



MODEL TRANSFORMASI ORGANISASI USAHA PERJALANAN WISATA PROVINSI SULAWESI SELATAN

Oleh:

Herminawaty Abubakar

Email: herminawatyabubakar68@gmail.com

**Fakultas Ekonomi
Universitas Bosowa**

ABSTRACT

The transformation of the organization is always preceded by a need that is related to business demands. The transformation of an organization needs to be designed, engineered and managed by the company. Business process reengineering connects all processes and management functions in order to deliver products and services to customers. This study aims to analyze the organizational transformation model through business process reengineering strategy to improve company performance. This research is a survey research to give a detailed description of organizational transformation in creating competitive advantage. This research was conducted on the travel business (tour and travel) in South Sulawesi Province. Data analysis technique used is literature research. The results of this study indicate that the organizational transformation model on a travel business through business process reengineering strategy can improve company performance.

Keywords : *Organizational Transformation; Business Process Reengineering*



PENDAHULUAN

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 dielakkan 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 juga terjadi pada industri pariwisata nasional, dimana industri pariwisata diperhadapkan pada lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah dengan cepat. 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. Hal tersebut dapat dirasakan menjelang hari-hari libur nasional dimana terjadi peningkatan yang signifikan jumlah kunjungan wisatawan nusantara maupun mancanegara di beberapa objek wisata di provinsi Sulawesi Selatan.



Destinasi kunjungan wisatawan mancanegara ke Provinsi Sulawesi Selatan kurun waktu tiga tahun terakhir (2013 – 2015) menunjukkan peningkatan cukup tinggi, hal ini terlihat pada tahun 2013 kunjungan wisatawan mancanegara sebesar 106.584 wisatawan, meningkat sebesar 42% pada tahun 2014 menjadi 151.763 wisatawan. Pada tahun 2015 terjadi peningkatan sebesar 26% menjadi 191.773 wisatawan. Orientasi kunjungan wisatawan yg dominan adalah wisatawan nusantara sebesar 5.385.809 wisatawan meningkat sebesar 9% pada tahun 2014 menjadi sebesar 5.920.528 wisatawan, dan pada tahun 2015 meningkat sebesar 11% menjadi 7.128.826 wisnus (Biro Pusat Statistik Provinsi Sulawesi selatan, 2017).

Peningkatan jumlah 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.

Usaha jasa perjalanan wisata dalam penelitian ini adalah usaha Biro Perjalanan Wisata (BPW) dan Agen Perjalanan Wisata (APW) di Provinsi Sulawesi Selatan. Pada tahun 2014, jumlah perusahaan/usaha Biro Perjalanan Wisata (BPW) dan Agen Perjalanan Wisata (APW) skala menengah dan besar di Sulawesi Selatan sebesar 175 usaha, masing-masing sebanyak 127 usaha untuk BPW dan 43 usaha untuk APW, mengalami peningkatan yang besar pada tahun 2015 menjadi 236 usaha perjalanan wisata, masing-masing sebanyak 225 usaha untuk BPW dan 11 usaha untuk APW dan pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 255 usaha perjalanan wisata, masing-masing sebanyak 240 BPW dan 15 APW (Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Selatan, 2017).

Indikasi awal terhadap perkembangan industry pariwisata menyebabkan usaha *tour* dan *travel* mengalami perkembangan yg cukup besar ditandai dengan perkembangan kunjungan wisatawan rata-rata sebesar 16% pertahun, fakta ini menegaskan bahwa industri pariwisata khususnya usaha perjalanan wisata



mempunyai prospek yang baik untuk dikembangkan. Persaingan yang ketat, lingkungan bisnis dinamis, dan konversi yang cepat mengharuskan pengusaha untuk menciptakan strategi bersaing yang efektif dan efisien. Menghadapi kondisi tersebut, setiap perusahaan dituntut untuk segera berubah atau melaksanakan transformasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui rekayasa ulang proses bisnis/*Business Process Reengineering* (BPR) untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan

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.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Organisasi Sebagai Suatu Kebutuhan

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.

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 kajian Gouillart dan Kelly 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.

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*.

Strategi Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Menurut Hammer dan Champy tahun 1996, *Business Proces 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 tahun 1994 yang dikutip oleh 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.

Rekayasa Ulang Proses Bisnis 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).

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 (Chang, 2009). Proses *reengineering* dapat dilihat sebagai siklus, karena setiap fase dibangun di atas keberhasilan yang lain. 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*).

Meningkatkan Kinerja Perusahaan

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. Wibowo (2013) 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.

Selain itu, 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 *intangibile 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.

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 pada tahun 1992, hingga alat untuk menerapkan strategi (Kaplan dan Norton, 2000), dan kerangka kerja untuk menentukan penyesuaian organisasi manusia, informasi dan modal organisasi dengan strategi (Kaplan dan Norton, 2000).

METODE PENELITIAN

Desain dan Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian survey, yaitu metode yang digunakan untuk mengungkapkan fakta-fakta dari suatu fenomena dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data primer sehingga dapat dievaluasi berdasarkan tinjauan teoritis maupun berbagai penelitian sebelumnya.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha perjalanan wisata (tour and travel) di Kota Provinsi Sulawesi Selatan yang berbadan hukum serta merupakan anggota asosiasi Perusahaan Perjalanan Wisata Indonesia (ASITA) Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini bersifat heterogen dengan beberapa karakteristik dibagi menjadi dua subpopulasi (strata) yaitu Biro Perjalanan Wisata (BPW) dan Agen Perjalanan Wisata (APW). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan stratified proporsional random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dalam beberapa strata populasi yang berada dalam kelompok yang berbeda dengan asumsi setiap kelompok mempunyai karakteristik yang homogen. Kemudian setelah distratifikasi dapat dilakukan random sampling secara proporsional pada setiap subpopulasi atau strata. Pada tahun 2016, usaha perjalanan wisata di Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 255 usaha perjalanan wisata, masing-masing terdiri atas Biro Perjalanan Wisata (BPW) sebanyak 240 tour dan travel dan Agen perjalanan wisata (APW) sebanyak 15 tour dan travel (Dinas Pariwisata Propinsi Sulawesi Selatan, 2017). Penentuan sampel dengan



menggunakan rumus Slovin, ditetapkan sebanyak 160 BPW dan sebanyak 15 APW sebagai sampel.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan kuesioner sebagai data primer penelitian. Sebelum kuesioner atau instrumen penelitian disebarkan kepada responden terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya alat ukur yang digunakan, sedangkan pengujian reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang bersifat deskriptif, yaitu dengan melakukan penelitian kepustakaan (*library research*) dengan mengkaji penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekayasa Ulang Proses Bisnis 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.

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.



Konteks

Menurut Pettigrew, et al yang dikutip 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), Yahya (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.

Konten

Menurut Pettigrew, et al yang dikutip 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, 2009). 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.



Proses

Menurut Pettigrew, et al oleh 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) 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. 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*.

Peran teknologi informasi dalam mendesain ulang proses bisnis sangat ditentukan oleh 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.



KESIMPULAN

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 konsument secara keseluruhan.

Rekayasa ulang proses bisnis 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. 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.



DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Herminawaty, 2015, Implikasi Kepemimpinan Transformasional, Kewirausahaan Bisnis dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis terhadap Kinerja Korporasi pada Usaha Perjalanan Wisata di Kota Makassar, Universitas Negeri Makassar, Disertasi, tidak dipublikasikan
- Arviansyah., Spil, Ton. & Hillegersberg, Jos van. 2014. *Equivocality in IS/IT Project Evaluation: Model Development and Pilot Study*. *Procedia Technology* 16, 1155 – 1165.
- Chang, Jeffrey et al. 2009, Process re-engineering success in small and medium introduction sized enterprises, *International Journal of Enterprise Information Systems*, Volume 5, Issue 3
- Ellitan, Lena and Anatan, Lina. 2008, Reengineering Proses Bisnis Dan Implikasinya Terhadap Strategi Transformasi Perusahaan dan Fungsi Sumber Daya Manusia, *Jurnal Manajemen*, Vol.8, No.1, November
- Gunasekaran, A. & Kobu, 2002. *Modeling and Analysis of Business Process Reengineering*. *International Journal of production research*, Vol.40, No.11.
- Haghighat, Fereshteh. 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*, January, Vol 3, No 9
- 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.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Norbutus, Diane. 2007. *Practitioner's Corner In Search of Organizational Transformation*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 Iss. 1, pp. 134-139
- Rahadhini, MD. 2008. *Sistem Informasi dan Business Process Reengineering*, *Jurnal Akuntansi dan Sistem Tehnologi Informasi* Vol.6, No. 1.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, Edisi Ketiga.
- 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.
- Yin, Guoli. 2010. *BPR Application*. *Modern Applied Science* Vol. 4, No. 4.