

INTEGRASI BALANCED SCORECARD DAN PROCESS BASED FRAMEWORK UNTUK REKAYASA ULANG PROSES BISNIS

Qurtubi

Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
Jalan Kaliurang KM. 14,4 Sleman Yogyakarta
Email : cakqur@yahoo.com

Abstrak

CV. Fateha Compunet merupakan perusahaan bisnis yang bergerak di bidang perdagangan komputer dan mesin kantor. Perkembangan bisnis CV. Fateha Compunet tidak ditunjang dengan penataan proses bisnis yang baik sehingga menimbulkan banyak keluhan dari pelanggan dan dari internal karyawan. Keluhan dari pelanggan misalnya proses bisnis yang lambat, sedangkan keluhan dari karyawan antara lain tidak adanya job description (deskripsi kerja) dan standart operating procedure (SOP) yang jelas mengakibatkan terjadinya banyak kesalahan yang dilakukan karyawan.

Keluhan-keluhan di atas mengindikasikan adanya permasalahan dalam proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu sangat perlu diadakan rekayasa ulang proses bisnis di CV. Fateha Compunet. Rekayasa ulang proses bisnis ini dilakukan untuk merancang kembali proses bisnis perusahaan agar bisa memperbaiki kondisi perusahaan. Salah satu penyelesaian untuk dapat memperbaiki kinerja adalah merancang ulang proses bisnis dengan cara mengintegrasikan balanced scorecard dan process based framework.

Hasil dari rekayasa ulang proses bisnis adalah penyusunan visi, misi, dan value perusahaan, penyusunan balanced scorecard, pembakuan proses bisnis (perbaikan komputer, penanganan garansi, pengantaran barang, dan pembayaran), perancangan job description dan standart operating procedure (SOP), serta perancangan, pembuatan, dan pengaplikasian sistem informasi penjualan.

Kata kunci: *balanced scorecard, business process reengineering, process based framework.*

1. LATAR BELAKANG

Ada beberapa sinyal peringatan dini yang harus dijawab agar perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan-tantangan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diantaranya adalah keluhan *customer* baik dalam bentuk klaim maupun komplain, waktu pengiriman yang tidak tepat, banyaknya kegiatan yang tidak memberi nilai tambah, tingginya level *inventory*, terlambat dalam mendapatkan informasi, dan lain-lain. Banyak cara untuk menjawab semua tantangan tersebut dan salah satunya adalah *business process reengineering* (Wibowo, 2006).

Reengineering adalah pemikiran ulang yang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses bisnis organisasi yang membawa organisasi mencapai peningkatan dramatis dalam kinerja bisnisnya (Hammer dan Champy, 1993). *Reengineering* bisa juga diartikan sebagai inovasi proses atau perencanaan visi strategik dan kompetitif baru serta pengembangan proses bisnis baru yang mendukung visi tersebut.

Konsep ini memiliki nilai yang bagus yaitu dalam memetakan proses bisnis perusahaan saat ini (*current process*). Dengan mengetahui gambaran proses perusahaan saat ini maka akan mudah untuk menentukan area mana yang akan diperbaiki. Hal lainnya yang menjadi *business process reengineering* banyak diimplementasikan adalah sifatnya yang *radical improvement* karena bisa saja desain proses yang baru berbeda sekali dengan gambaran proses yang terjadi saat ini (Wibowo, 2006).

Penelitian ini membahas tentang rekayasa ulang proses bisnis di CV. Fateha Compunet, sebuah perusahaan yang didirikan pada tahun 2001, bergerak di bidang perdagangan komputer dan mesin kantor. Tindakan rekayasa ulang proses bisnis diperlukan perusahaan karena berdasarkan penilaian bisnis muncul empat kategori dari tujuh kategori perusahaan yang memerlukan pemeriksaan menyeluruh menurut Petrozzo dan Stepper (1997). Di antara kategori tersebut yang pertama adalah

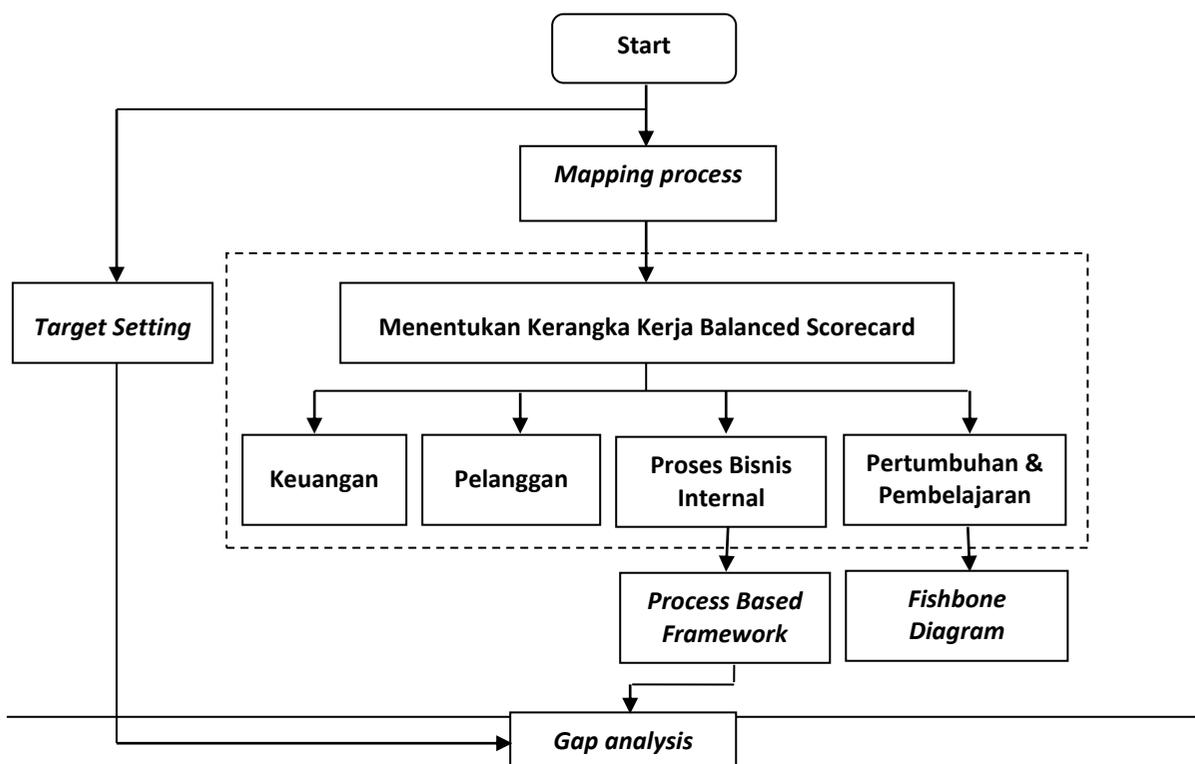
kategori *throughput*, proses sangat mudah dipengaruhi oleh perubahan laju input. Jika beban kerja normal, tidak ada masalah. Tetapi jika beban kerja meningkat, jumlah produk langsung menurun. Kategori kedua yakni lepas tangan (*hand off*), produk harus kena sentuhan banyak orang di berbagai departemen. Kategori yang ketiga yaitu kepuasan pelanggan, kecenderungannya adalah pelanggan sangat tidak puas. Sedangkan kategori yang keempat adalah sikap manajemen, yakni manajemen siap menghadapi perubahan besar.

Penelitian sebelumnya (Ellitan, 1999) menyimpulkan bahwa keberhasilan pelaksanaan *reengineering* bergantung pada beberapa faktor kunci. Orang-orang yang berpengetahuan dan berkuasa memutuskan harus dilibatkan dalam proses. Penelitian ini menyajikan inti suatu pendekatan terstruktur terhadap *reengineering* dan menyajikan suatu metodologi komplementer untuk mengelola *reengineering*. Penelitian lainnya (Ellitan & Anatan 2008) menyimpulkan bahwa perusahaan yang fleksibel dan SDM yang kompeten mutlak harus dimiliki dalam merespon perubahan lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Melalui keduanya, perusahaan dapat melakukan transformasi baik melalui proses *reengineering*, *rethinking*, maupun *restructuring* perusahaan untuk mencapai *continuous improvement* yang secara otomatis berperan besar dalam usaha perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Selain itu penelitian juga dilakukan oleh Olalla (1996) yang membahas tentang *Information Technology In Business Process Reengineering* dan penelitian oleh Wirdasari (2009) yang membahas tentang teknologi *e-commerce* dalam proses bisnis.

2. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Kelebihan dari penelitian ini adalah karena mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan *tool* berbasis proses dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis. Sementara kebanyakan penelitian lain hanya menggunakan *process based framework*, padahal rekayasa ulang proses bisnis yang hanya memperhatikan perspektif proses bisnis internal saja memiliki kelemahan karena tidak melihat secara komprehensif perspektif-perspektif lain yang saling mempengaruhi, baik itu perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan (pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan). Demikian pula rekayasa ulang proses bisnis yang hanya mengandalkan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja juga memiliki kekurangan. *Balanced scorecard* mampu menunjukkan area mana dari proses bisnis internal yang perlu diganti, tetapi tidak memberikan cara bagaimana menggantinya.

Berdasarkan pemikiran ini kemudian dibuatlah sebuah kerangka kerja untuk rekayasa ulang proses bisnis dengan mengintegrasikan *balanced scorecard* dan *process based framework*. Tujuannya adalah untuk mengatasi kelemahan dari kedua metode tersebut. Karena dalam rekayasa ulang proses bisnis diperlukan perubahan proses bisnis menyeluruh dan memberikan nilai tambah.



Gambar 1. Kerangka Konsep Integrasi *Balanced Scorecard* dan *Process Based Framework* untuk Rekayasa Ulang Proses Bisnis. Sumber: Qurtubi, 2013.

2.1 Metode Penelitian

Langkah-langkah metode penelitian dijabarkan sebagai berikut :

- a. Penentuan topik penelitian
- b. Pengamatan proses bisnis di perusahaan.
- c. Pengumpulan literatur dan penelitian mengenai rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering*).
- d. Identifikasi masalah
Pada penelitian ini identifikasi masalah dilakukan dengan metode observasi dan *brainstorming*.
- e. Perumusan masalah
Fokus perumusan masalah pada penelitian ini yakni pada timbulnya keluhan pelanggan terhadap proses bisnis perusahaan.
- f. Penentuan tujuan penelitian
Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan pada fokus penyelesaian masalah, dalam hal ini adalah rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering*).
- g. Studi pustaka
Studi pustaka dilakukan dengan cara penyusunan tinjauan pustaka penggunaan literatur terkait dengan rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering*).
- h. Pengumpulan data
 - 1) Data primer : dilakukan dengan observasi dan *brainstorming*.
 - 2) Data skunder : KPI dan data-data pendukung lainnya.
- i. Pengolahan data
 - 1) Penetapan target (*target setting*)
Menetapkan target perusahaan dengan metode *internal benchmarking*.
 - 2) Pemetaan proses bisnis menggunakan Micrografx 2013
Mendokumentasikan alur proses bisnis yang terjadi saat ini sampai dengan memetakan interaksi dari unit-unit yang melakukan proses.
 - 3) Menentukan kerangka kerja *balanced scorecard*
Kerangka kerja *balanced scorecard* yang dipakai dalam penelitian ini adalah empat perspektif secara komprehensif yakni: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
 - 4) Pembuatan *fishbone diagram*
Untuk mencari penyebab utama masalah yang terjadi pada proses bisnis internal perusahaan dalam penelitian ini digunakan *fishbone diagram*.
 - 5) Merancang pengukuran kinerja
 - 6) Analisis gap (*gap analysis*)
Analisis gap dilakukan setelah dilakukan rekayasa ulang proses bisnis (*process business reengineering*). Analisis gap merupakan *root cause analysis* yang digunakan sebagai sebuah *tool* dalam analisis dan *benchmarking* pada penelitian ini.

3. PEMBAHASAN

3.1 Penetapan Target Langkah Awal *Business Process Reengineering*

Banyak penelitian mengenai konsep *business process reengineering* tidak dimulai dengan menetapkan target sebagai langkah awal, misalnya penelitian tentang usulan perbaikan proses bisnis dengan konsep *business process reengineering* (Wardhana, et al. 2013) yang menggunakan urutan metode penelitian sebagai berikut: pemetaan alur proses bisnis awal dengan diagram alir, identifikasi proses bisnis awal, *critical success factor*, *key performance indicator*, model kinerja bisnis, *business process reengineering*, analisis dan interpretasi hasil. Padahal penetapan target adalah sebuah hal yang penting dalam konsep *business process reengineering*, agar di akhir pembahasan dapat melakukan analisis gap untuk mengetahui perbedaan antara sebelum dilakukan rekayasa ulang proses bisnis dan setelah dilakukan rekayasa ulang proses bisnis.

Thaib (2012) telah memberikan contoh integrasi *balanced scorecard* dan *process based framework*. Analisis gap berbasis proses juga dilakukan, akan tetapi penetapan target (*target setting*) tidak dinyatakan secara jelas sebagai langkah awal dalam membuat sebuah *business architecture*. Sedangkan dalam penelitian ini penetapan target secara tegas ditentukan di awal langkah. Sembilan tahapan merancang arsitektur bisnis menurut Thaib (2012) adalah: merumuskan visi, misi, dan value, merancang peta strategi, merumuskan tawaran nilai, menetapkan indikator kinerja utama (KPI), merancang program inisiatif utama, merancang peta operasional, merancang proses bisnis utama, merancang penyesuaian organisasi, dan merancang matriks proses bisnis utama.

Sedangkan menurut Wibowo (2006) setelah pada tahap perencanaan perusahaan mengetahui area ataupun hal-hal yang akan diperbaiki dalam proyek integrasi proses bisnis kemudian adalah tahap perancangan. Detail aktifitas dalam fase perancangan integrasi proses bisnis adalah: pemetaan proses bisnis, melakukan *benchmarking*, pembuatan struktur biaya, perencanaan mutu, dan pembuatan *company scorecard*.

Penetapan target adalah pusat implementasi yang efektif dari *balanced scorecard* berdasarkan manajemen strategi (Kaplan, 2006). Penetapan target (*target setting*) adalah langkah pertama yang diambil dalam penelitian ini. Penetapan target dilakukan sebelum melakukan rekayasa ulang proses bisnis perusahaan dengan cara mengintegrasikan kerangka kerja *balanced scorecard* dan *process based*. Adapun metode yang dipakai untuk penetapan target ini adalah metode *benchmarking*.

Benchmarking membantuperusahaandalam mengidentifikasitarget potensialuntuk perbaikan. Iniadalah langkah awalperusahaan, harusdilakukan sebelummerencanakan dan menerapkan metoderekayasa ulanguntuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi (Talluri, 2000).

Benchmarking adalah langkah awal yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam *business process reengineering* (BPR) dan *continous process improvement* (CPI). Ini adalah proses yang menentukan industri praktek terbaik dan dapat dimanfaatkan sebagai panduan untuk memperbaiki praktik organisasi. Teknik *benchmarking* mengidentifikasi efisien dan produktif proses bisnis yang dapat digunakan sebagai target untuk perbaikan proses yang tidak efisien. Pada identifikasi target, perusahaan menikmati upaya rekayasa ulang untuk mengkonfigurasi ulang proses mereka untuk meningkatkan produktivitas. Untuk alasan ini perbandingan telah memperoleh peningkatan penerimaan sebagai suatu teknik yang meningkatkan upaya *business process reengineering* dalam organisasi (Talluri, 2000). Menurut Fisher dalam Talluri (2000), perbandingan dan evaluasi kinerja adalah salah satu elemen kunci yang penting untuk rekayasa ulang proses bisnis perusahaan.

Jenis *benchmarking* yang dipilih dalam penelitian ini adalah *internal benchmarking*, yakni membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja perusahaan sendiri pada masa lalu. Alasan memilih *internal benchmarking* adalah karena kemudahan dalam pengambilan data, sehingga hasil yang diperoleh akan maksimal. Inilah yang menjadi keuntungan dari proses *internal benchmarking*. Kemudahan dalam pengambilan data ini tidak akan didapat apabila jenis *benchmarking* yang dipilih adalah *eksternal benchmarking*, karena kemungkinan besar kompetitor tidak akan bersedia memberikan data yang lebih rinci sehingga hasil data yang diperoleh tidak akan maksimal. Adapun yang dibandingkan adalah kinerja keuangan perusahaan dengan tolak ukur *net margin* dan *return on investment* (ROI) tahun 2011 dengan tahun 2012. Setelah membandingkan kinerja keuangan perusahaan pada dua tahun tersebut, kemudian melakukan penetapan target (*target setting*) kinerja keuangan perusahaan untuk tahun 2014.

Penetapan target berdasarkan hasil *internal benchmarking* seperti dijelaskan di atas tadi sejalan dengan pendapat Kaplan (2006) dalam artikelnya yang menyatakan bahwa perusahaan juga dapat mengatur target internal untuk meningkatkan proses kinerja mereka. Walaupun Kaplan (2006) juga mengatakan target untuk matriks keuangan idealnya harus berasal dari *eksternal benchmarking* sebagaimana perusahaan bekerja keras untuk kinerja yang terbaik di industri mereka dalam matriks seperti mengembalikan modal pertumbuhan pendapatan, dan produktivitas.

Selanjutnya *tool* yang akan digunakan dalam analisis dan *benchmarking* adalah *root cause analysis* yang dilakukan dengan menggunakan bantuan analisis gap. Analisis gap ini digunakan setelah dilakukan rekayasa ulang proses bisnis menggunakan *balanced scorecard* dan *process based framework*.

3.2. Pemetaan Proses (*Process Mapping*)

Setelah penetapan target langkah berikutnya adalah penggambaran proses bisnis (*process mapping*) dalam suatu diagram proses untuk mendapatkan gambaran dari rangkaian proses yang dijalankan oleh perusahaan secara utuh. *Process mapping* ini berdasarkan hasil identifikasi proses. Kemudian setelah seluruh proses bisnis selesai dibuat petanya, langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja tiap proses sehingga diperoleh indikator keberhasilan dari proses-proses tersebut.

3.2.1 Teknik Analisis Proses

Penelitian ini menggunakan Micrografx Process 2013 dengan pertimbangan software ini:

- a) Menyediakan fasilitas *process mapping* atau *modelling* sehingga pemetaan proses dapat dengan mudah dilakukan.
- b) Dengan Micrografx Flowchart dapat melakukan perancangan proses.
- c) Bisa membantu dalam perbandingan antara proses karena laporan yang dihasilkan berupa statistik mengenai biaya, waktu dan penggunaan sumber daya.

3.3 *Balanced Scorecard* untuk *Business Process Reengineering*

Untuk mewujudkan manfaat rekayasa ulang proses bisnis, perusahaan membutuhkan sebuah mekanisme kontrol yang menghubungkan evaluasi kinerja pada tujuan strategis (Hwang dan Leitch, 2005). Kebanyakan upaya *business process reengineering* harus mempertimbangkan empat domain kinerja: pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, pelanggan, dan keuangan. *Balanced scorecard* memiliki nilai yang paling dalam karena domain ini, atau perspektif, *balanced scorecard* menghubungkan kinerja jangka pendek untuk jangka panjang menggunakan hubungan sebab dan akibat. Membuat hipotesis sebab dan akibat antara tujuan *balanced scorecard* dan ukuran eksplisit, perusahaan dapat menguji strategi mereka secara *real time* dan beradaptasi saat mereka belajar. Kepuasan pelanggan misalnya, adalah indikator utama kinerja keuangan, tetapi juga dapat menjadi indikator *lagging* dari pengiriman tepat waktu (Hwang dan Leitch, 2005).

Kelebihan *balanced scorecard* menurut Wibowo (2006) :

- a) Program *balanced scorecard* memiliki keunggulan dari sisi adanya keterkaitan antara program perbaikan yang dilakukan dengan visi, misi, value dan strategi perusahaan sehingga membuat integrasi dengan rencana jangka panjang dan jangka pendek menjadi lebih terarah.
- b) Pengukuran yang dihasilkan tidak hanya mengukur hasil kerja namun juga driver yang dapat menggambarkan bagaimana hasilnya dimasa datang.
- c) Pengukuran yang dihasilkan merupakan strategi yang diambil perusahaan yang penerjemahannya tentunya dari nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, mengapa pelanggan memilih perusahaan kita.
- d) Program ini menghasilkan pengukuran-pengukuran yang berguna dalam menetapkan apakah strategi yang kita ambil benar dan visi yang kita pilih sudah tercapai atau belum. *Balanced scorecard* menyebutnya sebagai validasi dari strategi, kalau ukuran keuangan rapornya merah sedangkan ukuran lainnya (pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan berkembang) rapornya hijau berarti ada hal yang tidak benar, maka dari itu program ini bisa sebagai alat validasi strategi.
- e) Program ini bagus bagi mereka yang telah memiliki visi, misi, dan strategi, karena di program ini sebenarnya tidak ditunjukkan bagaimana membuat visi, misi, dan strategi.

Kelemahan program tidak adanya cara bagaimana memperbaiki kinerja yang rendah, namun program ini hanya dapat menunjukkan di area mana yang perlu dilakukan perbaikan namun caranya tidak diberikan dalam program ini (Wibowo, 2006).

Menurut Thaib (2012) ada beberapa hal yang perlu dicatat dari ceramah, buku dan pemikiran Robert S. Kaplan dalam pendayagunaan dan penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan :

- a) Semua konsep dan model manajemen yang diciptakan Robert S. Kaplan adalah bersifat kerangka kerja (*framework*) yang utuh pada level strategi (level 1).
- b) Robert S. Kaplan banyak mengutip tentang rantai nilai (*value chain*)nya Michael Porter dan proses bisnis (*business process*)nya Michael Hammer. Rantai nilai dan proses bisnis adalah konsep proses kerja (*work process*) yang utuh pada level operasional (level 2 dan seterusnya), tetapi sayangnya Robert S. Kaplan memang tidak pernah menjelaskan bagaimana cara mendayagunakannya secara rinci.

- c) Walaupun sebenarnya pengetahuan, pemahaman dan keahlian ini sangat diperlukan pada saat merancang internal proses bisnis dan program inisiatif yang merupakan jabatan lebih lanjut dari *balanced scorecard*, bila ingin *workable*.

3.4. Fishbone Diagram

Untuk mengurangi kelemahan penggunaan *balanced scorecard* dalam rekayasa ulang proses bisnis ini, perlu diteruskan dengan melakukan analisis berbasis proses (*process based*) terhadap proses bisnis internal yang dihasilkan dalam *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini *tool* yang digunakan adalah *cause and effect diagram* atau diagram sebab akibat yang sering juga disebut dengan *fishbone diagram*.

Setelah proses ini didokumentasikan, mengidentifikasi masalah dan akar penyebab merupakan langkah pra untuk mendesain ulang. Beberapa teknik analisis akar-kebabnormalan seperti Pareto diagram dan analisis *fishbone* yang digunakan untuk menilai patologi dalam sebuah proses dan menentukan area mana yang perlu diperbaiki. Teknik *fishbone* mewakili hubungan antara efek yang diberikan dan penyebab potensial (Kettinger, et.al, 1997).

Fishbone diagram digunakan dalam penelitian ini untuk mencari penyebab utama masalah yang terjadi di proses bisnis internal perusahaan. Apabila penyebab utama ternyata tidak dapat ditemukan dengan data yang ada, maka yang dicari adalah faktor-faktor mana yang berpengaruh dan faktor-faktor mana yang tidak berpengaruh pada proses bisnis internal tersebut. Selain itu alasan *fishbone diagram* dipakai adalah karena diagram ini sangat berguna untuk memperlihatkan faktor-faktor yang berpengaruh pada kualitas hasil. Umumnya faktor-faktor utama yang berpengaruh pada hasil ada 5 faktor, yaitu : faktor lingkungan (*environment*), faktor manusia (*man*), faktor metode/cara (*methods*), faktor material/bahan (*material*), dan faktor mesin/alat (*machine*). Faktor-faktor yang mempengaruhi ditentukan urutannya. Sedangkan faktor-faktor yang dianggap tidak mempengaruhi tidak perlu diperhatikan untuk sementara.

Fishbone diagram dibagi menjadi dua sisi, yakni sisi sebab (sisi faktor-faktor yang berpengaruh) dan sisi akibat (sisi yang mendapat akibatnya). Diagram ini menunjukkan hubungan antara sebab (faktor-faktor yang mengakibatkan sesuatu pada kualitas) dengan akibat (kualitas). Dengan *fishbone diagram* dapat ditentukan area mana yang ada masalah, lalu kemudian menentukan tindakan berikutnya. *Fishbone diagram* juga bermanfaat untuk memahami hubungan karakteristik akibat dan faktor penyebabnya. Adapun metode yang digunakan untuk membuat *fishbone diagram* adalah *brainstorming* (sumbang saran).

3.5 Process Based Framework

Definisi sederhana dari proses adalah satu set aktivitas dan sumber daya yang terdefinisi dan menerima input serta merubahnya menjadi output. Proses inti (*core process*) adalah proses yang secara langsung menghasilkan produk atau jasa yang diberikan kepada customer, sedangkan proses pendukung (*supporting process*) adalah proses yang tidak berhubungan langsung dengan produk/jasa tetapi lebih berfungsi mendukung dan mengendalikan proses inti. Identifikasi proses yang dilakukan akan menghasilkan klasifikasi (pengelompokan) proses-proses apakah termasuk proses inti atau proses pendukung. Setelah identifikasi proses, dilakukan penggambaran proses bisnis (*process mapping*) dalam suatu diagram proses untuk mendapatkan gambaran secara utuh dari rangkaian proses yang dijalankan perusahaan. Setelah seluruh proses berhasil dipetakan, dilakukan pengukuran kinerja setiap proses sehingga diperoleh indikator keberhasilan dari proses-proses tersebut. *Process based* adalah sebuah orientasi sudut pandang yang melihat sebuah kegiatan berdasarkan proses (Wibowo, 2006). Dengan demikian *process based framework* dapat didefinisikan sebagai kerangka kerja dari sebuah kegiatan perusahaan yang berbasiskan proses (Qurtubi, 2013).

3.5.1 Pengukuran Kinerja

Untuk merancang sistem pengukuran kinerja, Chan dan Li dalam Pujawan dan Mahendrawathi (2010) menyarankan 7 (tujuh) langkah sebagai berikut :

- a) Identifikasi dan hubungkan semua proses yang terlibat baik.
- b) Definisikan dan batasi proses inti.
- c) Tentukan misi, tanggung jawab, dan fungsi dari proses inti.

- d) Uraikan dan identifikasi sub proses.
- e) Tentukan tanggung jawab dan fungsi sub proses.
- f) Uraikan lebih lanjut sub proses menjadi aktivitas.
- g) Hubungkan target antar hirarki mulai dari proses sampai ke aktifitas.

3.6 Analisis Gap

Selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisis gap berbasis proses untuk melihat perbandingan antara kinerja (*performance*) dengan ekpektasi (*expectations*). Analisis gap ini berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Bila kinerja pada sebuah proses (*performance*) lebih besar daripada harapan (*expectation*) atas proses bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas layanan akan positif. Dan sebaliknya, bila kinerja pada sebuah proses (*performance*) lebih kecil daripada harapan (*expectation*) atas proses bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas layanan akan negatif. Analisis gap penting dilakukan dalam rekayasa ulang proses bisnis karena perubahan sebuah proses bisnis yang dihasilkan harus berhubungan dengan kepuasan pelanggan.

Kualitas layanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan pelanggan serta persepsi positif terhadap kualitas layanan. Dalam konteks kualitas produk (barang dan jasa) dan kepuasan pelanggan, ada semacam konsensus bahwa ekspektasi pelanggan (*customer expectation*) memainkan peranan penting sebagai standar pembanding dalam mengevaluasi kualitas maupun kepuasan (Tjiptono, 2012).

4. SIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Rekayasa ulang proses bisnis yang hanya memperhatikan perspektif proses bisnis internal saja memiliki kelemahan karena tidak melihat secara komprehensif perspektif-perspektif lain yang saling mempengaruhi, baik itu perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan. Begitu juga rekayasa ulang proses bisnis yang hanya mengandalkan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja juga memiliki kekurangan, *balanced scorecard* mampu menunjukkan area mana dari proses bisnis internal yang perlu diganti, tetapi tidak memberikan bagaimana cara menggantinya. Oleh karena itu, dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis perlu mengintegrasikan *balanced scorecard* dan *process based framework*. Tujuannya adalah untuk mengatasi kelemahan dari kedua metode tersebut.
- b. Langkah-langkah rekayasa ulang proses bisnis adalah:
 - 1) Penetapan target (*target setting*)
 - 2) Pemetaan process (*process mapping*)
 - 3) Menentukan kerangka kerja *balanced scorecard*
 - 4) Menganalisis penyebab masalah menggunakan *fishbone diagram*
 - 5) Merancang pengukuran kinerja, dengan langkah-langkah:
 - Mengidentifikasi dan menghubungkan semua proses yang terlibat
 - Mendefinisikan dan membatasi proses inti
 - Menentukan misi, tanggung jawab dan fungsi dari proses inti
 - Menguraikan dan mengidentifikasi sub proses
 - Menentukan tanggung jawab dari fungsi proses
 - Menguraikan lebih lanjut sub proses menjadi aktivitas
 - Menghubungkan target antar hirarki mulai dari proses sampai aktivitas
 - 6) Melakukan analisis gap (*gap analysis*)

DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, TH. & Short, JE. 1993. *The New Industrial Engineering; Information Technology and Business Process Design*.
- Ellitan, L., 1999. Reengineering Proses Bisnis; Tinjauan Konseptual dan Metodologi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 1, No. 1.
- Ellitan, L. & Anatan, L., 2008. Reengineering Proses Bisnis dan Implikasinya Terhadap Strategi Transformasi Perusahaan dan Fungsi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen* Vol. 8, No. 1.
- Hammer, M., & Champy, J., 1993. *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*. John Wiley & Sons.
- Kaplan, RS. 2006. *Target Setting*. Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Publishing.
- Kettinger, WJ. et.al, 1997. *Business process change: A study of methodologies, techniques, and tool*.
- Olalla, MF. 1999. *Information Technology In Business Process Reengineering*. Universidad Complutense de Madrid Spanyol. Dipresentasikan pada Forty-Seventh International Atlantic Economic Conference di Wina Austria, 16-23 Maret 1999.
- Petrozzo DP. dan Stepper JC. 1997. *Rekayasa Ulang yang Sukses*. Penerbit ITB Bandung.
- Pujawan, IN. dan Mahendrawathi. 2010, *Supply Chain Management*, Edisi Kedua, Guna Widya, Surabaya.
- Qurtubi, 2013. Integrasi Balanced Scorecard dan Process Based Framework untuk Rekayasa Ulang Proses Bisnis. Tesis Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia
- Sidauruk, F., 2012. Peningkatan Proses Bisnis pada Unit Perakitan Kartu Seluler dengan Menggunakan Pendekatan *Model-Based and Integreted Process Improvement (MIPI)*. Tesis Magister Teknik Universitas Indonesia.
- Talluri, S. 2000. *A Benchmarking Method for Business Process Reengineering and Improvement*. The International Journal of Flexible Manufacturing System. Kluwer Academic Publisher, Boston.
- Thaib, 2012. *Business Architecture for Competitive Strategic Planning*. Alomet & Friends.
- Tjiptono, F. 2012. *Service Management*, Mewujudkan Layanan Prima. Penerbit Andi.
- Wardhana, et al. 2013. Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan *Konsep Business Process Reengineering (Studi Kasus : Permata Guest House)*. Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Diponegoro.
- Wibowo, M., 2006. Integrasi Proses Bisnis Metode Peningkatan Efisiensi Perusahaan. *Graha Ilmu*.
- Wirdasari, D., 2009. Teknologi E-Commerce dalam Proses Bisnis. *Jurnal Saintikom* Vol. 7 No. 2.
- Hwang, Y & Leitch, RA. 2005. *Balanced Scorecard: Evening The Odds of Successful BPR*. IT Pro, The IEEE Computer Society.