

Business Process Reengineering (BPR)

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

5 April 2025

Business Process Reengineering (BPR) adalah suatu pendekatan manajerial yang radikal dan sistematis untuk *mendesain ulang secara menyeluruh* proses-proses bisnis dalam sebuah organisasi guna mencapai peningkatan kinerja yang dramatis—dalam hal biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan.

1. Definisi Formal BPR

Menurut Michael Hammer dan James Champy dalam buku legendaris mereka *"Reengineering the Corporation"* (1993), BPR adalah:

"The fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed."

Kata kunci dalam definisi ini:

- **Fundamental rethinking:** berpikir ulang secara mendasar tentang cara kerja organisasi.
 - **Radical redesign:** perombakan menyeluruh, bukan hanya perbaikan bertahap.
 - **Dramatic improvements:** hasil yang dicapai harus signifikan, bukan hanya inkremental.
-

2. Tujuan dan Manfaat BPR

Tujuan utama BPR adalah menciptakan nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif melalui *perubahan struktur proses* yang mendasar. Manfaatnya meliputi:

- **Efisiensi waktu:** Proses bisnis yang lebih cepat.
- **Pengurangan biaya operasional:** Mengeliminasi proses yang tidak bernilai tambah.

- **Peningkatan kualitas dan layanan:** Memfokuskan pada kebutuhan pelanggan.
 - **Fleksibilitas organisasi:** Lebih adaptif terhadap perubahan pasar.
-

3. Langkah-Langkah dalam Implementasi BPR

BPR bukan sekadar memperbaiki proses, melainkan melakukan **revolusi internal**. Berikut ini adalah langkah-langkah sistematisnya:

a. Identifikasi kebutuhan perubahan

Organisasi menilai mengapa perlu melakukan BPR. Biasanya karena adanya tekanan pasar, kompetisi, atau performa menurun.

b. Pilih proses inti yang akan direkayasa ulang

Fokus pada proses-proses strategis yang berdampak besar, seperti:

- Proses pemesanan dan distribusi produk
- Proses pengelolaan pelanggan
- Proses manufaktur atau layanan

c. Analisis proses saat ini

Memahami secara mendalam bagaimana proses berjalan saat ini, termasuk hambatan, biaya, waktu tunggu, dan nilai tambah.

d. Desain ulang proses

Menggunakan prinsip-prinsip desain ulang untuk membuat proses yang lebih ramping, efisien, dan customer-centric. Contohnya: automasi, digitalisasi, perampingan hirarki.

e. Implementasi dan perubahan budaya

Memperkenalkan proses baru, melatih karyawan, membangun sistem IT yang mendukung, dan mendorong budaya perubahan.

f. Evaluasi dan perbaikan terus-menerus

Setelah implementasi, dilakukan evaluasi berkelanjutan untuk penyesuaian dan penyempurnaan.

4. Contoh Kasus Nyata

🌟 Kasus Ford Motor Company (AS)

Masalah: Divisi akuntansi Ford memiliki proses pembayaran vendor yang lambat dan mahal, dengan ribuan pegawai terlibat hanya untuk mencocokkan faktur.

Reengineering: Mengubah pendekatan tradisional 3-way matching (faktur, surat jalan, pesanan pembelian) menjadi sistem berbasis kepercayaan dan teknologi informasi. Fasilitas pemesanan otomatis dan data vendor real-time diimplementasikan.

Hasil:

- Pengurangan pegawai sebanyak 75% di departemen tersebut.
 - Proses pembayaran menjadi lebih cepat dan akurat.
 - Hemat biaya operasional secara signifikan.
-

5. Tantangan dalam Implementasi BPR

Meskipun menjanjikan, BPR memiliki tantangan besar, seperti:

- **Resistensi terhadap perubahan:** Karyawan bisa merasa terancam posisinya.
 - **Biaya implementasi:** Termasuk biaya konsultasi, teknologi, pelatihan.
 - **Kegagalan desain ulang:** Bila tidak berbasis data dan analisis yang tepat.
 - **Kurangnya dukungan manajemen puncak:** Tanpa komitmen pimpinan, BPR hampir pasti gagal.
-

6. Perbandingan BPR dengan Pendekatan Lain

Pendekatan	Fokus	Perubahan	Contoh
BPR	Proses menyeluruh	Radikal dan fundamental	Rombak total sistem distribusi
TQM (Total Quality Management)	Kualitas	Bertahap & berkesinambungan	Peningkatan mutu produk
Kaizen	Proses harian	Perbaikan kecil terus-menerus	Efisiensi waktu kerja
Six Sigma	Variasi & kesalahan	Sistematik berbasis data	Mengurangi kecacatan produksi

7. Relevansi BPR di Era Digital

Di era Industri 4.0 dan digitalisasi bisnis, BPR semakin relevan karena:

- Proses bisa diotomasi dengan AI, RPA, atau IoT.
- Analisis data besar (big data) memungkinkan identifikasi proses yang tidak efisien.
- Kolaborasi lintas fungsi dan agile lebih mudah dilakukan dengan teknologi.

Contoh masa kini: Perbankan digital seperti Jenius, Neobank, atau Bank Jago di Indonesia telah melakukan BPR besar-besaran, dari model bisnis fisik ke digital, paperless, dan berbasis aplikasi.

8. Refleksi Penutup

BPR mengajarkan kita bahwa transformasi organisasi yang sejati bukan hanya soal teknologi atau proses, tetapi tentang **cara berpikir baru**. Organisasi yang siap menghadapi disrupsi dan kompetisi global adalah organisasi yang berani me-rekayasa ulang dirinya secara radikal demi efisiensi dan nilai tambah yang lebih besar.

Modul Kuliah: Business Process Reengineering (BPR).

Tema: *Transformasi Proses Bisnis untuk Organisasi Modern*

I. Pendahuluan: Mengapa BPR Penting?

Indonesia saat ini berada dalam fase akselerasi digital dan transformasi industri 4.0. Organisasi tidak lagi cukup hanya melakukan perbaikan bertahap. Mereka harus merombak ulang proses bisnisnya agar mampu bersaing di pasar global, menghadapi disrupsi digital, dan memenuhi ekspektasi generasi konsumen yang baru—cepat, cerdas, dan berbasis digital.

BPR bukan hanya metode manajerial, melainkan *paradigma berpikir baru* yang mencerminkan keberanian mengambil risiko demi efisiensi dan keunggulan kompetitif.

II. Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep, prinsip, dan langkah-langkah BPR.

2. Menganalisis proses bisnis organisasi secara kritis.
 3. Mendesain ulang proses dengan pendekatan inovatif.
 4. Mengaplikasikan pemahaman dalam studi kasus nyata di Indonesia.
-

III. Konsep Kunci dalam BPR

Konsep	Penjelasan
Proses Bisnis	Sekumpulan aktivitas saling terkait yang menghasilkan nilai untuk pelanggan
Redesign	Pengubahan mendasar terhadap cara kerja proses (bukan sekadar perbaikan)
Customer-centric	Fokus utama adalah nilai dan kepuasan pelanggan
Teknologi	Digunakan untuk mendukung otomatisasi dan efisiensi proses

IV. Prinsip-Prinsip Desain Ulang Proses

Hammer & Champy mengemukakan beberapa prinsip desain ulang:

1. **Organisasi berdasarkan proses, bukan fungsi.**
 - Dari struktur silo menuju kerja lintas fungsi.
2. **Proses memiliki pemilik (process owner).**
 - Seseorang bertanggung jawab terhadap kinerja proses secara menyeluruh.
3. **Penggunaan teknologi informasi sebagai enabler.**
 - Contoh: e-signature, chatbot, AI customer service.
4. **Keputusan didorong ke tempat kerja.**
 - Empowerment bagi frontline workers untuk mengambil keputusan.

V. Langkah-Langkah Implementasi BPR (versi naratif)

1. Rasa Urgensi
 - Organisasi merasa bahwa status quo tidak bisa dipertahankan.
 2. Pemilihan Proses Prioritas
 - Fokus pada proses dengan pain points tertinggi atau pengaruh strategis.
 3. Mapping Proses Saat Ini (As-Is)
 - Menggunakan tools seperti flowchart, SIPOC, atau value stream mapping.
 4. Desain Ulang Proses (To-Be)
 - Merancang ulang proses dengan pendekatan inovatif dan teknologi terkini.
 5. Implementasi
 - Pelatihan, sistem baru, perubahan budaya kerja.
 6. Evaluasi dan Continuous Improvement
-

VI. Studi Kasus Lokal: BPR di Indonesia

1. Perbankan Digital: Studi Kasus Bank Jago

Masalah Awal: Sistem perbankan tradisional yang berbasis cabang fisik, lamban, dan tidak fleksibel.

Reengineering:

- Digital onboarding tanpa tatap muka.
- Aplikasi berbasis API terbuka.
- Personal finance assistant dalam satu aplikasi.

Hasil:

- Efisiensi biaya operasional.
- Pertumbuhan nasabah digital tinggi.
- Kolaborasi luas dengan fintech dan e-commerce.

 2. Layanan Publik: Mal Pelayanan Publik (MPP)

Masalah Awal: Pelayanan publik terfragmentasi, birokratis, dan rawan korupsi kecil.

Reengineering:

- Integrasi layanan lintas instansi dalam satu gedung.
- Proses digitalisasi dokumen dan antrean online.

Hasil:

- Pelayanan lebih cepat dan transparan.
- Kepuasan publik meningkat.
- Dukungan terhadap e-Government.

 3. UMKM Go Digital: Kasus Warung Pintar

Masalah Awal: Warung konvensional sulit bersaing dengan retail modern.

Reengineering:

- Digitalisasi pembelian stok, pemesanan barang, dan pelaporan penjualan.
- Penggunaan dashboard berbasis data untuk warung.

Hasil:

- Efisiensi operasional meningkat.
 - UMKM dapat mengakses ekosistem digital dan inklusi keuangan.
-

VII. Diskusi Kritis: Tantangan & Etika dalam BPR

1. Apakah semua proses harus direkayasa ulang?
 2. Bagaimana dampak sosial dari BPR terhadap tenaga kerja?
 3. Apakah BPR bisa berjalan tanpa budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan?
 4. Bagaimana menjaga keseimbangan antara efisiensi dan nilai-nilai kemanusiaan?
-

VIII. Penugasan Mahasiswa

1. **Mini Project:** Identifikasi satu proses bisnis di lingkungan kampus atau UMKM setempat yang bisa direkayasa ulang. Buat desain *As-Is* dan *To-Be*.
 2. **Refleksi:** Tulis esai: “Jika saya menjadi CEO, proses apa yang akan saya rombak dan mengapa?”
-

IX. Penutup: BPR sebagai Kebutuhan Masa Depan

BPR bukan hanya soal “membongkar ulang” proses, tetapi tentang membangun cara berpikir baru dalam organisasi yang hidup di zaman VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Organisasi masa depan adalah yang mampu terus mengadaptasi dan menyusun ulang dirinya, agar tetap relevan dan berdaya saing.

Modul Lanjutan: Business Process Reengineering di Sektor Kesehatan dan Logistik di Indonesia

I. Pendahuluan Kontekstual

Dua sektor yang sangat penting dan strategis di Indonesia—yakni **kesehatan** dan **logistik**—mengalami tekanan untuk berubah secara drastis, terutama pasca pandemi COVID-19, meningkatnya ekspektasi masyarakat, dan perkembangan teknologi digital. Di sinilah pendekatan BPR menjadi alat transformasi yang relevan dan penting.



BAGIAN I: BPR di Sektor Kesehatan Indonesia

1. Permasalahan Umum

- Antrian panjang dan waktu tunggu pasien lama.
 - Koordinasi antar unit medis tidak efisien.
 - Rekam medis masih manual atau tidak terintegrasi.
 - Sistem klaim BPJS rumit dan lambat.
-

2. Studi Kasus: Rumah Sakit Digital — RSUD Bali Mandara



Masalah Sebelum BPR:

- Pendaftaran pasien dilakukan secara manual.
- Proses rujukan memakan waktu karena sistem informasi tidak terhubung.
- Dokter harus menunggu hasil lab secara fisik.



Implementasi BPR:

- Penerapan sistem pendaftaran online dan self-service kiosk.
- Integrasi sistem rekam medis elektronik (EMR).
- Layanan telemedicine dan chat dokter.
- Dashboard monitoring untuk manajemen RS.



Hasil:

- Waktu tunggu pasien turun 60%.
 - Tingkat kesalahan input data menurun drastis.
 - Kepuasan pasien meningkat.
 - Pelaporan klaim BPJS lebih cepat dan akurat.
-

3. Proses Kritis yang Direkayasa Ulang

Proses Lama (As-Is)	Proses Baru (To-Be)
Pendaftaran pasien manual	Digital dengan e-KTP & mobile app
Rujukan antar poli manual	Sistem rujukan internal berbasis IT
Pembayaran dan klaim terpisah	Terintegrasi dengan sistem kasir dan BPJS
Monitoring kondisi pasien terfragmentasi	Dashboard klinis berbasis IoT

4. Catatan Strategis

- Perubahan memerlukan pelatihan ulang staf medis.
 - Teknologi adalah alat bantu, bukan solusi tunggal.
 - Etika data dan privasi pasien harus dijaga ketat.
-

BAGIAN II: BPR di Sektor Logistik Indonesia

1. Permasalahan Umum

- Ketidakefisienan dalam distribusi antar pulau.
 - Tracking pengiriman tidak transparan.
 - Biaya logistik tinggi (sekitar 23% dari PDB Indonesia).
 - Integrasi data gudang, pelabuhan, dan transportasi rendah.
-

2. Studi Kasus: SiCepat Ekspres

Masalah Sebelum BPR:

- Sistem pelacakan sederhana dan sering tidak real-time.
- Banyak input manual dalam proses sortir dan pengiriman.
- Keluhan pelanggan tinggi karena pengiriman tidak tepat waktu.

Implementasi BPR:

- Otomatisasi proses sortir menggunakan teknologi conveyor dan barcode scanner.
- Aplikasi mobile dengan fitur live tracking dan chatbot CS.
- Data pengiriman dianalisis dengan AI untuk optimasi rute.

Hasil:

- Kecepatan pengiriman meningkat hingga 35%.
 - Jumlah keluhan pelanggan turun signifikan.
 - Efisiensi biaya logistik meningkat.
-

3. Proses Kritis yang Direkayasa Ulang

Proses Lama (As-Is)	Proses Baru (To-Be)
Sortir paket manual	Sortir otomatis & scanner barcode
Rute pengiriman tetap	Dinamis berdasarkan data lalu lintas & cuaca
Komunikasi dengan CS lama	Chatbot + live update status
Laporan manajemen mingguan	Dashboard harian real-time

4. Catatan Strategis

- Perubahan memerlukan investasi besar di teknologi dan pelatihan staf.

- Kolaborasi dengan pelabuhan, bandara, dan otoritas sangat penting.
 - UMKM sebagai mitra logistik (drop point) dapat menjadi solusi inovatif.
-

Bagian Akhir: Kesimpulan dan Refleksi

BPR bukan hanya tentang membongkar ulang proses yang tidak efisien, melainkan membangun **organisasi masa depan** yang berbasis pada *nilai pelanggan, teknologi, data, dan kolaborasi lintas fungsi*.

Sektor kesehatan dan logistik di Indonesia adalah laboratorium nyata bagaimana BPR dapat:

- Menurunkan biaya
 - Meningkatkan kualitas layanan
 - Meningkatkan daya saing nasional
-

Penugasan Mahasiswa (Opsional untuk Kelas)

A. Studi Lapangan atau Mini Riset

1. Pilih satu Puskesmas, RS, atau penyedia logistik lokal.
2. Amati satu proses bisnis utama.
3. Deskripsikan kondisi “As-Is” dan rancang “To-Be” dengan pendekatan BPR.

B. Esai Reflektif

Tema: “Peran BPR dalam Meningkatkan Layanan Publik di Indonesia” (1.000 kata)

Glosarium Business Process Reengineering (BPR)

A

- **Analisis Proses (Process Analysis)**

Proses sistematis untuk memahami bagaimana suatu aktivitas bisnis berjalan, termasuk aliran kerja, waktu proses, biaya, dan hambatan yang ada. Ini adalah langkah awal penting dalam BPR.

- **Automasi (Automation)**

Penggunaan teknologi untuk menjalankan proses secara otomatis tanpa intervensi manusia, misalnya penggunaan robotika, AI, atau software workflow.

B

- **Benchmarking**

Proses membandingkan kinerja suatu organisasi dengan standar terbaik di industri untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau direkayasa ulang.

- **BPMS (Business Process Management System)**

Sistem perangkat lunak yang digunakan untuk memodelkan, mengotomasi, mengeksekusi, dan memantau proses bisnis.

C

- **Change Management (Manajemen Perubahan)**

Serangkaian pendekatan untuk memastikan transisi yang mulus ketika organisasi melakukan perubahan besar, seperti BPR, termasuk komunikasi, pelatihan, dan manajemen resistensi.

- **Customer-Centric**

Pendekatan yang memfokuskan desain ulang proses pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai pusat perhatian utama.

D

- **Dashboard Manajemen**
Tampilan visual berbasis data yang menunjukkan kinerja proses secara real-time, digunakan dalam tahap evaluasi hasil BPR.
 - **Digital Transformation**
Proses perubahan organisasi dengan mengadopsi teknologi digital untuk mempercepat dan menyempurnakan proses bisnis.
-

E

- **Effisiensi Operasional (Operational Efficiency)**
Ukuran seberapa efektif organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai output maksimal; salah satu tujuan utama BPR.
-

F

- **Flowchart**
Diagram visual yang menunjukkan urutan langkah-langkah dalam suatu proses. Alat penting dalam pemetaan proses sebelum dan sesudah BPR.
 - **Fungsi Silos (Silo Function)**
Struktur organisasi tradisional yang kaku berdasarkan departemen terpisah. Dalam BPR, struktur ini sering diganti dengan tim lintas fungsi.
-

I

- **Inovasi Proses (Process Innovation)**
Pengembangan cara-cara baru dan lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi, yang sering menjadi hasil dari BPR.
 - **Integrasi Sistem**
Penyatuan berbagai aplikasi dan teknologi agar proses dapat berjalan terkoordinasi dan tanpa hambatan.
-

K

- **KPI (Key Performance Indicator)**
Ukuran kuantitatif untuk menilai efektivitas proses bisnis yang telah direkayasa ulang.
-

M

- **Mapping As-Is**
Dokumentasi tentang bagaimana proses saat ini berlangsung, menjadi dasar untuk analisis dan desain ulang.
 - **Mapping To-Be**
Desain ideal proses masa depan setelah direkayasa ulang untuk mencapai efisiensi dan nilai tambah yang lebih besar.
-

P

- **Process Owner**
Individu yang bertanggung jawab secara end-to-end terhadap kinerja suatu proses dalam organisasi. Konsep ini krusial dalam struktur BPR.
 - **Proses Bisnis (Business Process)**
Rangkaian aktivitas terstruktur yang menghasilkan produk atau layanan untuk pelanggan internal atau eksternal.
 - **Prototyping**
Pembuatan model awal dari proses yang baru sebelum implementasi secara penuh.
-

R

- **Redesain Proses (Process Redesign)**
Proses menciptakan ulang alur kerja dan struktur organisasi untuk mencapai perbaikan besar.
 - **Resistensi Perubahan**
Penolakan atau keberatan dari karyawan atau manajemen terhadap perubahan yang dibawa oleh BPR.
-

S

- **Stakeholder**
Semua pihak yang terlibat atau terpengaruh oleh BPR, termasuk karyawan, pelanggan, mitra, dan regulator.
 - **Six Sigma**
Metodologi peningkatan proses berbasis statistik yang sering digunakan bersama BPR untuk mengurangi cacat dan variasi.
-

T

- **Transformasi Organisasi**
Perubahan mendasar dalam struktur, budaya, proses, dan teknologi organisasi sebagai hasil dari implementasi BPR.
 - **Total Quality Management (TQM)**
Pendekatan manajemen yang fokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan; meski berbeda, sering dikaitkan dengan BPR.
-

V

- **Value Stream Mapping**
Teknik visualisasi untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses.
 - **Visi Perubahan**
Pernyataan strategis yang menjelaskan alasan, arah, dan manfaat dari proses reengineering yang dilakukan organisasi.
-

W

- **Workflow (Alur Kerja)**
Urutan tugas atau langkah dalam suatu proses yang mengalir dari satu entitas ke entitas lain, bisa manual atau otomatis.

Daftar Pustaka Modul Business Process Reengineering (BPR)

Buku dan Literatur Akademik Utama

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2nd ed.). Berlin: Springer.
-

Jurnal dan Artikel Ilmiah

- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 87–112. <https://doi.org/10.1108/14637159910249108>
- Vakola, M., & Rezgui, Y. (2000). Critique of existing business process reengineering methodologies: The need for a holistic approach. *Business Process Management Journal*, 6(6), 469–485. <https://doi.org/10.1108/14637150010352327>
-

Sumber dari Konteks Indonesia

- Kementerian Kesehatan RI. (2022). *Transformasi Sistem Kesehatan Nasional: Laporan Tahunan Kesehatan Indonesia 2022*. Jakarta: Kemenkes.
- World Bank Group. (2021). *Improving Indonesia's Logistics Performance: A Policy Note*. Jakarta: World Bank.

Kementerian PAN-RB. (2020). *Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi: Transformasi Layanan Berbasis Proses*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.

Sumber Digital dan Studi Kasus

SiCepat Ekspres. (2023). *Sistem Operasi dan Inovasi Layanan SiCepat*.

Diakses dari: <https://www.sicepat.com>

RSUD Bali Mandara. (2021). *Inovasi Layanan Rumah Sakit Digital di Bali*.

Diakses dari: <https://rsud.balimandara.go.id>

Bank Jago. (2023). *Transformasi Digital Bank Jago: Laporan Tahunan 2023*.

Diakses dari: <https://www.bankjago.com>

ChatGPT 4o (2025). Copilot of this article. Access date: 4 April 2025.

Writer's account. <https://chatgpt.com/c/67f0d635-2148-8013-8a5c-c34425b3ca73>

Standar dan Metodologi Pendukung

ISO 9001:2015. (2015). *Quality Management Systems – Requirements*.

Geneva: International Organization for Standardization.

Object Management Group (OMG). (2013). *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2*. Retrieved from:

<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>
