IJ AIS)*, Volume. 3 No. 3.
- Thoyib, Armanu. Diakses 2014. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Puslit Petra Journals.
- Tillquist, John. 2000. *Institutional Bridging: How Conceptions of IT-Enabled Change Shape the Planning Process*. *Journal of management information Systems*, Vol. 17, No. 2, pp. 115-152.
- Tjiharjadi, Semuil. 2007. *To Be A Great Leader*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Tjiptono, Fandy. 2005. *Strategi Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, edisi kedua.
- Turmudhi, Audith M. 2006. *Peran Kepemimpinan dalam perubahan Organisasional*, Jurnal "Manajerial" STMIK-AMIKOM Yogyakarta, Volume 2 no. 2.
- Usman, Husaini & Akbar R. Purnomo, 2009 Setiady.2009. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara, Edisi kedua.
- Ussahawanithakit, Phapruek. 2011. *Transformational Leadership And Firm Performance: Evidence From IT Business in Thailand*. International Journal of Business research, Volume 11, Number 2.
- V.Hlupic, J.Choudrie & N. Patel, diakses 2013. *Business Process Reengineering (BPR); The REBUS Approach*. Northern Illinois University library
- Vakola, Maria. & Rezqui, Yacine. 2000. *The Role of Evaluation in Business Process Reengineering: Two Case Studies in the Construction Industry*. Knowledge and Process management, Volume 7, Number 4, pp 207-216.
- Warrick, D.D. 2011. *The Urgent Need For Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organizational Development*. Journal of leadership, Accountability and Ethics, Vol. 8 (5).
- Whitfield, Richard C. & Szeto, Chong. 1997. *Business Process Reengineering for Small Building Products Manufacturer*. Journal of management in Engineering.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Edisi Ketiga.

- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, Edisi Ketiga.
- Wijaya, Yohan Hadi & Harjanti, Dhyah. 2013. *Enterpreneurial Leadership dan Hubungannya dengan Kinerja Bisnis pada Usaha Mikro Kecil di Wilayah Jawa Timur*. AGORA, Vol. 1, No. 3.
- Willmott, Hugh. 1994. *Business Process Reengineering and Human Resource management*. *Personal Review*, 23, 3: 34-36.
- Winardi. 2013. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana Pradana Media Group, edisi Pertama.
- Winarno. 2011. *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Wolf, Jason A. 2011. *Constructing Rafid Transformation: Sustaining High Performance and a New of Organization Change*. *International Journal of Training and Development*, 15:1
- Wright, Bradley E. & Pandey, Sanjay K. 2009. *Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter*. *Journal Public Administration Research and Theory*.
- Xiaoming, Cui. & Junchen. Hu. 2012. *A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance*. *International Journal of Business Administration*, Vol. 3, No. 2.
- Yahya, Bernardo Nugroho. 2002. *Business Process Reengineering: Concepts, Causes and Effect*, *Jurnal Teknik Industri* Vol. 4 No. 2.

- Yamin, Sofyan. & Kurniawan, Heri. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Penerbit Salemba Infotek.
- Yang, Chung-Wen. Diakses 2013. The Effect of Leadership and Entrepreneurial Orientation of Small and Medium Enterprises on Business Performance in Taiwan. Northern Illinois University library
- Yin, Guoli. 2010. *BPR Application*. Modern Applied Science Vol. 4, No. 4.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks, Edisi Kelima
- Zafir, Mohd Makhbul. & Fazilah, Mohammad Hasun. 2011. *Entrepreneurial Success: An Exploratory Study Among Entrepreneurs*, International Journal of Business and Management, Vol.6 No. 1.
- Zehir, Cemal., Altindag, Erkut., & Günsel, Aysel. 2008. *The Role of the performance measurement System on in Business Process Reengineering: An Empirical Study of Turkish Small and Medium Scaled manufacturing Firms*.
- Zimmerer and Scarborough. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, Edisi Kelima, Buku satu.
- _____. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, Edisi Kelima, Buku dua.
- Zubaidah Al-Bugis. 2008. *Ilustrasi tentang Reengineering Human Resources (kajian Buku: Lyle Spencer, Reengineering Human Resources)*, Jurnal Iqra, Volume 5.

[Http://manajemensdb.blogspot.com/2010/08/manajemen-sumber-daya-manusia-strategis.html](http://manajemensdb.blogspot.com/2010/08/manajemen-sumber-daya-manusia-strategis.html). 16 Juli 2013

[Http://garamaparlento.blogspot.com/2011/08/pengaruh-tehnologi-informasi-terhadap.html](http://garamaparlento.blogspot.com/2011/08/pengaruh-tehnologi-informasi-terhadap.html). 16 Juli 2013

[Http://ika-yuning.blogspot.com/2013/05/perubahan-organisasi-dan-proses.html](http://ika-yuning.blogspot.com/2013/05/perubahan-organisasi-dan-proses.html). 16 Juli 2013

www.sekarindahwisata.com/2011/01/peluang-usaha-travel-agent-biro.html. 16 Juli 2013

[Http://pariwisatadantehnologi.blogspot.com/2010/06/defenisi-tugandanperubahan-biro.html](http://pariwisatadantehnologi.blogspot.com/2010/06/defenisi-tugandanperubahan-biro.html). 16 Juli 2013

www.academia.edu/53072791/kepemimpinan-transformasional-di-pamella-jogjakarta .23 desember 2014

www.academia.edu/6658520/modul-1-konsep-kewirausahaan. 23 desember 2014

[Http://korelasi-pearson-product-moment.pdf](http://korelasi-pearson-product-moment.pdf). 2 Januari 2015

[Http://Digital-128308-T26591-analisis-kesiapan-metodologi.pdf](http://Digital-128308-T26591-analisis-kesiapan-metodologi.pdf).
10 Januari 2015