

REKAYASA ULANG PROSES BISNIS (BUSINESS PROCESS REENGINEERING) UNTUK MENCAPAI SIMPLIFYING THE AIRLINES BUSINESS

Oleh: M.N.Nasution *)

*) Pusat Penelitian dan Pengembangan Perhubungan Udara
Jl. Merdeka Timur No. 5 Jakarta 10110 Telp. (021) 34832944 Fax. (021) 34832968
e-mail : litbang_udara@yahoo.co.id

ABSTRACT

Business Process Reengineering (BPR) is one of the efforts to increase superiority comparative incisive. With BPR will simplified process of service passangers without decrease of comfortable and safety passangers, until operation cost can push down low.

In airlines business this moment expand/develop simplifying the airlines business with to make use of electronic technology in passangers services, until can low cost in as much as great as possible and give passenger simplifying in use of air transport.

Keyword: Reengineering, Business Process, Airline.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Jasa penerbangan untuk angkutan penumpang dan barang bersifat unik yang mengutamakan kenyamanan dan keselamatan penerbangan bagi pemakai/pelanggan. Setelah kebijakan relaxisasi dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara jumlah perusahaan penerbangan bertambah sangat banyak yang mengakibatkan pasar persaingan perusahaan penerbangan berubah dari persaingan oligopoli menjadi pasar persaingan bebas sehingga tingkat persaingan tidak dapat dihindarkan. Dengan tingkat persaingan yang makin ketat dan tajam baik pasar domestik maupun internasional, maka setiap perusahaan penerbangan harus berupaya dengan berbagai cara agar perusahaan tetap eksis dan survive.

Industri penerbangan saat ini sudah dan akan terus-menerus meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu dengan meningkatkan efisiensi pelayanan penumpang tanpa mengurangi kualitas pelayanan yaitu kenyamanan dan keselamatan penumpang. Selama ini penumpang menginginkan kenyamanan baik sebelum dan selama penerbangan maupun setelah penerbangan dengan prosedur pelayanan yang simpel, mudah dan cepat.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kenyamanan penumpang dan sekaligus mengurangi biaya, perusahaan penerbangan harus menata ulang atau merekayasa ulang proses bisnisnya untuk memberikan berbagai pelayanan penumpang dengan prosedur pelayanan yang sesimpel mungkin, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan, memudahkan perjalanan penumpang yang akhirnya dapat mengurangi biaya pelayanan yang dikeluarkan perusahaan penerbangan.

Rumusan Masalah

Dalam tulisan ini dikemukakan apa yang dimaksud dengan rekayasa ulang proses bisnis, bagaimana konsepnya, prinsip-prinsip dan tahapan yang harus dilakukan, bagaimana analisisnya, apa saja teknik-teknik manajemen yang digunakan dalam setiap tahapan rekayasa ulang proses bisnis pada perusahaan penerbangan.

BAHAN DAN METODE

Arti dan Tujuan Rekayasa Ulang Proses Bisnis (*Business Process Reengineering*)

Definisi rekayasa ulang proses bisnis adalah proses berfikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*) secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, and speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer.

Menurut Manganelli dan Klein (1994 : 7): *Reengineering is the rapid and radical redesign of strategic, value-added business processes - and the systems, policies and organizational structures that support them - to optimize the work flows and productivity in an organization.*

Dalam definisi rekayasa ulang ini memuat empat kata kunci, yaitu : 1. *Process*, yaitu serangkaian aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran. Terdapat tiga aktivitas dalam proses yaitu : a. *Value-adding activities* → aktivitas untuk menghasilkan nilai tambah. b. *Hand-off activities* → aktivitas yang memindahkan aliran kerja dengan melewati hambatan-hambatan fungsional, departemental atau organisasional. c. *Control activities* → aktivitas yang tercipta untuk mengendalikan *hand-offs activities*. 2. *Strategic and value added*. Target utama rekayasa ulang proses bisnis adalah strategi dan nilai tambah. Untuk memaksimalkan tingkat pengembalian investasi dalam rekayasa ulang, perusahaan mulai memfokuskan pada proses yang terpenting dalam perusahaan, yaitu tidak hanya strategi dan nilai tambah tetapi keseluruhan sistem, kebijakan dan struktur organisasi yang mendukung proses. 3. *Optimization of work flow and productivity in organization*, yaitu meningkatkan produktivitas, pangsa pasar, pendapatan, tingkat pengembalian investasi dan aset. Rekayasa ulang proses bisnis dapat diukur dari pengurangan biaya per unit. 4. *Rapid, radical and redesign*. Rekayasa ulang harus dilaksanakan secara cepat dan radikal serta merancang kembali proses bisnis untuk menghilangkan aktivitas yang tidak perlu.

Rekayasa ulang proses bisnis mencoba untuk memisahkan proses lama dengan proses baru tentang bagaimana kita mengorganisasikan dan memperlakukan bisnis. Hal ini mencakup penggantian metode lama dan mencari metode baru untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Rekayasa ulang proses bisnis memaksa orang untuk berkonsentrasi pada proses tertentu yang sudah mapan, dan tidak mampu menghasilkan strategi yang lebih luas lagi, sehingga harus diganti dengan transformasi. Transformasi meliputi 4R, yaitu *reframing* (pembungkahan kembali), *restructuring* (restrukturisasi), *revitalising* (revitalisasi) dan *renewing* (pembaharuan kembali). Terdapat duabelas khromosom (konsep) transformasi 4R tersebut pada organisasi yaitu : 1. Kemampuan mobilisasi, 2. Visi, 3. Sistem pengukuran target (*Reframing*), 4. Model ekonomi usaha, 5. Penataan infrastruktur, 6. Perbaikan cara kerja (*Restructuring*), 7. Fokus pemasaran, 8. Perluasan usaha, 9. Teknologi informasi (*Revitalization*), 10. Sistem imbal jasa, 11. Kebiasaan belajar individu, 12. Pengembangan organisasi (*Renewel*).

Pada organisasi jasa terdapat tiga dimensi yang harus diperbaiki yaitu dimensi tenaga kerja, proses kerja dan teknologi (*human dimension, work process dimension dan*

technological dimension). *Reengineering* membantu perusahaan untuk mengatasi halangan/hambatan kerja secara sistematis yang terjadi pada saat pihak manajemen berusaha untuk memberikan kepuasan tertinggi pada pelanggan. Rekayasa ulang proses bisnis mencakup perancangan kembali proses bisnis untuk memperoleh keuntungan dari potensi besar yang dimiliki perusahaan seperti komputer dan teknologi informasi.

Tujuan rekayasa ulang proses bisnis adalah perbaikan proses untuk meningkatkan kepuasan total baik bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Tujuan rekayasa ulang proses bisnis menurut Andrews dan Stalick (1994 : 8) adalah sebagai berikut : *Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa yang khusus serta mempertahankan produksi massal. *Meningkatkan kepuasan pelanggan atas barang atau jasa sehingga pelanggan akan memilih barang atau jasa perusahaan daripada perusahaan pesaing. *Membuat lebih mudah dan menyenangkan bagi pelanggan untuk melakukan bisnis dengan perusahaan. *Memutuskan batasan organisasional, membawa pelanggan kepada saluran informasi melalui komunikasi, jaringan dan teknologi komputer. *Mempercepat waktu respon kepada pelanggan, mengeleminasi kesalahan dan ketidakpuasan, serta mengurangi pengembangan barang atau jasa dalam waktu siklus pabrik. *Memproses permintaan pelanggan yang lebih dan peningkatan volume dari setiap pelanggan serta menetapkan harga "value-driven" untuk pelanggan tanpa mengurangi profitabilitas. *Memperbaiki kualitas kerja dan kemampuan individu dalam memberikan kontribusi pada perusahaan. *Memperbaiki pembagian dan kegunaan pengetahuan organisasi sehingga organisasi tidak tergantung pada keahlian beberapa orang saja.

Prinsip dan Tahapan Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Dengan memperhatikan karakteristik rekayasa ulang proses bisnis tersebut di atas, maka dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis harus berlandaskan pada beberapa prinsip rekayasa ulang proses bisnis, yang terdiri atas: 1. Mengorganisasikan hasil dari seluruh langkah dalam proses, bukan satu langkah saja; 2. Orang yang mengusulkan disain proses baru tersebut harus bisa melakukannya dengan tepat; 3. Pekerjaan dalam memproses informasi diusahakan menjadi kerja nyata yang menghasilkan informasi akurat yang dibutuhkan; 4. Sumber-sumber produksi yang letaknya menyebar harus dibuat agar seolah-olah disentralisasikan; 5. Lebih menghubungkan aktivitas paralel daripada mengintegrasikan hasilnya; 6. Meletakkan titik keputusan di mana pekerjaan tersebut dilakukan, dan menentukan kontrol atas proses tersebut; 7. Menerima informasi satu kali saja daripada menerima informasi berulang kali.

Tahapan dasar dalam rekayasa ulang proses bisnis terdiri atas 3 R, yaitu:

1. **Rethink**, Memikirkan kembali tujuan yang akan dicapai saat sekarang dengan asumsi yang diperlukan untuk menentukan apakah tujuan tersebut masih bisa diunakan pada komitmen yang baru untuk memenuhi kepuasan pelanggan di waktu yang akan datang.
2. **Redesign**, Mencakup analisis tentang cara organisasi dalam memproduksi barang atau jasa, bagaimana struktur kerjanya, siapa yang menyelesaikan suatu tugas tertentu dan apa hasil yang dicapai dari masing-masing prosedur tersebut.
3. **Retool**, Mencakup evaluasi tentang keuntungan atau manfaat yang diperoleh dari teknologi mutakhir yang digunakan khususnya pada *electronic word and data processing system* untuk menentukan kemungkinan merubah teknologi tersebut agar kualitas meningkat.

Apabila perusahaan telah menentukan bahwa suatu proses tidak efektif dan efisien maka perusahaan harus merancang kembali proses baru dengan langkah-langkah sebagai

berikut: menentukan tujuan bisnis dan proses; menentukan proses mana yang akan diubah/diperbaiki; memahami dan mengukur proses yang lama tersebut; menentukan tingkat informasi teknologi yang dibutuhkan; merancang dan membuat suatu model mengenai proses yang baru.

Menurut Manganelli dan Klein (1994: 30) metodologi rekayasa ulang proses bisnis meliputi lima tahap, yaitu : **Persiapan**. Tahap ini dimulai dengan pengembangan dari persetujuan bersama yang telah disepakati oleh eksekutif pada terobosan tujuan dan sasaran, yang mewakili maksud untuk keberadaan organisasi serta proyek rekayasa ulang. Persiapan membentuk hubungan yang utama antara tujuan bisnis dan kinerja proses rekayasa ulang, dan mendefinisikan parameter proyek yang menyangkut jadwal, biaya, resiko dan perubahan organisasional. Pada tahap ini, tehnik manajemen mengidentifikasi: penetapan tujuan, fasilitasi, kelompok membangun, motivasi, manajemen perubahan, taksiran sendiri, taksiran lingkungan dan manajemen proyek. **Identifikasi**. Tahap ini mengembangkan model bisnis yang berorientasi pelanggan, mengidentifikasi proses strategi nilai tambah, dan peta organisasi, sumber daya dan volume untuk proses yang spesifik dan prioritas, serta merekomendasikan proses spesifik sebagai akibat target rekayasa ulang yang tertinggi. Teknik manajemen yang digunakan adalah model pelanggan, pengukuran kinerja dan analisis waktu siklus, proses model, integral pemasok dan program kerja sama, analisis alur kerja, peta organisasional, analisis biaya berdasarkan kegiatan, manajemen perubahan dan fasilitasi. **Visi** Melihat peluang terobosan bisnis, analisis dan struktur sebagai visi dari perubahan radikal. Teknik manajemen yang digunakan adalah : analisis alur kerja, analisis proses nilai, *benchmarking*, manajemen perubahan, manajemen proyek dan fasilitas. **Pemecahan** tahap pemecahan ini dibagi dua, yaitu : **Rancangan Teknis** : tujuan tahap ini adalah untuk menetapkan dimensi teknis dari proses yang baru. Spesifikasi ini akan menghasilkan deskripsi tentang teknologi, standar prosedur, sistem dan kontrol bagi karyawan, perancangan interaksi elemen sosial dan teknik, persiapan perencanaan untuk pengembangan, perolehan, fasilitas, pengujian, konversi dan penyebaran. Teknik manajemen yang digunakan adalah analisis alur kerja, informasi teknik mesin, pengukuran kerja, strategik otomatisasi, manajemen perubahan, manajemen proyek dan fasilitas. **Rancangan Sosial** tujuan tahap ini adalah untuk menetapkan dimensi sosial proses bisnis yang baru. Tahap ini menghasilkan gambaran tentang organisasi, staf, pekerjaan, jalur karir, insentif bagi karyawan, perancangan interaksi elemen teknik dan sosial, dan perencanaan awal untuk perekrutan, pendidikan dan pelatihan, organisasi ulang dan penyebaran ulang. Teknik manajemen yang digunakan adalah kekuasaan karyawan, acuan keahlian, kelompok membangun, mengatur ulang organisasional, dan peta organisasional, pekerjaan produksi, *broadbanding*, manajemen perubahan, manajemen proyek, fasilitasi, penghargaan karyawan dan insentif. **Transformasi**. Tahap ini bertujuan untuk mewujudkan visi proses rekayasa ulang. Tahap ini adalah tahap akhir untuk melakukan implementasi pada perencanaan proses. Teknik manajemen yang digunakan adalah proses model, informasi teknik mesin, acuan keahlian, kelompok membangun, perbaikan terus menerus, pengukuran kinerja, manajemen perubahan, manajemen proyek dan fasilitas.

Berikut adalah rangkuman dari dua puluh tujuh teknik manajemen yang digunakan dalam setiap tahap dari rekayasa ulang proses bisnis, seperti dikemukakan dalam Gambar 1. *Utilization of Management Techniques in Rapid Process Engineering*.

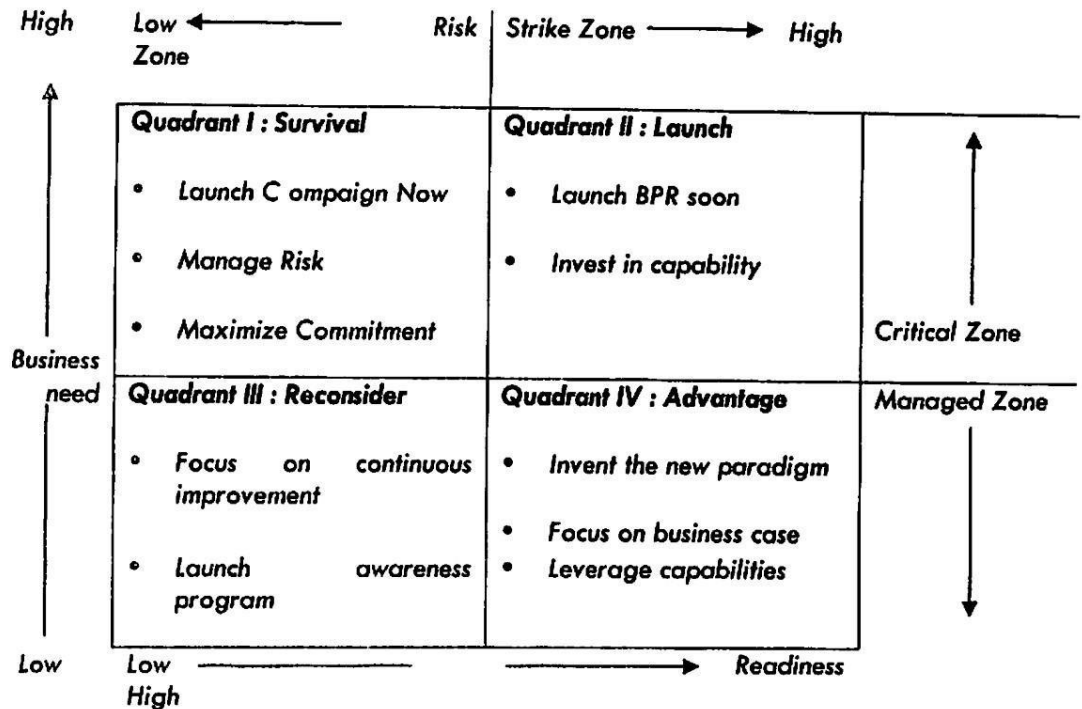
Management Technique	1. Preparation	2. Identification	3. Vision	4a. Technical Design	4b. Social Design	5. Transformation
1. Project Management	X	X	X	X	X	X
2. Change Management	X	X	X	X	X	X
3. Facilitation	X	X	X	X	X	X
4. Goal Seeking	X					
5. Team Building	X				X	X
6. Motivation	X					
7. Customer Modelling		X				
8. Performance Measurement		X		X		X
9. Cycle Time Analysis		X	X			
10. Process Modelling		X				X
11. Process Value Analysis		X	X			
12. Supplier/Partner Programs		X				
13. Workflow Analysis		X	X	X		
14. Organizational Mapping		X				
15. Activity Cost Accounting		X	X			
16. Benchmarking			X			
17. Visioning			X			
18. Information Engineering				X		X
19. Strategic Automation				X		
20. Employee Empowerment					X	
21. Skill Matrices					X	X
22. Self-Managed Work Teams					X	
23. Organizational Restructuring					X	
24. Broadbanding					X	
25. Employee Rewards/Incentives					X	
26. Organization Mapping					X	
27. Technical (JIT) Training					X	

Sumber : Raymond L. Manganello dan Mark M. Klein (1994 : 42)

Melakukan Business Process Reengineering (BPR) dan keberhasilannya

1. Bila Perusahaan Melakukan BPR

Menurut Peppard dan Rowland (1995:40), saat yang tepat untuk memutuskan kapan melakukan BPR untuk organisasi, tergantung pada sejumlah faktor dan menggunakan framework yang dikembangkan oleh Nolan Norton and Company, seperti dikemukakan dalam Gambar 2 : BPR Business Need/Readiness Analysis Framework.



Sumber : Joe Peppard dan Philip Rowland (1995 : 40).

Keterangan :

- Kuadran I : Bertahan hidup (survival)**
Mengindikasikan kritik untuk memperbaiki kinerja bisnis secepatnya.
- Kuadran II : Meluncurkan (launch)**
Mengindikasikan kritik untuk memperbaiki kinerja. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari menginvestasikan untuk pengembangan kemampuan BPR dan mengadakan usaha secepatnya.
- Kuadran III : Mempertimbangkan kembali (reconsider)**
Mengindikasikan bahwa perusahaan sehat dan membutuhkan sedikit perbaikan yang dramatis di masa yang akan datang. Sebagaimana perusahaan sebaiknya mempertimbangkan kembali mengadakan BPR dan berfokus pada perbaikan yang kontinu.
- Kuadran IV : Keuntungan (advantage)**
Mengindikasikan bahwa meskipun tidak terdapat desakan untuk perbaikan yang dramatis, namun merupakan suatu keuntungan strategis untuk mengambil inisiatif untuk melaksanakan BPR.

Dari setiap kuadran tersebut di atas, ternyata bahwa BPR tetap diperlukan terutama pada kuadran *Survival* dan *Launch*.

Faktor Kunci Keberhasilan Dalam BPR

Hammer dan Champy (1995: 198) mengatakan bahwa kunci keberhasilan dalam melakukan rekayasa ulang terletak pengetahuan dan kemampuan melaksanakannya, bukan keberuntungan. Bila mengetahui aturan-aturannya dan menghindari berbuat

kesalahan, maka kemungkinan besar akan berhasil. Langkah pertama menuju ke keberhasilan rekayasa ulang adalah mengenali kegagalan umum dan belajar mencegahnya.

Untuk mencapai keberhasilan dalam BPR, terdapat beberapa faktor kunci yaitu : *vision, skills, incentives, resources* dan *action plan*.

1. **Vision.** Visi adalah gambaran tentang apa yang dikehendaki yang menyangkut : orang, produk, pelayanan, proses, fasilitas, kultur dan pelanggan. Setiap orang dalam organisasi harus mampu mengerti, memahami, menjiwai dan menggambarkan visi tersebut sehingga semua tindakan dan keputusan selalu membawa perusahaan makin dekat pada visi yang telah ditentukan. Kegiatan-kegiatan yang menyangkut visi antara lain : *Menentukan strategi yang tepat, *Menjelaskan alasan mengapa dilakukan BPR, *Mengembangkan suatu cita-cita masa depan yang dipahami semua orang *Menentukan target yang harus dicapai, *Menjelaskan hubungan antara usaha BPR dengan usaha yang sudah dilakukan, *Membuat peta perubahan-perubahan sampai pada tahap akhir.
2. **Skills.** Ketrampilan baik ketrampilan hubungan interpersonal maupun ketrampilan teknis diperlukan agar karyawan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam proses baru. Aktivitas yang dilakukan dalam peningkatan ketrampilan antara lain : *Mendidik pimpinan puncak mengenai konsep dan implikasi BPR, *Menginventarisasi tipe kepemimpinan yang dibutuhkan untuk melakukan proses baru, *Bertikir luas masa depan, *Mengubah desain dan mengembangkan hal-hal dari luar ke dalam perusahaan, *Memperoleh dukungan sarikat pekerja, *Mengelola perbedaan atau konflik secara baik dan konstruktif.
3. **Incentives.** Apabila karyawan dapat memahami dan merasakan perubahan secara drastis membawa perbaikan bagi karyawan, maka mereka dapat melakukan perubahan secara lebih baik. Beberapa hal yang menyangkut insentif antara lain : *Perubahan harus dipimpin, disosialisasi dan dibuat target tertentu oleh pimpinan perusahaan, *Tim manajemen bertanggung jawab atas keberhasilannya, *Hilangkan rasa ketakutan, *Memberi penghargaan dan pengakuan atas keberhasilan dan prestasi karyawan, *Perubahan sikap dan budaya dengan sistem dan suri tauladan dari pimpinan perusahaan.
4. **Resources.** Beberapa hal dan aktivitas dalam pengalokasian sumber daya antara lain: *Komitmen manajemen puncak untuk melaksanakan perubahan, *Paling sedikit 25% dari waktu manajemen puncak melaksanakan perubahan, *Mengadakan pelatihan dan bimbingan dalam melaksanakan perubahan, *Melakukan *benchmarking*, *Memanfaatkan sumber daya seefektif dan efisien mungkin.
5. **Action plan.** *Action plan* adalah perencanaan dari serangkaian aktivitas, penanggung jawab dan jadwal waktu serta target yang terinci.

Simplifying in the Airlines Business

Penyederhanaan proses atau prosedur pelayanan penumpang dalam perusahaan penerbangan merupakan tuntutan yang sangat penting untuk menekan biaya tanpa mengurangi kenyamanan dan keselamatan penumpang dalam menggunakan jasa angkutan udara. Hal tersebut untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Konsep penyederhanaan proses bisnis penerbangan disingkat *S+B* yang dikemukakan oleh Direktur Jenderal Asosiasi perusahaan penerbangan internasional (*IATA*) dalam pertemuan *IATA* akhir Mei 2005 yang baru lalu. Langkah ini juga dilakukan untuk

meningkatkan kualitas pelayanan, termasuk di antaranya untuk mengurangi beban kenaikan bahan bakar minyak. IATA menargetkan penyederhanaan proses operasi pada akhir tahun 2005 akan menghemat pengeluaran biaya hingga US\$ 1,7 milyar dari airlines seluruh dunia.

StB dilakukan antara lain dengan penjualan tiket secara elektronik (*e-ticketing*), penanganan penumpang secara elektronik (*e-boarding*), manajemen bagasi dengan menggunakan *radio frequency baggage identification (RFID)*, operasi pengiriman barang secara elektronik (*e-freight*) dan penyederhanaan rute penerbangan. Keseluruhan StB tersebut tanpa menggunakan kertas sehingga dapat menghemat biaya kertas secara keseluruhan dalam jumlah besar.

E-ticketing merupakan prioritas utama dalam penerapan StB yang akan memberi kemudahan bagi penumpang di mana penumpang dapat membeli tiket secara mudah dan cepat. Dengan menggunakan fasilitas *e-ticketing* diperkirakan akan menghemat hingga US\$1 milyar karena akan menghemat penggunaan kertas paling tidak 300 juta tiket yang tidak perlu dicetak. Selain itu, antrian pembelian tiket akan sangat berkurang dan memberi kemudahan bagi penumpang, di mana akan menghemat pengeluaran penumpang hingga US\$ 2.5 per penumpang.

Keuntungan dan penghematan yang sama juga diperoleh jika *e-boarding* dioperasikan. Pemeriksaan tiket dan penentuan tempat duduk penumpang menggunakan kode bar (*bar code*) yang ada di tiket. Dengan metode yang sama pemeriksaan paspor juga bisa dilakukan secara elektronik. Bahkan, penumpang bisa mencetak tiket penumpang di rumah sehingga tidak perlu mengantri di bandar udara. Cara ini akan menghemat penggunaan kertas hingga 60 % dan penghematan investasi peralatan sekitar 40%. Paling tidak terjadi penghematan sekitar US \$ 3.5 setiap kali *check in* karena pengurangan fasilitas terminal di bandar udara, tenaga kerja dan sistem.

Manajemen bagasi akan makin baik dengan menggunakan *RFID* yang akan menghemat hingga US \$ 70 juta. Cara ini akan mengurangi kemungkinan kehilangan bagasi, keterlambatan dan kesalahan penanganan bagasi serta meningkatkan keamanan bagasi. Dari penelitian IATA jumlah bagasi bergerak mencapai 1.5 milyar per tahun di seluruh dunia.

Proses penanganan kargo sejak awal sampai akhir selalu membutuhkan kertas. Rata-rata satu kargo membutuhkan 25 dokumen yang diperkirakan membutuhkan biaya US \$ 30 untuk satu pengiriman. IATA sudah memunculkan *Paperless Environment Project* yang akan diterapkan pada tahun 2010.

Praktek-praktek penghematan tersebut di atas sebenarnya akan menjadi tulang punggung industri penerbangan yang menerapkan industri dengan biaya rendah. Konsep ini jauh berbeda dengan konsep penerbangan dengan tiket murah yang mengurangi tingkat kenyamanan dan keselamatan penumpang.

Kita patut merasa bangga ternyata bahwa infrastruktur Garuda Indonesia sudah akan siap melayani pembelian tiket secara elektronik pada awal tahun 2006. Saat ini Garuda sedang mensosialisasikan kepada semua pihak termasuk penumpang agar sistem *e-ticketing* dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Pada bulan Juni 2005 baru-baru ini Garuda akan bekerjasama dengan *Lufthansa system* untuk memperbaiki fasilitas teknologi informasi agar siap menyongsong *e-ticketing* yang hanya menggunakan selebar kertas saja.

Apabila pola StB ini berhasil akan menguntungkan baik bagi airlines maupun bagi penumpang yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Walaupun setiap keberhasilan kita wajib bersyukur, namun kita tidak boleh berpuas diri dan kita

secara terus-menerus tanpa henti harus senantiasa melakukan perbaikan untuk menekan biaya lebih rendah lagi dan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan sehingga penumpang/pelanggan senantiasa merasa puas atas jasa yang diberikan.

KESIMPULAN

1. Rekayasa ulang proses bisnis merupakan salah satu pendekatan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan yang makin ketat.
2. Tujuan rekayasa ulang proses bisnis adalah perbaikan proses atau prosedur pelayanan untuk meningkatkan kepuasan total penumpang dengan menyederhanakan proses dan menyenangkan penumpang.
3. Tahapan dasar rekayasa ulang proses bisnis adalah *rethink*, *redesign* dan *retool* yang meliputi; atas tahapan persiapan, identifikasi, visi, pemecahan dan transformasi dengan menggunakan dua puluh tujuh teknik manajemen.
4. Untuk mencapai keberhasilan dalam rekayasa ulang proses bisnis ada lima faktor kunci yaitu : *vision*, *skills*, *incentives*, *recources* dan *action plan*.
5. Dewasa ini sedang dikembangkan *simplifying the airlines business*(StB) dengan menggunakan teknologi elektronik, yaitu *e-ticketing*, *e-boarding*, *radio baggage identification*, *e-freight* dan penyederhanaan rute penerbangan.
6. Dengan menerapkan StB tersebut maka proses pelayanan penumpang menjadi semudah mungkin yang berarti kualitas pelayanan makin meningkat dan biaya operasi airlines dapat ditekan serendah mungkin karena menghemat biaya kertas dalam jumlah besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, Dorine C., dan Stalick, Susan K. (1994). *Business reengineering: The survival guide*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Bounds, G. (1994). *Beyond total quality management toward the emeging paradigma*. New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Goetsch, D.L. and Davis S (1994). *Introduction to total quality*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Internal, Inc.
- Hammer, V and Champy V (1993). The promise of reengineering. *Fortune*, May 3, pp 94-97.
- Hammer, Michael, dan Champy, James (1995). *Rekayasa ulang perusahaan: Sebuah manifesto bagi resolusi bisnis*. (alih bahasa: Marcus Prihminto Widodo), Jakarta: Gramedia.
- Manganelli, Raymond L., dan Klein, Mark M. (1994). *The reengineering handbook: A step-by-step guide to busniess transformation*. United States of America: American Management Association (AMACOM).
- Nasution, M.N (2004). *Manajemen mutu terpadu, cetakan ke tiga*. Jakarta : PT Ghalia Indonesia.
- Peppard, Joe dan Rowland, Philip (1995). *The essence of business process reengineering*, Hertfordshire. UK: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Ross, J.E. (1994). *Total quality management*. London: Kogan Page, Limited.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih dengan diterbitkannya penulisan ini dalam *Warta Ardha Jurnal Penelitian Perhubungan Udara dan Para Peneliti di Lingkungan Pusat Litbang Perhubungan Udara*.

BIODATA PENULIS

*) M.N.Nasution, Program Magister Manajemen Transportasi, APU Bidang Transportasi Udara Perguruan Tinggi Swasta.

Alamat Kantor : Jl. Merdeka Timur No. 5, Jakarta Pusat.

