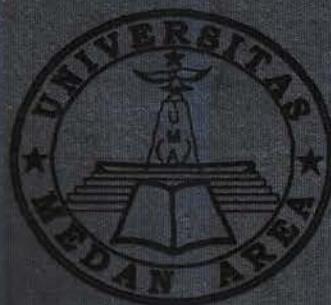


Karya Ilmiah

**PERANAN REENGINEERING DALAM
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI**

Oleh :

Eka Dewi Setia Tarigan, SE, MSi



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2013**

KATA PENGANTAR

Atas Berkat Dan Ridho Allah Yang Maha Kuasa, yang senantiasa melimpahkan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah ini dengan baik. Salah satu tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah untuk menambah wawasan dosen dalam menyusun karya ilmiah. Adapun judul dari Karya Ilmiah ini adalah "**Peranan Reegeineering Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi**".

Penulis menyadari bahwa penyajian dan isi dari Karya Ilmiah ini masih membutuhkan penambahan dan perbaikan untuk kesempurnaannya. Kiranya isi dari Karya Ilmiah memberikan manfaat dan dapat menjadi masukan dan acuan yang berguna bagi pembaca yang membutuhkannya.

Langsa, Maret 2013

Penulis,



Eka Dewi Setia Tarigan, SE,M.Si.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | ii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Tujuan Penulisan | 3 |
| 1.3. Sistematika Pembahasan | 4 |
| BAB II TINJAUAN UMUM TENTANG E-COMMERCE..... | 5 |
| 2.1. Konsep dan Sejarah Reengineering | 5 |
| 2.2. Reengineering dan Resiko | 9 |
| 2.3. Pentingnya SDM | 11 |
| 2.4. MSDM Strategis | 13 |
| 2.5. Kecenderungan Global | 14 |
| 2.6. Peningkatan Kualitas SDM Era Globalisasi | 21 |
| BAB III PEMBAHASAN | 23 |
| 3.1. Reengineering Dan Perubahan Lingkungan Bisnis .. | 23 |
| 3.2. Penyebab Kegagalan Reengineering dari Sudut Pandang MSDM..... | 26 |
| 3.3. Keterkaitan MSDM dan Proses Reengineering | 30 |
| BAB IV PENUTUP | 37 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di tengah turbulensi lingkungan bisnis saat ini, formulasi strategi jangka panjang yang telah disusun bisa berubah dengan munculnya tindakan-tindakan dadakan perusahaan. Semua tindakan ini bertujuan untuk mengantisipasi segala bentuk perubahan internal dan eksternal yang berlangsung secara cepat. Perusahaan yang tidak siap mengantisipasi turbulensi dan chaos-nya lingkungan bisnis, tidak akan mampu eksis dan survive dalam persaingan.

Namun disisi lain banyak perusahaan yang cenderung melupakan tujuan meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk masa depan, dan disibukkan dengan usaha-usaha bagaimana mengantisipasi gejolak ketidakpastian yang terjadi saat ini. Mereka cenderung lebih mengutamakan kepentingan menyelamatkan diri dari bergejolaknya kondisi ekonomi.

Dalam memasuki era milenium ketiga, sebenarnya merupakan masa transisi bagi perusahaan, jalan-jalan hidup yang

harus dilalui adalah suatu proses pembelajaran (learning process). Pada saat inilah sebenarnya merupakan peluang bagi organisasi perusahaan untuk meninjau kembali apakah praktik-praktik manajemen (management practices) yang diterapkan masih relevan atau tidak. Walker (1993) mengemukakan bahwa praktik-praktik manajemen saat ini memiliki kecenderungan mengarah pada bentuk organisasi yang ramping (lean), datar (flat), dan fleksibel dengan tujuan menjadikan organisasi tersebut menjadi organisasi yang bisa bergerak lincah (nimble organization) dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi.

Walaupun demikian dalam menghadapi gejolak ekonomi seperti yang terjadi saat ini, tidak sedikit perusahaan yang tanpa menggunakan perhitungan yang matang langsung melakukan revolusi (reengineering) pemangkas organisasi, pemangkasan jenjang organisasi di berbagai bidang, dan melakukan pemutusan hubungan kerja. Kejadian ini membawa dampak pada banyaknya sumber daya manusia (SDM) yang sudah terdidik, terlatih, berpengalaman, profesional, kompeten, dan bisa menjadi sumber

keunggulan kompetitif menjadi korban akibat tindakan dan keputusan tergesa-gesa yang diambil perusahaan.

Memang dalam jangka pendek tindakan pemutusan hubungan kerja bisa menekan biaya operasi, tetapi dalam jangka menengah dan panjang tindakan-tindakan ini perlu dipertanyakan, karena perusahaan harus melakukan investasi yang besar untuk menghasilkan SDM yang kompeten yang menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (sustained competitive advantage).

1.2. Tujuan Penulisan

Penulisan karya ilmiah ini bertujuan untuk mengetahui peranan reengineering dalam meningkatkan kinerja organisasi.

1.3. Sistematika Pembahasan

Sebelumnya penulis memandang perlu untuk mengemukakan terlebih dahulu mengenai konsep dan sejarah reengineering. Kemudian secara terinci akan dijabarkan mengenai peran reengineering dalam mengantisipasi turbulensi dan perubahan lingkungan bisnis, serta berbagai penyebab kegagalan reengineering dari perspektif SDM. Pada bagian akhir

tulisan ini dikemukakan keterkaitan proses reengineering dan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Konsep dan Sejarah Reengineering

Reengineering adalah pemikiran ulang yang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses-proses bisnis organisasi, yang membawa organisasi mencapai peningkatan yang dramatis dalam kinerja bisnisnya (Hamer dan Champy, 1993). Reengineering bisa juga diartikan sebagai inovasi proses, atau perencanaan visi strategik dan strategi kompetitif baru serta pengembangan proses bisnis baru yang mendukung visi tersebut. Menurut Herbkersman (1994) reengineering adalah perubahan secara drastis bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan cara kerja mereka.

Pengakuan reengineering sebagai paradigma baru adalah peran besar Hamer (1990) dalam tulisannya yang berjudul *Reengineering Work : Don't Automate Obliterate* yang dipublikasikan dalam *Harvard Business Review*, Juli-Agustus

1990. Dalam tulisannya tersebut Hamer memperkenalkan esensi dan prinsip-prinsip *reengineering*, antara lain adalah :

1. Memfokuskan pada faktor-faktor sekitar hasil (*outcome*) bukan pada tugas, artinya bahwa suatu perusahaan hendaknya memiliki seorang yang melaksanakan semua tahapan dalam suatu proses.
2. Suatu perusahaan hendaknya membentuk departemen-departemen terspesialisasi untuk menangani proses yang terspesialisasi pula.
3. Mengelompokkan pemrosesan informasi ke dalam fungsi yang menghasilkan informasi.
4. Memperlakukan sumber-sumber yang terpisah seolah-olah tersentralisasi.
5. Mengaitkan aktivitas-aktivitas paralel serta mengintegrasikan hasil-hasilnya. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan keterkaitan antar fungsi paralel sehingga unit-unit terpisah bisa melakukan satu fungsi.

6. Menghubungkan aspek-aspek keputusan untuk menyelesaikan tugas dan membangun sistem pengendalian dalam suatu proses.
7. Memperoleh informasi sekaligus pada sumbernya.

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

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

Proses reengineering meliputi beberapa tahapan, antara lain :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.
2. Pemetaan dan pengukuran proses-proses yang ada.

3. Menganalisis dan memodifikasi proses yang ada.
4. Menentukan langkah-langkah inovasi.
5. Meekayasa proses dan mengimplementasikan proses baru.

2.2. Reengineering dan Risiko

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

1. Risiko teknis (technical risk) yaitu risiko yang terjadi karena terbatasnya kapabilitas teknologi yang digunakan organisasi dalam proses reengineering.
2. Risiko finansial (financial risk) terjadi jika proyek reengineering tidak berjalan sesuai dengan rencana, atau

jika tidak selesai tepat pada waktunya dan tidak sesuai dengan biaya yang dianggarkan.

3. Risiko politis (political risk) yaitu terjadinya resistance to change terhadap proyek-proyek reengineering.
4. Risiko fungsional (functional risk) merupakan kesalahan sistem disainer dalam memahami kebutuhan organisasi dan kurangnya keterampilan dan pengetahuan pelaksana, sehingga mengakibatkan kapabilitas sistem yang dirancang tidak tepat.
5. Risiko proyek (project risk) adalah risiko yang bisa terjadi jika personel pemroses data tidak memahami dan tidak familiar terhadap teknologi baru, sehingga menimbulkan masalah-masalah yang kompleks.

Kegagalan-kegagalan perusahaan dalam melakukan reengineering yang terutama disebabkan oleh kurangnya pertimbangan terhadap aspek sumber daya manusia.

2.3. Pentingnya SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/ organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut:

"For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future."

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi *human capital* yang semakin santer kita dengar. Lawas mata kuliah MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu hal ihwal *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM.

Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer.

Aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

2.4. MSDM Strategis

Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut:

“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”.

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya,

strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan.

Value added adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

2.5. Kecenderungan Global

Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan dapat tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 milyar, pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 trilyun. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

- Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.

- Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dsb.).
- Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dsb. oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada workforce diversity, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.
- Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang

meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *mergers, joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidak pastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*.

Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramidal dengan 7 - 10 lapis kini mulai di"datar"kan menjadi hanya 3 - 4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, *out of style*, "rantai komando" semakin tidak diikuti, tetapi tentunya dengan *operating procedures* yang jelas. Ini juga menjadi pertimbangan bagi organisasi perguruan tinggi. Jika kita benar mengacu kepada *cost effectiveness* dan fungsi-fungsi *line and staff management* yang efisien, apakah memang diperlukan adanya para

pembantu dekan jika sudah ada pembantu rektor, atau sebaliknya? Bukankah *staff dan line functions* kedua *management lines* tersebut sama? Apakah tidak terdapat *redundancy* yang berakibat pemborosan? Yang jelas kita mengikuti pola ini karena kepatuhan kepada peraturan pemerintah yang memang memerlukan debirokrasi. Kita tidak akan membahas masalah-masalah perlunya debirokrasi dan pemborosan yang berlebihan di negara kita sekarang ini karena untuk melakukannya mungkin diperlukan waktu bertahun-tahun, yang tentunya juga kurang manfaatnya jika para penentu *policy* enggan mendengarkan apalagi mau mengubahnya.

Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam *team* yang lebih mendasarkan kerjanya kepada process, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi *front line employees* (seperti *front desk clerks*) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan.

Berkaitan dengan kiprah manajer mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Prof. Rosebeth Moss Kanter mengatakan:

"Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results."

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga *manual* dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah ("komando") ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech.-knowledgeable*), *high tech.- knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin

meningkat, dan tenaga paruh waktu (*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut "pengetahuan" baru dan "cara penanganan" (manajemen) yang baru. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Dalam kategori *workforce diversity*, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di AS dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979) terjadi peningkatan umur median dari 34.7 tahun ke 37.8 (1995) dan diproyeksikan menjadi 40.5 pada tahun 2005, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak kepada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di AS dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979) terjadi peningkatan umur median dari 34.7 tahun ke 37.8 (1995) dan diproyeksikan menjadi 40.5 pada tahun 2005. Demikian pula tenaga kerja wanita termasuk wanita berkeluarga dan *dual career* secara global cenderung meningkat.

Bank teller, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif

atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja *white collar* sekarang ini. Berlangsungnya *progress* globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan Arthur Anderson/Prasetyo Strategic Consulting, operator telepon, juru tik, semua kini menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif tetapi mutlak bagi angkatan kerja *white collar* sekarang ini.

Berlangsungnya *progress* globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Perhatikan iklan Arthur Anderson/Prasetyo Strategic Consulting, yang membuka pelamar kerja untuk *Information Technology Systems and Network Security Consultants Systems and Network Security Consultants* (yang menguasai *IT security products* seperti Firewall etc.); *Enterprise Solutions Risk Management Consultants* (pengalaman dalam implementasi SAP *review/audit*, Oracle, *project management*); *Banking Systems Specialist, Telecommunications System Consultants* (a.l. berpengalaman dalam *finance & accounting system, internet service provision, E-Commerce, EDP audit* etc.); *E-Business consultants*, dan *Integrated Customer Solutions Consultants*.

2.6. Peningkatan Kualitas SDM Era Globalisasi

Dalam masyarakat modern seperti sekarang ini, terlebih lagi dalam menuju era globalisasi, kita dituntut agar mampu menghadapi persaingan yang makin kompetitif, baik di dalam maupun di luar negeri. Salah satu cara untuk mengantisipasi persaingan yang makin kompetitif tersebut adalah melalui peningkatan kualitas SDM yang komprehensif.

Pemerintah Republik Indonesia dalam menghadapi era globalisasi telah merencanakan peningkatan kualitas SDM secara konseptual. Hal ini dituangkan dalam GBHN 1998 yang berbunyi "Peningkatan kualitas SDM sebagai pelaku utama pembangunan yang mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan tetap dilandasi oleh motivasi serta kendali keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Globalisasi makin mendorong peluang terbukanya pasar internasional; bagi produk barang dan jasa (pendidikan)." Selanjutnya, Siagian (1998:96) mengemukakan bahwa SDM abad ke-21 ditandai oleh "Salah satu segi kehidupan

yang timbul ke permukaan dewasa ini dengan gaung yang lebih kuat dibandingkan masa lalu adalah peningkatan kualitas hidup umat manusia. Kualitas hidup pada dasarnya bermuara pada pengakuan atas harkat dan martabat manusia.”

Setelah menelaah beberapa uraian di atas, jelaslah bahwa untuk melaksanakan tugas di masa depan diperlukan SDM yang berkualitas. Hal ini sesuai dengan ungkapan Kartadinata (1997:4) berikut ini, yaitu “SDM berkualitas yang harus disiapkan untuk memasuki abad ke-21 adalah SDM yang mampu melakukan *life long learning*.” Hal ini tampak dengan jelas pada sebagian SDM kita yang terus-menerus menimba ilmu dengan tidak memikirkan usia. Makin tua usia SDM tersebut, makin matang pula cara berpikirnya, ini dibantu oleh pengalaman yang banyak, baik di dalam maupun di luar dinas.

BAB III

PEMBAHASAN

3.1. Reengineering dan Perubahan Lingkungan Bisnis

Menghadapi turbulensi lingkungan bisnis dan dinamika perubahan yang demikian pesat, timbul pertanyaan "tindakan mana yang sebaliknya dilakukan untuk mengantisipasinya". Ada dua pilihan mendasar yang bisa dilakukan organisasi yaitu apakah organisasi mengadakan perubahan secara evolusi, bertahap, dan continuous improvement ataukah melalui reengineering yang bersifat revolusioner, radikal dan dramatis.

Cara mana yang terbaik dan akan ditempuh tergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan kedua paham yang bertentangan tersebut, yang pada gilirannya nanti akan menghasilkan tindakan yang mampu mengantisipasi dan beradaptasi dalam dinamika perubahan lingkungan.

Pada kondisi lingkungan yang relatif stabil, perekonomian dalam keadaan under supply, jumlah pesaing dalam dunia bisnis



masih relatif sedikit, dan tingkat ketidakpastian masih rendah, maka bentuk organisasi yang gemuk (fat) dan kaku mungkin masih bisa bertahan. Akan tetapi dalam masa-masa sulit seperti lingkungan yang bergejolak dan kacau, penuh ketidakpastian dan tidak bisa diprediksi, perekonomian yang over supply dan over capacity (Hamer, 1997), tingkat persaingan yang semakin ketat dan terakhir terjadinya krisis dan gejolak ekonomi yang berkepanjangan, organisasi berusaha melakukan perubahan secara drastis (reengineering).

Tidak sedikit organisasi yang melakukan pemangkasan dan mengubah dirinya menjadi organisasi yang ramping (lean organization). Tetapi ini dirasakan kejam bila dipandang dari sisi pemanfaatan sumber daya manusia.

Sebenarnya tindakan ini memang akan meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi. Namun tindakan-tindakan ini bukan merupakan cerminan budaya manusia sebagai anggota organisasi. Dengan pemangkasan dan pengurangan, otomatis

menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja, memang mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas. Di sisi lain karyawan-karyawan yang masih ada merasa lebih terbebani karena tanggung jawab yang dipikul menjadi lebih berat, belum lagi jika kondisi lingkungan kerja tidak mendukung. Akibatnya timbul kekecewaan dan ketidakpuasan bahkan terjadi frustrasi karyawan. Tindakan seperti ini tampak cenderung mengabaikan dimensi pengembangan manajemen SDM.

Berdasarkan fenomena di atas maka dalam melakukan reengineering aspek-aspek manajemen SDM perlu diperhatikan, sehingga bisa membangun dan menciptakan organisasi yang rampng (lean) tetapi memberikan rasa senang dan ketenangan bagi karyawan. Dengan demikian reengineering akan membawa organisasi menjadi organisasi yang ramping (lean), memberikan rasa senang (happy), dan lincah (nimble), Reengineering organisasi juga berusaha memenuhi tuntutan dan kepentingan shareholders dan stakeholders. Artinya reengineering bukan

hanya ditujukan untuk keuntungan pemilik dan karyawan semata-mata melainkan juga semua pihak yang berkepentingan seperti supplier, distributor, dan masyarakat pelanggan pada umumnya.

3.2. Penyebab kegagalan Reengineering dari Sudut Pandang MSDM

Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan setelah melakukan reengineering. Kegagalan ini tampaknya erat berhubungan dengan faktor-faktor manajemen SDM yang tidak sepenuhnya dipahami dan dipertimbangkan (Development Dimention International and Scherer & Assosiates, 1994).

Dari sudut pandang manajemen SDM, kegagalan reengineering disebabkan oleh dua faktor utama :

1. Menolak untuk berubah (resistance to change) (Roger, dkk., 1994; Cooper dan Markus, 1995).
2. Kurangnya komitmen manajemen (lack of management commitment) (Hall, dkk., 1993; Martinez, 1995; Cooper dan Markus, 1995).

Resistance to change merupakan masalah utama reengineering yang bisa terjadi karena reengineering tidak hanya terkait dengan teknologi tetapi juga berpengaruh perilaku, nilai-nilai dan budaya organisasi, terlebih jika dilakukan rightsizing (Reger, 1994). Disamping itu resistance to change juga dipicu oleh tidak adanya visi, lingkungan operasi dan lingkungan bisnis radikal.

Reengineering tidak cukup hanya semata-mata mengubah proses, tetapi yang penting adalah mengubah manajemen, mememberdayakan SDM, memupuk kreativitas serta human skill, sehingga mereka tidak menolak untuk berubah dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Untuk mewujudkan semua ini perusahaan dituntut untuk memberikan pendekatan tentang konsep dan teknik reengineering, mengkomunikasikan visi dan misi, mengartikulasikan situasi kompetitif perusahaan serta menanamkan pemahaman yang mendalam tentang budaya, nilai-nilai organisasi, dan masalah-masalah organisasional. Tanpa

pengetahuan dan pemahaman orang yang terlibat, maka reengineering tidak akan memberikan manfaat jangka panjang.

Grover, dkk. (1995) memiliki argumen bahwa terjadinya *resistance to change* perlu diidentifikasi penyebab utamanya, apakah disebabkan oleh SDM-nya, sistem, atau interaksi berbagai pihak, sehingga bisa dilakukan tindakan-tindakan yang tepat. Sedangkan Hall (1993) memberikan saran untuk mengatasi *resistance to change* dengan komunikasi secara terbuka, dengan mengintensifkan interaksi dan kerja sama antara pihak manajemen dan pihak karyawan. Komunikasi yang baik akan membangun komitmen, memberikan pemahaman tentang perlunya reengineering dan meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

Komitmen manajemen sangat diperlukan dalam melakukan reengineering. Reengineering akan menghadapi kemungkinan kegagalan yang sangat besar tanpa adanya komitmen penuh pucuk pimpinan, dalam arti mereka harus memahami bagaimana

peran pimpinan dalam suatu organisasi yang sedang mengalami perubahan radikal dan membangun konsensus semua jenjang hirarki (Hall, dkk., 1993).

Agar manajemen memiliki komitmen terhadap keberhasilan proyek reengineering, maka eksekutif senior pun seharusnya terlibat secara aktif dalam jajaran manajemen, serta memberikan kesempatan untuk menempatkan orang-orang terbaiknya menjadi anggota tim proyek. Hal ini perlu dilakukan karena fenomena menunjukkan bahwa seringkali perusahaan dalam melakukan reengineering menyerahkan sepenuhnya kepada konsultan.

Hall, dkk. (1993), berdasarkan pada penelitian proyek reengineering di seratus perusahaan, menyimpulkan bahwa kesuksesan reengineering menurut komitmen jajaran manajemen untuk menginvestasikan waktunya sekitar 20% sampai 50% pada tahap pelaksanaan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan pertemuan rutin untuk memberikan informasi mengenai perkembangan reengineering dan mereview secara komprehensif

mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggaran, kondisi ekonomi, kecenderungan pasar.

Disamping itu juga mengevaluasi tingkat efisiensi (cara kerja yang lebih cepat dengan tingkat biaya yang lebih rendah), keefektifan (melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan kemampuan menghasilkan kualitas kerja lebih yang tinggi) dan transformasi (perusahaan cara mendasar pada cara kerja orang-orang maupun departemen maupun perubahan sifat bisnis itu sendiri) baik pada level fungsional, lintas fungsi, maupun organisasi secara keseluruhan.

3.3. Keterkaitan MSDM dan Proses Reengineering

Manajemen sumber daya manusia terkait erat dengan proses reengineering organisasi. Kepemimpinan (leadership) sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam melakukan reengineering. Untuk bisa melaksanakan reengineering memerlukan seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut (Hilb, 1996) :

1. Mampu membangun hubungan erat dengan bawahan
2. Mampu memimpin dan sekaligus menopang dari belakang.
3. Memiliki kepercayaan terhadap bawahan namun sekaligus memperhatikan apa yang dilakukan bawahan.
4. Memiliki toleransi tinggi.
5. Mempertahankan aspirasi bawahan dan tetap loyal terhadap tujuan perusahaan.
6. Memiliki sifat visioner, dinamis, reflektif, percaya diri dan rendah hati.

Bila fisat-sifat dan kemampuan di atas dimiliki seorang pemimpin, hal ini akan mendukung pengembangan MSDM dalam reengineering. Terdapat empat tahap yang harus dilalui perusahaan dalam melakukan reengineering ditinjau dari perspektif SDM dan yang berhubungan dengan aspek MSDM.

1. Mendiagnosis keadaan saat ini.

Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan kepemimpinan yang sedang berjalan, mengidentifikasi strategi perusahaan, proses, struktur, budaya, dan MSDM organisasi. Pada tahap ini pengembangan SDM harus diselaraskan dengan misi dan strategi. Bila perusahaan dan struktur organisasi dilakukan, maka perusahaan tersebut harus compatible terhadap pengembangan SDM.

2. Mendesain ulang (redesign) keadaan masa depan.

Tahap ini dilakukan dengan merumuskan secara jelas visi holistik dan misi organisasi yang menjadi target pengembangan MSDM. Disamping itu budaya kepercayaan (thrust), semua proses organisasi, dan struktur organisasi, hendaknya dijadikan dasar untuk proses seleksi, penilaian (appraisal), penghargaan (rewarding) dan pengembangan entrepreneur yang menumbuhkan kembangkan sense of belonging.

3. Mengidentifikasi berbagai hambatan

Sasaran-sasaran masa depan organisasi bisa tercapai dan terealisasi hanya jika hambatan potensial sewaktu perencanaan konsep-konsep masa depan teridentifikasi. Hambatan-hambatan yang teridentifikasi akan menimbulkan masalah-masalah individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan.

4. Melakukan roll-out berbagai tindakan.

Untuk mengatasi berbagai hambatan serta merealisasikan konsep masa depan, berbagai sasaran tindakan harus dirumuskan dan dilaksanakan. MSDM yang ada dituntut bisa dan mampu mengambil tindakan untuk membantu meminimalkan hambatan berbagai perubahan yang ada. Hilb (1996) mengemukakan berbagai sasaran tindakan yang sangat penting bagi MSDM lain:

* Sasaran seleksi.

Sebelum melakukan seleksi karyawan, jabatan atau posisi yang lowong harus dipertimbangkan lebih dahulu. Lowongan yang ada perlu ditinjau apakah kemungkinan lowongan tersebut

masih bisa dipertahankan atau dieleiminasi seluruhnya oleh teknologi informasi (Spencer, 1995).

* Sasaran penilaian (appraisal).

Sasaran penilaian ditujukan untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan imbalan berdasarkan nilai yang meeka ciptakan bagi pelanggan, anggota internal organisasi, shareholder, dan lingkungan eksternal organisasi. Di samping itu titik berat ukuran kinerja harus pula didasarkan pada pencapaian hasil (outcome) dan nilai tambah (value-added) yang diciptakan bagi shareholder (Hamer dan Champy, 1993).

* Sasaran imbalan (reward).

Pemberian imbalan (reward) atau kompensasi bisa didasarkan pada pertumbuhan tiga dimensi utama yaitu performance level (individual, subsidiary, divisional, corporate), time horison (jangka panjang atau jangka pendek), dan value added (bagi customers, shareholders, process associates, sociaery). Semakin tinggi tingkat tanggung jawab, semakin tinggi value-added,

semakin tinggi bagian kompensasi jangka panjang yang diterima. Dengan demikian karyawan akan menerima imbalan dan kompensasi sesuai dengan kinerja yang ditampilkan dan prestasi yang dicapai.

* Sasaran pengembangan SDM.

Bagi organisasi yang melakukan reengineering tentu saja mengalami sasaran pengembangan SDM. Hamer dan Champy (1993) menemukan beberapa karakteristik perubahan MSDM seperti :

- a. Beberapa jabatan tertentu dikombinasikan dalam tugas yang bersifat multi dimensi.
- b. Perencanaan, pengembangan keputusan, dan implementasi dapat dijadikan satu bagian tugas.
- c. Membangun budaya TEAM : Together Everyone Achieve More (team culture), pengembangan SDM tidak hanya melalui off the job training (berkarir menurut hirarki yang selama ini diterapkan), tetapi setiap karyawan bisa memilih

salah satu dari bagian jalur pengembangan karir untuk memperluas wawasan, sehingga mampu menguasai lebih banyak tantangan masa depan. Beberapa jalur pengembangan karir yang dapat dilakukan adalah job rotation, job enrichment, promotion, reallignment, outplacement, aout sourcing dan project team acitvity. Jalur pengembangan seperti ini tidak bersifat mutuallly exclusive,

tetapi setiap karyawan bisa menemukannya secara simultan

BAB IV

PENUTUP

Dalam menghadapi kondisi krisis, ketidakpastian, dan dinamika perubahan yang cepat, organisasi perlu berhati-hati dalam mengambil tindakan reengineering secara parsial. Keputusan melakukan pemangkasan organisasi yang diikuti dengan pemutusan hubungan kerja tanpa mempertimbangkan dampak lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang berkaitan, belum tentu bisa mengakhiri segala permasalahan organisasi.

Memang dengan pemangkasan dan pengurangan organisasi menjadi lebih ramping (lean). Namun perubahan ini menimbulkan kesan yang buruk dan sungguh kejam di mata karyawan. Pemangkasan dan pengurangan yang tadinya ditujukan untuk efisiensi justru berakibat meningkatnya ketidakpuasan karyawan karena tanggung jawab dan beban karyawan semakin berat. Hal ini terjadi karena tindakan perubahan yang dilakukan

cenderung mengabaikan dimensi pengembangan manajemen SDM.

Jika dipandang dari sudut MSDM penyebab kegagalan reengineering yang utama adalah *resistance to change* dan kurangnya komitmen manajemen. Disamping itu faktor kepemimpinan juga sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam melakukan reengineering. Menurut Hilb (1996) untuk bisa meraih sukses reengineering, organisasi harus melalui tahap-tahap, yaitu mendiagnosis keadaan saat ini, mendesain ulang keadaan masa depan, mengidentifikasi berbagai hambatan, dan *me-roll-out* tindakan.

Dengan demikian reengineering akan berhasil menciptakan yang *lean, happy, dan nimble*. Akhirnya, sasaran pengembangan MSDM dalam reengineering perlu secara terus-menerus diarahkan untuk mendukung setiap perubahan yang mungkin bisa terjadi.

Beberapa jalur pengembangan karir yang dapat dilakukan adalah *job rotation, job enrichment, promotion, realligment,*

outplacement, aout sourcing dan project team acitvity. Jalur pengembangan seperti ini tidak bersifat mutuallly exclusive, tetapi setiap karyawan bisa meraihnya secara simultan

DAFTAR PUSTAKA

- Clemons, E.K., Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risk of Reengineering, Sloan Management Review, Summer : 61-71, 1995.
- Cooper, R. & Markus, M., Human Reengineering, Sloan Management Review, Summer : p.39-49,1995.
- Ellitan, L., Reengineering proses Bisnis : Tinjauan dri perspektif manajemen Sumber Daya manusia, Wafema, Unika Widya Mandala, April, Tahun VIII, p.15,1998.
- Grover, V., Jeong, SR, Kettinger, JW., The Implementation of BPR, Journal of Manajement Information System,p.109-144, 1995.
- Hall, G. Rosenthal, J. dan Wade, J., How to make Reengineering Really Work, Haverd Business Review, Nov-Dec. 191-131, 1993.
- Hamer, M., Reengineering Work : don't Automate Obliterate, Harvard Business Review, Nov-Dec,p. 191-231, 1990.
- Hamer, M., Beyond the End of Management dalam Gibson, R. (Ed), Rethinking the Future : Rethinking Business Principles, competitions, Control and Complexity, Leadership, Market and the World, London : Nicolas Brealey Publishing, 1997.
- Herbkersman, J., The Confusion out of Reengineering, National Underwriter, Vol 98:p.5, 1994.
- Hilb, H., BPR: A Human Resources Perspectives, dalam Armstead, C. and Rowland, P., Managing Business Process : BPR and Beyond, London : John Wiley & sons, Inc, 1996.

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