



# Business Process Reengineering Theory

Hammer & Champy

Reengineering the Corporation (1994)

Chapter 3

Disarikan & ditulis ulang oleh:  
Arrianto Mukti Wibowo

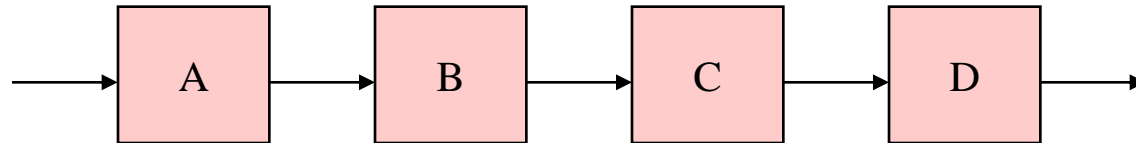
# Prinsip-prinsip BPR

## Hammer & Champy (1994)

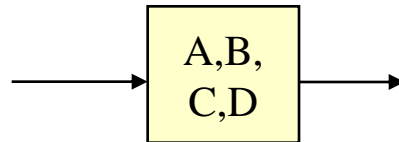
- Several jobs are combined into one
- Workers make decisions
- Steps in process are performed in natural order
- Process have multiple versions
- Work is performed where it makes the most sense
- Checks & controls are reduced
- Reconciliation is minimized
- Single point of contact
- Hybrid centralization/decentralization

# Several jobs are combined into one

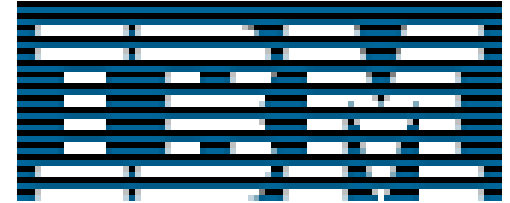
- Dahulu:



- Kini:



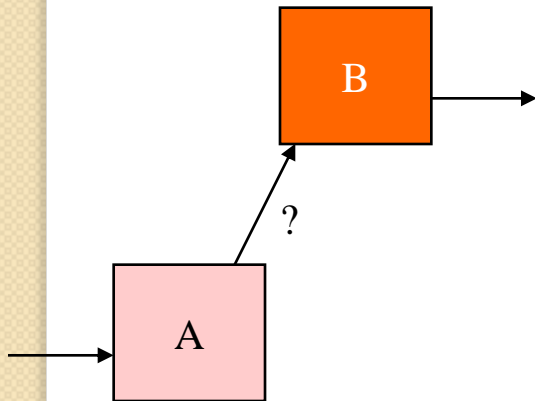
# Contoh kasus



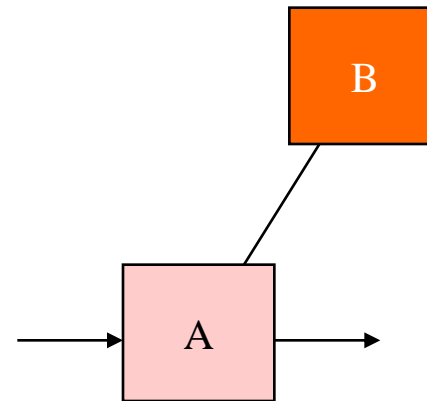
- IBM Credit (financing company IBM), beberapa jabatan seperti pemeriksa kredit dan penilai, dijadikan satu orang → dinamakan “deal structurer”, atau *case worker*
- Bell Atlantic: untuk customer memasang jaringan komunikasi data, melibatkan banyak orang dari banyak unit fungsional → 30 hari! Tapi kalau dikerjakan sendiri juga terlalu rumit. Sehingga Bell Atlantic membentuk *case team*, yakni sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk memenuhi order instalasi → 3 hari.


# Workers make decisions

- Dulu:



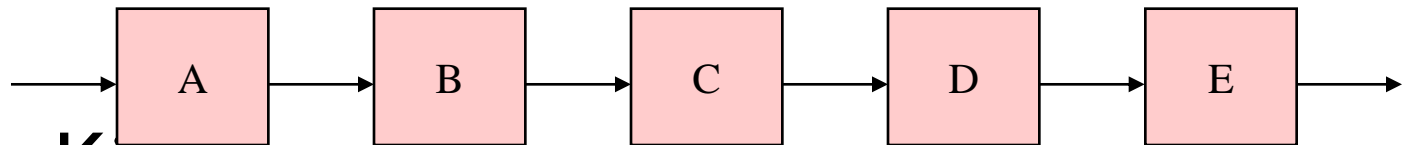
- Kini:



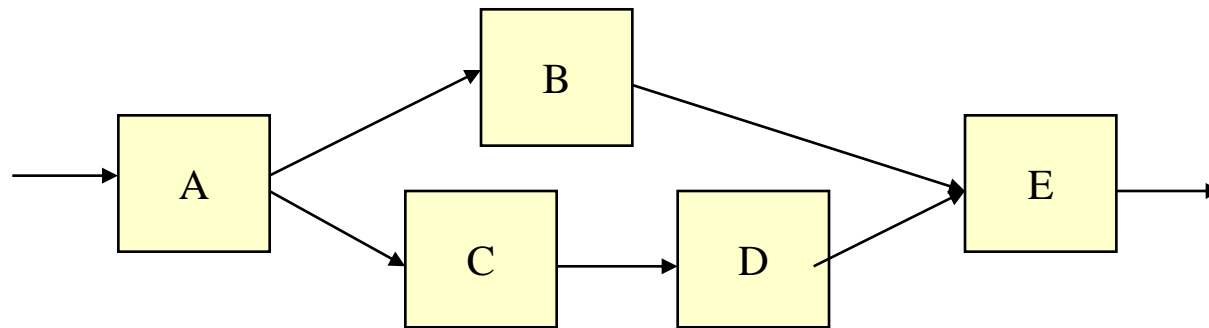
- 
- Terjadi pula *vertical compression*: kalau dulu pekerja harus menanyakan atasan untuk pengambilan keputusan, kini pekerja bisa mengambil keputusan itu sendiri (bagian dari pekerjaannya).

# Steps are performed in natural order

- **Dulu:**



- **Kini:**



- Sering juga disebut ‘delinearisasi’ atau ‘parelelisme’
- Contoh dalam order untuk melakukan instalasi peralatan di tempat klien. Kalau dilakukan secara linier:
  1. Determine customer requirements
  2. Mencari produk yang sesuai dg kebutuhan
  3. Mengirimkan kode produk kpd gudang atau pabrik
  4. Menerima dan merakit produk
  5. Mengirim dan menginstall di tempat klien

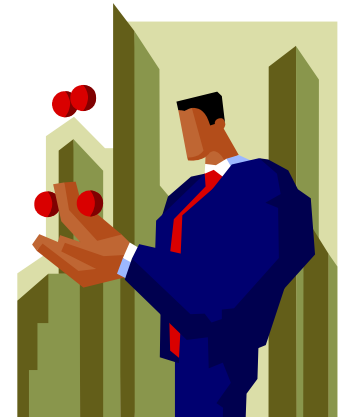


# So what to do?

- Apa yang bisa dilakukan untuk mempercepat?

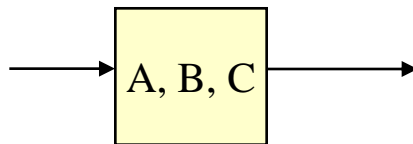
1. (a) Determine customer requirements for product  
(b) Determine remaining customer requirements not related with product selection
2. Mencari produk yang sesuai dg kebutuhan
3. Mengirimkan kode produk kpd gudang atau pabrik
4. Menerima dan merakit produk
5. Mengirim dan menginstall di tempat klien

- Step 2 tidak harus menunggu step 1b selesai, cukup menunggu 1a selesai.

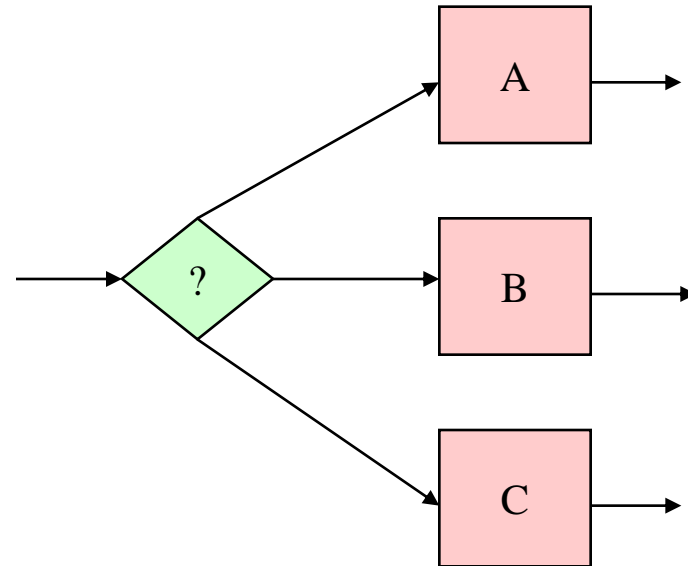


# Process have multiple versions

- Dulu



- Kini

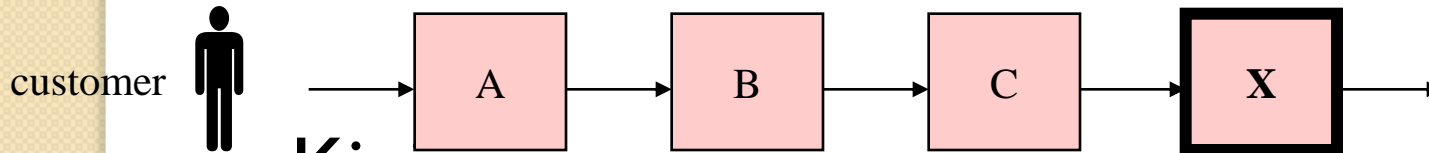


# Contoh kasus

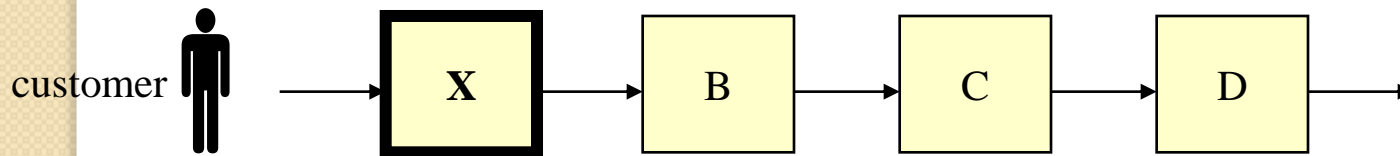
- Kasus pemberian kredit pada IBM Credit
  - Kasus mudah (approval bisa langsung dilakukan oleh komputer)
  - Kasus sedang, approval dilakukan oleh 'deal restructurer'
  - Kasus difficult, oleh 'deal restructurer' dibantu oleh 'specialist advisor'


# Work is performed where it makes the most sense

- Dulu:



- Kini:



- 
- Misalnya bagian HR butuh pensil. Dulu harus lewat bagian pengadaan.
  - Ternyata kalau harus barang-barang kecil harus lewat pengadaan, justru akan menghambat dan memakan biaya tinggi.
  - Oleh karena itu dibuat kebijakan, utk pembelian nilai kecil, tiap pegawai tertentu diberi kartu kredit perusahaan dengan plafon tertentu.
  - Jadi sekarang untuk barang-barang kecil, bisa beli sendiri.

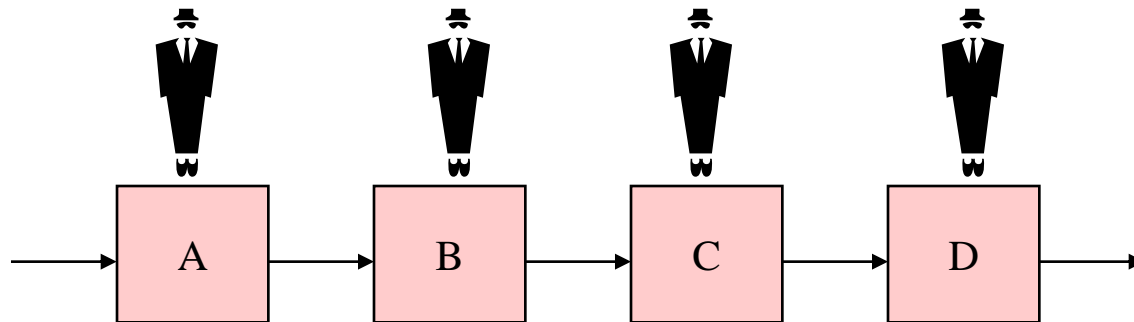
# Contoh Kasus



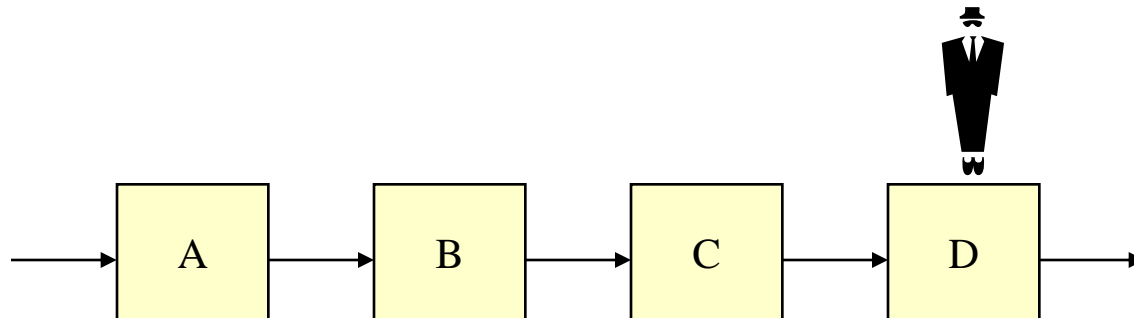
- Kasus Hewlett-Packard:
  - Distributed ordering across business units
  - Akibatnya tidak bisa dapat bulk discount!
  - Akhirnya HP membuat S.I. yang mengontrol pembelian supplies pada setiap unit, tapi setiap unit bisa order sendiri (tidak lewat purchasing)
  - Tapi pembayaran dilakukan oleh HP pusat, sehingga tetap mendapatkan bulk discount dari supplier.

# Checks and controls are reduced

- Dulu



- Kini



# Contoh Kasus: EDI di Singapura



- CrimsonLogic (d/h Singapore Network Service) adalah penyelenggara jasa Electronic Data Interchange (EDI)
- Dipakai untuk manajemen dokumen bea cukai, ekspor-impor dan dokumen barang di pelabuhan dan airport
- Ada masalah, bahwa barang impor harus diperiksa pihak bea cukai.
- Hal ini menjadi *bottleneck*, padahal dengan sistem EDI harusnya transaksi menjadi lebih cepat.
- Sehingga pemeriksaan tidak dilakukan pada setiap penerimaan barang, tapi di-random.

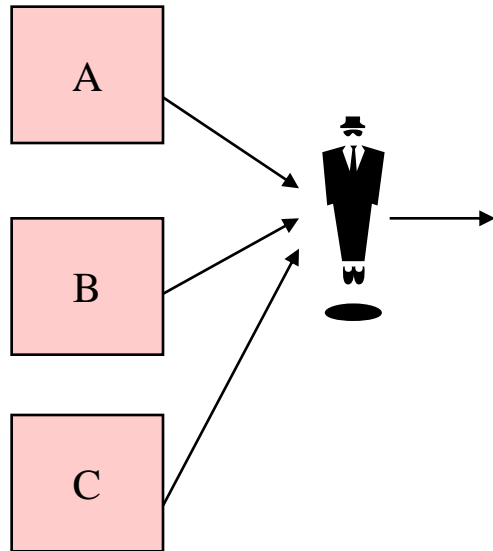


# Anomali Check

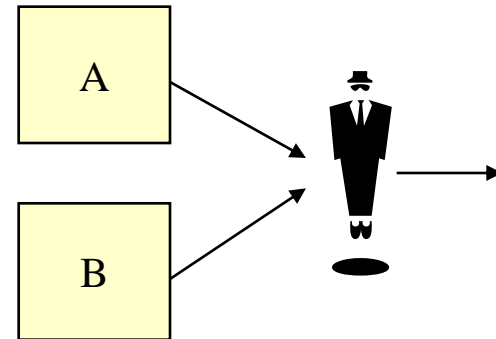
- Pengurangan pemeriksaan antara lain juga bisa diganti dengan pemeriksaan anomali atas laporan agregat
- Misalnya, kalau purchasing dengan *company credit card* melampaui batas plafon yang diizinkan.
- Atau sesuatu yang diluar kebiasaan.

# Reconciliation is minimized

- Dulu



- Sekarang



# Contoh Kasus Ford



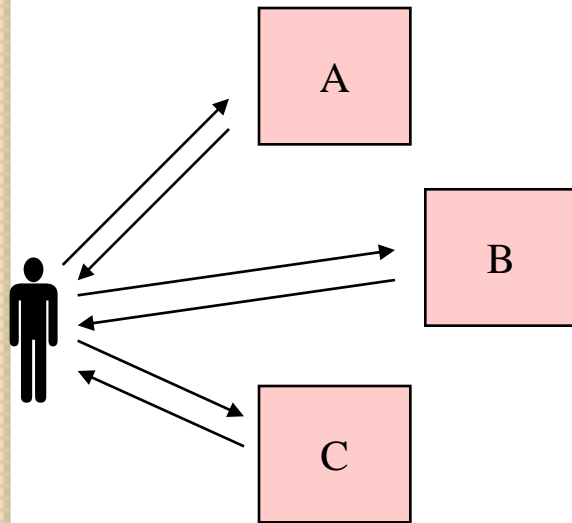
- Sebelum BPR, dalam proses procurement, ada 3 points of contact dgn supplier:
  - Bagian purchasing yang memberikan purchase order
  - Bagian gudang penerimaan, yg menerima receiving report
  - Bagian accounts payable, yang menerima invoice / tagihan
- Ford baru membayar kepada supplier kalau supplier sudah mengirimkan tagihan. Tagihan dibayar kalau:
  - Purchase order = Receiving Report = Invoice

# Contoh Kasus Ford (2)

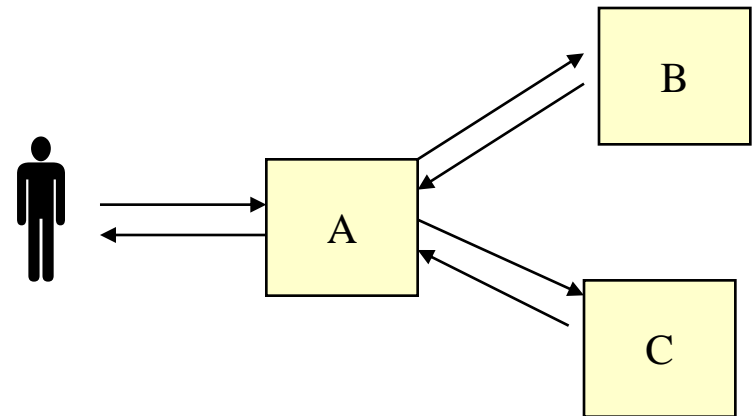
- Setelah BPR, untuk menyederhanakan proses, rekonsiliasi disederhanakan.
- Kalau Purchase order = Receiving Report, maka Ford akan langsung membayar supplier
- Hal ini memangkas banyak sekali pekerjaan di Accounts Payable → pengurangan jumlah akuntan

# Case Manager provides Single Point of Contact

- Dulu



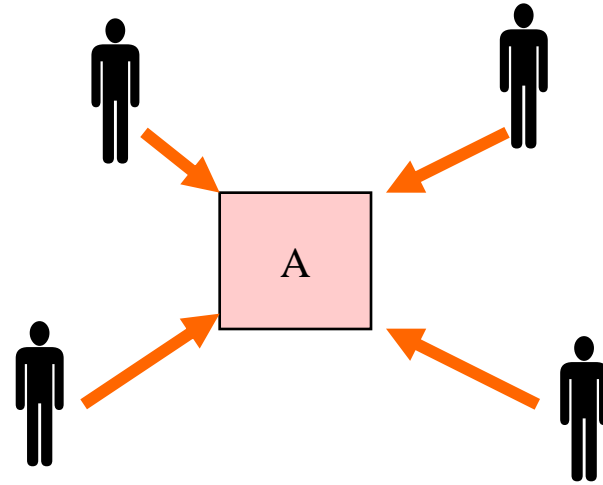
- Kini



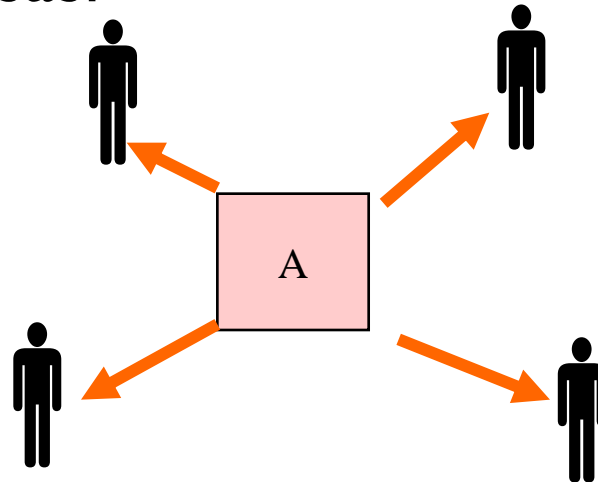
- Merrill Lynch yang tahun 1978 menggabungkan beberapa jenis produknya ke dalam satu account nasabah
- Hal ini mempermudah nasabah dalam mengelola investasinya

# Hybrid centralized/decentralized operations

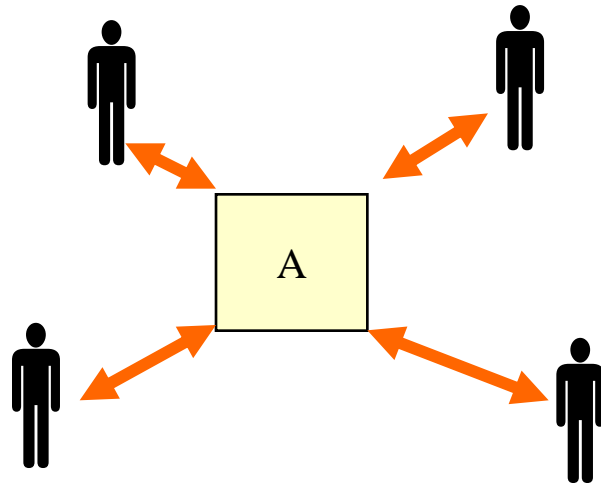
- Dulu:
  - Sentralisasi



- Desentralisasi



- Kini





# Contoh Kasus

- Masih berkaitan dengan industri perbankan.
- Banyak bank menyediakan aneka macam produk perbankan, yang merupakan tanggung jawab divisi. Misalnya:
  - Divisi kredit modal kerja
  - Divisi kredit investasi
  - Divisi dana pensiun
  - Divisi investasi aset, dsb.
- Dengan desentralisasi struktur & layanan, menjamin bahwa layanan yang diberikan tanggap terhadap kebutuhan nasabah.
- Tapi, juga menyebabkan chaos!
- Masing-masing menyimpan data nasabah sendiri.



- Nah, andaikan untuk seorang nasabah X, bank memberikan plafon kredit Rp.20 milyar.
- Setiap divisi harus melaksanakan kebijakan tersebut.
- Namun kalau dikerjakan secara parsial, bisa jadi justru X mendapat kredit Rp.35 milyar:
  - Rp.18 milyar dari kredit investasi
  - Rp.17 milyar dari kredit modal kerja
- Untuk mencegah hal itu, bank menerapkan centralized bank-wide customer database, dimana semua divisi menggunakan data nasabah dari database tersebut...!
- Tapi pengoperasian database dapat dilakukan secara terdesentralisasi dengan bantuan jaringan komputer.

# BPR versi Peppard & Rowland (1995)

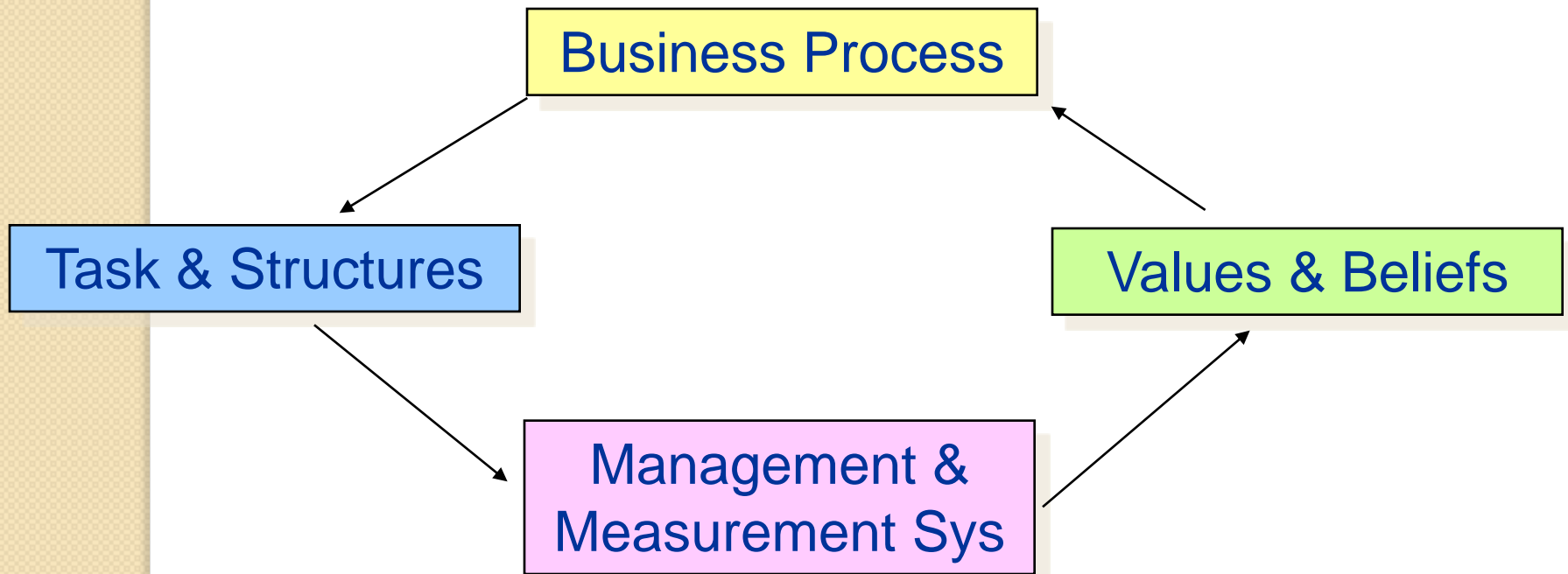
<b>Eliminate</b>	<b>Simplify</b>	<b>Integrate</b>	<b>Automate</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Overproduction</li><li>• Waiting time</li><li>• Transport</li><li>• Processing</li><li>• Inventory</li><li>• Defects / Failures</li><li>• Duplication</li><li>• Reformatting</li><li>• Inspection</li><li>• Reconciling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forms</li><li>• Procedures</li><li>• Communication</li><li>• Technology</li><li>• Problem areas</li><li>• Flows</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jobs</li><li>• Teams</li><li>• Customers</li><li>• Suppliers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirty activities</li><li>• Difficult activities</li><li>• Dangerous activities</li><li>• Boring activities</li><li>• Data capture</li><li>• Data transfer</li><li>• Data analysis</li></ul>

# Value Added Analysis Pattern (Harmon, 2003)

- Sebuah proses disebut *value-adding* kalau memenuhi kriteria:
  - Customer willing to pay for the process
  - The process physically changes or transforms a product/service
  - The process is performed correctly on the first try
- Yang tidak termasuk *value-adding*:
  - Persiapan/setup
  - Kendali/kontrol/pemeriksaan
  - Perpindahan barang/informasi
  - Proses terjadi karena kesalahan proses sebelumnya
- Mohon diperhatikan konteks organisasi dalam menerapkan rules di atas! Bisa jadi ada yang kurang relevan...

# Business Diamond Model

- Oleh Hammer & Champy (1994)



# Apa maksudnya?

- BPR menyebabkan perubahan pekerjaan dan struktur organisasi
- Kemudian menyebabkan perubahan sistem manajemen, termasuk pengukuran kinerja pegawai
- Perubahan pengukuran kinerja itu mempengaruhi apa yang ada di otak mereka (values & beliefs)
- Yang pada gilirannya kemudian, tentu menjadi dasar dalam penentuan alasan-alasan / pertimbangan-pertimbangan dalam teknik BPR.

# Apa dampaknya?

- Artinya, dalam melakukan BPR, tidak bisa main-main, karena berdampak pada banyak hal dalam organisasi.

# Diskusi & Latihan

- Bagaimana peranan Teknologi Informasi sebagai enabler teknik BPR sbb:
  - Several jobs are combined into one
  - Workers make decisions
  - Steps in process are performed in natural order
  - Process have multiple versions
  - Work is performed where it makes the most sense
  - Checks & controls are reduced
  - Reconciliation is minimized
  - Single point of contact
  - Hybrid centralization/decentralization
- Sebutkan:
  - Infrastruktur penunjang
  - Jenis aplikasi sistem informasinya