

PERTIMBANGAN KEBUTUHAN BISNIS DAN KESIAPAN ORGANISASI UNTUK BERUBAH SEBAGAI DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN RE-ENGINEERING SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN MUTU

*CONSIDERING BUSINESS NEEDS AND ORGANIZATIONAL READINESS
FOR DECIDING RE-ENGINEERING AS A QUALITY IMPROVEMENT STRATEGY*

Tjahjono Kuntjoro

Balai Pelatihan Kesehatan Gombong, Jawa Tengah

ABSTRACT

Background: Strategies for improving quality can be formulated based on analyzing the business needs and the organizational readiness to change. Based on this analysis, four strategies can be developed, they are: survival, launch reengineering, reconsider, and advantage. Instruments to evaluate the business needs and the organizational readiness to change, are therefore needed in order to help the organization to choose possible strategies for improving quality.

Method: Instruments for evaluating business needs and organizational readiness were developed by training facilitators at Bapelkes Gombong, tested among 50 respondents, checked for reliability and validity, reviewed by the administrators consisted head of the center, secretary, heads of section, and head of quality committee, and re-tested among 20 respondents.

Result: The revised instruments showed the Cronbach Alpha 0.7224 for business needs, and 0.9272 for organizational readiness, and the instruments showed the expected strategy for improving quality of services at Bapelkes. The instruments had some limitations considering the cross-sectional approach being used, and the limitations of factors under study.

Conclusions: The instruments for evaluating business needs, and organizational readiness to change as a basis for developing quality strategy can be used as a rapid assessment tool, that should be followed by in depth analysis considering the limitations of the instruments.

Keywords: re-engineering, organizational readiness, business needs, instrument development

LATAR BELAKANG

Kepedulian pada pelanggan adalah salah satu prinsip dasar dalam upaya perbaikan mutu pelayanan kesehatan.¹ Kepedulian pada pelanggan ditunjukkan dengan adanya kebutuhan dan harapan pelanggan yang diakomodasi sebagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi pelayanan kesehatan. Dengan demikian, penyelenggara pelayanan kesehatan melaksanakan advokasi untuk kepentingan kliennya.

Berangkat dari persyaratan yang diajukan oleh pelanggan tersebut, disain dan produk pelayanan dapat ditetapkan. Namun demikian, sering kali persyaratan pelanggan tersebut tidak dapat dipenuhi karena ketidakmampuan proses (*process incapability*) dan bervariasinya proses pelayanan (*process variations*). Ketidakmampuan proses dan variasi proses dapat diatasi dengan perbaikan proses melalui tiga pendekatan utama, yaitu: standarisasi (*standardization*), perbaikan proses yang bertahap (*continuous process improvement*)¹, dan perbaikan yang radikal² dengan melakukan disain ulang (*re-engineering*).

Berdasarkan kerangka kerja dari Nolan Norton and Company² dikenal empat strategi perbaikan mutu, yaitu: bertahan hidup (*survival*), luncurkan reengineering segera (*launch*), pertimbangkan (*reconsider*) dengan melakukan perbaikan yang bertahap, dan manfaatkan peluang (*advantage*). Dua pertimbangan yang digunakan untuk menentukan strategi perbaikan adalah kepentingan bisnis atau tekanan bisnis, dan kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan.

Menurut *The Five Forces Model of Competition* dari Porter³, tekanan atau kebutuhan bisnis yang dihadapi oleh organisasi, meliputi: kekuatan penawaran dari pelanggan, kekuatan penawaran dari rekanan, ancaman produk pengganti, ancaman pendatang bisnis baru, dan persaingan antarorganisasi yang ada, sedangkan faktor penguji kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan meliputi strategi, struktur, sumber daya manusia, dan sistem yang ada dalam organisasi.⁴ Kepemimpinan dan komitmen kepemimpinan⁵ merupakan faktor penentu untuk mendorong perubahan.

Untuk memudahkan bagi pengambil keputusan dalam memilih strategi peningkatan mutu, maka perlu disusun instrumen analisis untuk mengukur tekanan bisnis dan kesiapan organisasi untuk berubah. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk menilai tekanan atau kebutuhan didasarkan pada *The Five Forces Model of Competition* dari Porter³, sedangkan kesiapan organisasi dinilai dari faktor kepemimpinan, komitmen kepemimpinan, adanya strategi dan rencana perubahan, termasuk di dalamnya kemampuan organisasi untuk mengenal kebutuhan dan hambatan perubahan, komunikasi dan keterbukaan, dan ketersediaan sumber daya dan struktur yang mendukung perubahan.^{4,5}

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Instrumen disusun oleh penulis berdasarkan pertimbangan tekanan bisnis yang dihadapi oleh organisasi pelayanan kesehatan dan kesiapan organisasi tersebut untuk berubah, melalui studi literatur tentang aspek-aspek yang perlu diperhatikan untuk mengukur tekanan bisnis, dan aspek-aspek yang dapat digunakan untuk menilai kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan.⁶ Penyempurnaan instrumen dilakukan oleh tim fasilitator mutu Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Gombong yang kemudian diujicobakan pada seluruh karyawan untuk menguji reliabilitas alat ukur. Validasi dilakukan melalui pendapat dan pembahasan dengan pejabat struktural yang terdiri dari Kepala Bapelkes, Kepala Tata Usaha, Semua Kepala Seksi, dan Ketua Komite Mutu yang ada di Bapelkes, untuk kemudian dilakukan revisi, dan uji coba kembali pada dua puluh orang karyawan yang terdiri dari semua pejabat struktural, dua orang staf untuk tiap-tiap seksi, tiga orang widyaiswara, dan staf tata usaha yang dipilih secara kebetulan (*accidental*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Aspek-aspek yang dipertimbangkan dalam menyusun alat ukur kebutuhan bisnis meliputi: kebutuhan pelanggan, tingkat kejenuhan pasar dan adanya produk pengganti, posisi pasar organisasi dibandingkan pesaing, kebijakan di luar lingkungan organisasi, dan kinerja organisasi dibandingkan pesaing, yang dijabarkan dalam 20 pertanyaan.

Untuk menyusun alat ukur kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan mempertimbangkan lima aspek, yaitu: komitmen untuk melakukan perubahan, komunikasi dan keterbukaan, kemampuan organisasi untuk mengenal kebutuhan dan hambatan perubahan, adanya strategi dan

rencana perubahan, dan ketersediaan sumber daya dan struktur yang mendukung perubahan yang diuraikan menjadi dua puluh pertanyaan.

Pengambil keputusan yang ada dalam organisasi dalam melakukan penilaian untuk tiap-tiap pertanyaan dengan memberikan tanda rumput pada kolom rendah, sedang, atau tinggi. Penilaian dengan pilihan "rendah" mendapatkan nilai -1, "sedang" mendapatkan nilai 0, dan "tinggi" mendapatkan nilai +1. Pada lajur 21 akan didapatkan nilai total dengan menjumlahkan ke bawah tanda rumput yang ada pada tiap-tiap kolom kemudian dikalikan dengan nilai -1, 0, atau +1 sesuai dengan kolom "rendah", "sedang", atau "tinggi". Nilai akhir didapatkan dengan menjumlahkan ke kanan nilai yang ada pada lajur 21. Total nilai tersebut kemudian dibagi dengan 20.

Hasil ujicoba yang pertama untuk instrumen kebutuhan bisnis organisasi menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* 0,4674, dengan delapan pertanyaan perlu dilakukan perubahan redaksional sesuai dengan konsensus bersama pejabat struktural dan widyaiswara, sedangkan untuk instrumen kesiapan organisasi menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* 0,7224, dengan dua pertanyaan yang memerlukan perubahan redaksional. Kuesioner yang telah direvisi, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2, diujicobakan pada 20 karyawan Bapelkes Gombong dengan nilai *Cronbach Alpha* 0,7413 untuk instrumen penilaian kebutuhan bisnis, dan 0,9272 untuk instrumen penilaian kesiapan organisasi.

Dengan menggunakan instrumen penilaian tersebut dapat ditentukan empat kemungkinan strategi organisasi dalam melakukan perbaikan mutu (Gambar 1), yaitu: *survival*, *launch*, *reconsider*, dan *advantage*.

Jika posisi organisasi pada kuadran 1, maka strategi yang diambil adalah pertahankan hidup (*survival*), yaitu mempertahankan hidup organisasi dalam menghadapi risiko yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi pada posisi kuadran 1 perlu segera memperbaiki kinerja bisnis, meningkatkan komitmen untuk melakukan perubahan, dan mengelola risiko dengan tepat.

Posisi pada kuadran 2: *launch* (luncurkan), menunjukkan bahwa organisasi harus segera meluncurkan *business process reengineering* sebagai strategi perbaikan mutu, karena organisasi hanya menghadapi risiko bisnis yang *moderate*, dan oleh karenanya segera bersiap diri untuk melaksanakan *reengineering*.

Tabel 1. Instrumen Penilaian Kebutuhan Bisnis

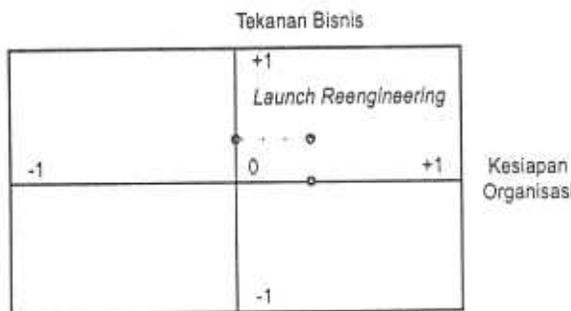
No	Kebutuhan bisnis	Rendah (-1)	Sedang (0)	Tinggi (+1)
1	Minat pelanggan untuk menggunakan produk atau pelayanan organisasi saudara			
2	Kebutuhan pelanggan untuk menggunakan produk atau pelayanan organisasi saudara			
3	Tingkat ketersediaan produk atau pelayanan lain yang dapat menggantikan produk atau pelayanan yang ditawarkan organisasi saudara			
4	Sejauh mana pasar jenuh terhadap produk atau pelayanan sebagaimana yang disediakan oleh organisasi saudara			
5	Tingkat keragaman produk atau pelayanan di pasaran yang sejenis dengan produk atau pelayanan yang ditawarkan organisasi saudara			
6	Jumlah pesaing (0 = rendah, 1-3 = sedang, > 3 = tinggi)			
7	Hambatan produk atau pelayanan organisasi saudara untuk masuk di pasar			
8	Posisi pasar pesaing dibandingkan organisasi saudara			
9	Posisi tarif pesaing dibandingkan organisasi saudara			
10	Tingkat pertumbuhan pasar			
11	Tekanan kebijakan pemerintah terhadap organisasi saudara			
12	Mutu produk atau pelayanan pesaing dibandingkan organisasi saudara			
13	Intensitas kegiatan pemasaran pesaing dibandingkan organisasi saudara			
14	Citra pesaing dibandingkan organisasi saudara			
15	Tingkat likuiditas keuangan organisasi saudara: Likuiditas tinggi = tekanan bisnis rendah Likuiditas sedang = tekanan bisnis sedang Likuiditas rendah = tekanan bisnis tinggi			
16	Kekuatan pesaing dibandingkan organisasi saudara			
17	Pertumbuhan <i>revenue</i> (pendapatan) organisasi saudara: Pertumbuhan tinggi = tekanan bisnis rendah Pertumbuhan sedang = tekanan bisnis sedang Pertumbuhan rendah = tekanan bisnis tinggi			
18	Tingkat efisiensi organisasi saudara dalam produksi atau pelayanan Sangat efisien = tekanan bisnis rendah Cukup efisien = tekanan bisnis sedang Kurang efisien = tekanan bisnis tinggi			
19	Ketersediaan teknologi pesaing dalam menghadapi tuntutan pelanggan dibandingkan organisasi saudara			
20	Ketersediaan atau kemampuan SDM pesaing dibandingkan organisasi saudara			
21	Nilai total			

Tabel 2. Instrumen Penilaian Kesiapan Organisasi

No	Kesiapan organisasi untuk berubah	Rendah (-1)	Sedang (0)	Tinggi (+1)
1	Intensitas upaya manajemen untuk mengenali perlunya perubahan			
2	Intensitas upaya manajemen untuk menjelaskan mengapa perlu melakukan perubahan			
3	Keterlibatan orang-orang kunci dalam organisasi untuk mengawali perubahan			
4	Komitmen pimpinan untuk mengawali perubahan			
5	Komitmen orang-orang kunci untuk mengawali perubahan			
6	Upaya untuk mengantisipasi dampak perubahan bagi karyawan			
7	Upaya untuk mengantisipasi dampak perubahan bagi pelanggan			
8	Adanya rencana untuk melakukan perubahan: Tidak ada rencana = tingkat kesiapan rendah Ada rencana tetapi tidak rinci = tingkat kesiapan sedang Ada rencana rinci untuk melakukan perubahan = tingkat kesiapan tinggi			
9	Keterlibatan orang-orang kunci dalam menyusun rencana perubahan			
10	Komunikasi dan keterbukaan dalam berdialog dan berdiskusi antara staf dan pimpinan			
11	Komunikasi dan keterbukaan dalam berdialog dan berdiskusi antar staf			
12	Tersedianya alokasi dana untuk perubahan			
13	Tata nilai atau budaya organisasi mengarah untuk melakukan perubahan			
14	Intensitas kerja tim dalam pemecahan masalah			
15	Visi organisasi mengarah pada perubahan organisasi			
16	Kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi adanya hambatan dalam melakukan perubahan			
17	Hambatan untuk melakukan perubahan: Hambatan tinggi = tingkat kesiapan rendah Hambatan sedang = tingkat kesiapan sedang Hambatan rendah = tingkat kesiapan tinggi			
18	Struktur organisasi menunjang dilakukan perubahan			
19	Strategi organisasi mengarah pada perubahan			
20	Tersedianya ukuran untuk menilai perubahan			
21	Nilai Total			



Gambar 1. Strategi Perbaikan Mutu²



Gambar 2. Strategi Perbaikan Mutu Bapelkes Gombang

Organisasi perlu menerapkan strategi *reconsider* (pertimbangan kembali), jika berada pada posisi kuadran 3. Organisasi yang berada pada posisi ini merupakan organisasi yang sehat dan tidak memerlukan perubahan yang dramatis. Pada posisi kuadran 3 perlu dipertimbangkan lagi apakah *reengineering* memang diperlukan karena strategi perbaikan mutu yang berkesinambungan lebih tepat untuk diterapkan.

Pada posisi kuadran 4, organisasi tidak menunjukkan urgensi untuk melakukan perbaikan yang radikal, meskipun sebenarnya organisasi tersebut siap untuk melaksanakan *reengineering*. Oleh karena itu, perlu dilakukan *revisi* pengembangan paradigma baru dan diupayakan terobosan baru dalam menjalankan bisnis. Strategi pada kuadran 4 ini disebut dengan strategi *advantage* yaitu mencari dan memanfaatkan peluang baru.

Hasil uji coba di Bapelkes Gombang menunjukkan bahwa tekanan kebutuhan bisnis menunjukkan nilai 0,22, sedangkan kesiapan organisasi menunjukkan nilai 0,29 (Gambar 2). Dengan demikian, strategi yang dipertimbangkan dalam perbaikan mutu di Bapelkes Gombang adalah *launch business process reengineering*.

Hasil tersebut sesuai dengan hasil diskusi Pejabat Struktural dan Ketua Komite Mutu Bapelkes

yang menyatakan bahwa tekanan bisnis cukup tinggi sehubungan dengan banyaknya pesaing yang diidentifikasi dan kecenderungan perubahan fungsi menjadi diklat teknis, dan kesiapan organisasi serta dukungan untuk melakukan perubahan dalam organisasi juga cukup tinggi, sebagaimana pernyataan-pernyataan yang dikemukakan oleh peserta diskusi.

" Saya memang merasakan bahwa kita harus segera melakukan perbaikan terutama dalam proses penyelenggaraan pelatihan berkaitan dengan perubahan fungsi Bapelkes "

"Hasil analisis ini sesuai dengan apa yang pernah kita bahas pada waktu penyusunan rencana strategik Bapelkes "

"Untuk mencapai visi sebagai bapelkes yang unggul, profesional, dan antisipatif terhadap perubahan memang kita harus melakukan disain ulang proses penyelenggaraan pelatihan terutama pelatihan teknis "

"Hasil ini adalah fakta yang harus kita hadapi yaitu dorongan untuk berubah sebagai balai pelatihan teknis dan kesiapan kita untuk segera melakukan perubahan.

(Pendapat peserta diskusi) ---> 1

Beberapa kelemahan perlu dicermati jika menggunakan instrumen kajian untuk menetapkan strategi dalam perbaikan mutu tersebut. Penilaian yang dilakukan sebenarnya merupakan analisis SWOT yang dirangkaikan menjadi dua variabel, yaitu variabel kebutuhan bisnis dan variabel kesiapan organisasi, sehingga dapat dirumuskan menjadi empat skenario. Pengambilan data penilaian oleh karyawan dilakukan secara *cross-sectional*, sehingga tidak mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi pada masa mendatang, demikian juga keterbatasan faktor-faktor yang dinilai dalam instrumen, yang merupakan kelemahan dari analisis SWOT.⁷ Kompleksitas organisasi dan ketidakpastian masa depan juga perlu dipertimbangkan dalam menetapkan strategi. Oleh karena itu, penggunaan instrumen tersebut dapat dikategorikan sebagai penilaian yang bersifat "*rapid assessment tool*", yang merupakan gambaran awal untuk menetapkan strategi perbaikan mutu dalam organisasi. Kajian lebih lanjut diperlukan dengan mempertimbangkan variabel-variabel penting yang lain dalam merumuskan strategi perbaikan mutu, dengan berbagai skenario yang mungkin dikembangkan berdasarkan variabel-variabel yang dipilih.⁸

KESIMPULAN

Strategi perbaikan mutu dapat dirumuskan berdasarkan pertimbangan kebutuhan bisnis dan kesiapan organisasi dengan menggunakan instrumen penilaian kebutuhan bisnis yang mempertimbangkan faktor-faktor kebutuhan pelanggan, tingkat kejenuhan pasar dan adanya produk pengganti, posisi pasar organisasi dibandingkan pesaing, kebijakan di luar lingkungan organisasi, dan kinerja organisasi dibandingkan pesaing, dan penilaian kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan yang dinilai dengan mempertimbangan faktor-faktor komitmen untuk melakukan perubahan, komunikasi dan keterbukaan, kemampuan organisasi untuk mengenal kebutuhan dan hambatan perubahan, adanya strategi dan rencana perubahan, dan ketersediaan sumber daya dan struktur yang mendukung perubahan.

Berdasarkan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitas, empat strategi dapat diputuskan yaitu strategi bertahan hidup, luncurkan re-engineering, pertimbangkan kembali, dan manfaatkan peluang. Meskipun instrumen tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dijumpai beberapa kelemahan, antara lain pendekatan yang dilakukan adalah *cross-sectional* dan keterbatasan

faktor-faktor yang dinilai dalam instrumen, sehingga instrumen tersebut dianjurkan untuk digunakan hanya sebagai langkah awal penentuan strategi perbaikan mutu dalam organisasi, yang kemudian perlu diikuti dengan kajian lebih lanjut.

KEPUSTAKAAN

1. Schroeder, P. *Improving Quality and Performance*, Mosby, Missouri. 1994: 3-10.
2. Peppard, J., Rowland, P. *The Essence of Business Process Re-engineering*, Prentice Hall International Ltd, NY. 1995;1: 25-43.
3. Miller, A. *Strategic Management*, Irwin McGraw Hill, Boston. 1998; 3: 73-82.
4. Clarke, L. *The Essence of Change*, Prentice Hall International, NY. 1994; 1: 29-52.
5. Smith, D.K. *Taking Change of Change*, Addison Wesley, MA. 1996; 1: 100-23.
6. Bapelkes Gombong. *Modul Pelatihan Manajemen Mutu*, Bapelkes Gombong. 2000.
7. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*, Irwin McGraw Hill, Boston. 2003: 71-72.
8. Lindgren, M., Bandhold, H. *Scenario Planning: The link between future and strategy*, Palgrave Macmillan, NY. 2003: 64-76.