

**PENGARUH *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*
TERHADAP *BUSINESS PROCESS PERFORMANCE*
PADA HOTEL BUDGET DI SURABAYA**

Adrie Oktavio

Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra Surabaya
email korespondensi : adrieoktavio@gmail.com

ABSTRACT

In such a tight business competition climate, the management of budget hotel is required to think of innovative and sustainable business strategies in order to survive and compete with other hotels in the long term. Business strategy in question here is to make an innovation that aims to improve Business Process Performance. For that, the management of budget hotel has time to start changing the mindset in running the hotel operations, more process-oriented, so that required a fairly fundamental change in completing a task or job. Completion of a task or job in a business process can be done through a reengineering on a company's business process called Business Process Reengineering (BPR).

This study uses correlational research method that aims to test the magnitude of the influence of BPR on Business Process Performance. The data used in the test is obtained from the spread of questionnaires at budget hotels in Surabaya which the results can be concluded that the BPR has a positive and significant impact on Business Process Performance.

Keywords : Business Process Reengineering, Business Process Performance.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri perhotelan memang tidak bisa lepas dari pertumbuhan industri pariwisata dan sebaliknya. Industri perhotelan dan industri pariwisata dapat dianalogikan seperti dua sisi dari sekeping mata uang yang sama (Ghai, 2014).

Menyikapi persaingan bisnis yang ketat akibat naiknya pertumbuhan jumlah hotel maka pihak manajemen hotel harus selalu memikirkan strategi bisnis yang inovatif dan berkesinambungan agar hotel yang dikelolanya tetap memiliki daya saing yang dirumuskan dalam strategi perusahaan yang terintegrasi dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis mereka (Jones, Hillier & Comfort, 2014).

Hotel-hotel *budget* yang baru muncul di Surabaya pada umumnya telah menerapkan inovasi di bidang teknologi informasi berupa penyediaan layanan yang berbasis *online* dan

terintegrasi pada semua departemen yang ada di hotel. Di era digitalisasi seperti sekarang ini, pihak manajemen hotel meyakini bahwa teknologi merupakan kunci utama untuk memberikan nilai tambah bagi para *stakeholder* sehingga berdampak pada peningkatan daya saing (Bilgihan, Okumus, Nusair & Kwun., 2011). Penggunaan internet dan teknologi berbasis komputer telah menjadi bagian tak terpisahkan dari operasional organisasi dan proses, khususnya dalam industri jasa (Shamala, Ahmad & Yusoff, 2013). Dalam beberapa dekade terakhir, telah banyak penelitian yang mengamati peran teknologi yang telah merevolusi industri pariwisata termasuk bidang perhotelan (Sakulsureeyadej A., 2011; Batinić, 2013). Teknologi, khususnya yang berbasis internet dan *world wide web*, sudah mengubah praktik bisnis, strategi, dan struktur industri tersebut (Lin, Chiu & Huang, 2012).

Investasi teknologi informasi dalam industri perhotelan bukanlah sebuah investasi yang murah (Bilgihan, Okumus, Nusair & Kwun., 2011). Sehingga perencanaan arsitektur teknologi informasi yang baik dan tepat guna dengan mempertimbangkan kekuatan dana yang dimiliki menjadi sangat penting. Pembangunan infrastruktur teknologi informasi menghabiskan dana yang relatif besar, karena investasi dialokasikan dalam bentuk *hardware*, *software*, dan juga sumber daya manusianya. Selain pendanaan, penggunaan teknologi informasi memerlukan perencanaan yang matang untuk menghindari adanya penolakan secara individual dari karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya (Bodnar & Hopwood, 2010).

Oleh karena itu, pihak manajemen hotel harus menyadari bahwa tujuan utama menerapkan teknologi informasi pada tahapan awal implementasinya adalah bukan untuk efisiensi atau mengerjakan sesuatu yang benar tetapi untuk efektivitas atau mengerjakan sesuatu dengan benar (Earl & Feeny, 1997). Efisiensi baru dapat dirasakan dampaknya bersamaan dengan adanya perubahan-perubahan mendasar lainnya dalam organisasi (Berghout, 2000).

Implementasi teknologi informasi pada aktivitas di *internal business process* hotel memberikan pola bisnis yang berbeda secara signifikan karena teknologi informasi menjadi kunci utama dalam pengelolaan operasional bisnis yang lebih baik, memaksimalkan kinerja secara keseluruhan, meningkatkan penjualan, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Hal ini berarti ada suatu upaya rekayasa ulang atau *Business Process Reengineering (BPR)* terhadap *internal business process* untuk mengganti pola-pola bisnis yang usang dengan pola-pola yang berbeda yang mana teknologi informasi sebagai *enabler*-nya (Dennis, Carte & Kelly, 2003).

Konsep *BPR* merupakan suatu teknik yang dirancang untuk memperkenalkan perubahan radikal dalam rangka penyempurnaan suatu operasi bisnis dan daya saing perusahaan, sehingga timbul suatu upaya perbaikan secara dramatis dalam indikator-indikator yang mengukur kinerja seperti kecepatan, ketepatan dan biaya (Hammer & Champy, 2001).

Melalui penerapan *BPR* tersebut diharapkan meningkatkan kinerja industri perhotelan dapat meningkat yang salah satunya tercermin dalam peningkatan *business process*

performance hotel. Efisiensi *business process* telah menjadi konsentrasi utama di banyak organisasi dalam beberapa dekade terakhir. Oleh karena itu, untuk menghadapi berbagai macam tantangan di dunia bisnis, seperangkat alat dan metode telah dikembangkan untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi dalam *business process* sebuah organisasi (Masumi, 2013).

Produktifitas dan efisiensi *business process* di internal organisasi haruslah menghasilkan *output* yang dapat diukur. Artinya *business process* haruslah dapat menggambarkan kinerja yang terukur sebagai bahan evaluasi oleh pihak manajemen. Hasil evaluasi tersebut menjadi bahan pertimbangan untuk memutuskan apakah *business process* yang sedang dijalankan dalam organisasi dapat terus dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan secara ekstrim diambil tindakan untuk mengganti *business process* tersebut dengan yang baru. Namun dengan catatan bahwa semua perubahan *business process* harus berdasarkan kebutuhan pelanggan dan pengukuran kinerja bisnis. Semua kegiatan bisnis dan proses yang mendukung harus dilakukan karena suatu alasan (Raynus, 2011).

Dari gambaran-gambaran yang telah dibahas di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *BPR* terhadap *Business Process Performance* pada hotel *budget* di kota Surabaya, sehingga rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah apakah *BPR* berpengaruh terhadap *Business Process Performance*?

KAJIAN PUSTAKA

Perubahan paradigma dalam persaingan bisnis dari yang berbasis persaingan harga (*cost*) dan mutu (*quality*) menjadi persaingan yang berbasis *flexibility* dan *responsiveness*, mendorong banyak penelitian memfokuskan pada pengamatan terhadap organisasi dari sudut pandang proses dibandingkan fungsional. Perubahan tersebut pada akhirnya yang menyebabkan munculnya sebuah pendekatan baru dalam mendesain organisasi pada awal 1990 yaitu yang dikenal sebagai *Business Process Reengineering* atau disingkat dengan sebutan *BPR* (O'Neill & Sohal, 1999).

BPR merupakan sebuah strategi yang kompetitif dan inovatif terhadap perencanaan visi yang telah dibuat serta pengembangan proses bisnis yang berbeda yang mendukung visi tersebut (Ellitan, 1999). *BPR* juga mencakup desain ulang proses bisnis organisasi, dan sistem informasi yang saling mendukung secara bersama-sama untuk mencapai perbaikan radikal dalam hal waktu, biaya, kualitas dan pelanggan untuk produk/jasa perusahaan (Bhaskar & Singh, 2014). Perancangan ulang yang cepat dan radikal dari proses-proses bisnis yang strategis dan mempunyai nilai tambah; serta sistem, kebijakan, dan struktur organisasi yang mendukungnya; untuk mengoptimalkan alur kerja dan produktifitas dalam suatu organisasi (Manganelli & Klein, 1994).

Perwujudan *BPR* sendiri dinyatakan dalam empat kata kunci (Hammer & Champy, 2001). Kata kunci yang pertama yaitu “fundamental” yang berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan mendasar dari apa yang telah dilakukan organisasi seperti: Mengapa kita

melakukannya? Apa yang kita lakukan sekarang? Mengapa kita melakukannya? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan fundamental tersebut, para pelaku bisnis perlu untuk melihat aturan-aturan yang mendasari cara sebuah perusahaan menyelenggarakan suatu bisnis. Seringkali aturan-aturan terasa usang, salah dan tidak sesuai.

Definisi dari *business process* adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan yang sifatnya terstruktur dan saling terkait atau terintegrasi dalam proses penciptaan produk atau layanan tertentu demi meraih tujuan tertentu (Laguna & Marklund, 2013). Suatu *business process* seringkali diklasifikasikan menjadi sub-sub proses yang memiliki atribut sendiri-sendiri sehingga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari sub-sub proses itu sendiri. Pada umumnya analisa *business process* melibatkan pemetaan proses dan sub-proses hingga pada tataran aktivitas atau kegiatan. Oleh karena itu, *Business Process Performance* biasanya mengacu pada peningkatan kualitas proses layanan (kecepatan dan kehandalan) dan efisiensi (pengurangan biaya) (Kassahun, 2012). Sebuah perusahaan yang melakukan perubahan secara radikal dalam proses bisnisnya seringkali dapat menurunkan biaya operasionalnya secara signifikan (Hall, Wade & Rosenthal, 1993). Hal ini menunjukkan bahwa dengan berubahnya proses bisnis dalam perusahaan akan berdampak pada kinerja yang positif (Keramati, 2007).

Aspek penting dalam siklus hidup *business process* yaitu evaluasi pada *business process performance* karena membantu perusahaan untuk menentukan dan mengukur capaian *progress* dan dibandingkan dengan tujuan atau target yang telah dicanangkan di awal. Dalam beberapa tahun terakhir, pengukuran kinerja perusahaan lebih diarahkan pada sistem pengukuran kinerja yang lebih bersifat operasional. Artinya pengukuran lebih diarahkan pada tataran *business process* yang sedang dijalankan yang meliputi elemen pengukuran secara kontinyu terhadap aspek-aspek kinerja yang relevan untuk *business process* (Chan & Qi, 2003).

Perspektif *Business Process Performance* menekankan hubungan antara tingkat perbaikan proses bisnis dan kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa pencapaian *Business Process Performance* yang tinggi akan berdampak pada peningkatan *organization performance* secara keseluruhan (Guha, Grover, Kettinger & Teng, 1997; Kohli & Hoadley, 2006).



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Berdasarkan paparan di atas serta hasil beberapa penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : *Business Process Reengineering (BPR)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Process Performance*.

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah hotel *budget* dengan klasifikasi setara bintang 2 dan 3. Berdasarkan data dari sebuah *online travel agent*, jumlah populasi hotel *budget* di Surabaya sebanyak 52 hotel (www.wego.co.id). Sehingga unit analisa dari penelitian ini adalah hotel-hotel *budget* di kota Surabaya juga. Adapun tiap-tiap hotel diwakili oleh seorang *front office manager* ataupun *assistant front office manager*, dimana karyawan-karyawan ini adalah karyawan tetap. Lebih lanjut, pertimbangan dalam pemilihan perwakilan unit analisa adalah bahwa departemen *front office* merupakan pengguna langsung dari teknologi, yang seringkali menjadi fokus dari penerapan *BPR*.

Instrumen untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan pilihan jawaban berdasarkan skala Likert dengan interval pilihan 1-5 yang mana pilihan 1 menyatakan sangat tidak setuju, dan pilihan 5 untuk menyatakan sangat setuju. Penulis melakukan kontak pada manajer umum ataupun manajer HRD dari hotel-hotel *budget* di Surabaya baik melalui telepon maupun kontak langsung untuk meminta kesediaan hotel-hotel tersebut untuk mengisi kuesioner penelitian. Adapun respon hotel-hotel ini adalah positif, sehingga kuesioner dapat diberikan secara langsung beserta sebuah amplop kepada departemen HRD ataupun langsung kepada *front office manager* dan penelitian ini dapat menggunakan sampel jenuh. Setelah peneliti menjelaskan mekanisme pengisian kuesioner, *front office manager* mengisi kuesioner tersebut, memasukkan kuesioner yang telah terisi ke dalam amplop, dan memberikan amplop tersebut kepada peneliti. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear dengan bantuan program SPSS 23.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan pada variabel *BPR* mengadopsi dari penelitian Masumi (2013) yang dinyatakan dalam pernyataan kuesioner sebagai berikut :

1. Implementasi perubahan alur proses kerja/bisnis dijalankan atas dasar hasil identifikasi terhadap proses-proses kerja yang memang harus diganti
2. Tim perubahan alur proses kerja/bisnis terdiri dari orang-orang yang ahli di bidangnya sehingga sangat terlatih
3. Tim perubahan alur proses kerja/bisnis menunjukkan dedikasi yang tinggi atas proyek perubahan alur proses kerja/bisnis
4. Implementasi perubahan alur proses kerja/bisnis memiliki metode yang jelas

Sedangkan indikator-indikator pada variabel *Business Process Performance* mengadopsi dari penelitian Kassahun (2012) yang diwujudkan dalam pernyataan kuesioner sebagai berikut :

1. Alur proses kerja/bisnis yang dijalankan mampu mengurangi waktu proses (*reduction in processing time*)
2. Alur proses kerja/bisnis yang dijalankan mampu mengurangi tahapan kerja yang tidak perlu (*reduction in work steps*)
3. Alur proses kerja/bisnis yang dijalankan mampu mengurangi biaya (*reduction in cost*)

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Profil Deskriptif Responden

Karakteristik responden yang mewakili unit analisa hotel dalam pengisian kuesoner penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, jenis teknologi informasi, dan lama implementasi teknologi informasi. Dari segi jenis kelamin, jumlah karyawan laki-laki (46.15%) hampir berimbang dengan jumlah karyawan perempuan (53.85%).

Untuk karakteristik responden berdasarkan masa kerja, diketahui bahwa karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun cukup mendominasi (32.31%), sehingga pengalaman kerjanya cukup tinggi dan diharapkan mereka juga loyal kepada perusahaan. Diketahui pula untuk karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun juga cukup banyak (29.83%). Hal ini menyebabkan *turn-over* karyawan di hotel-hotel juga cukup tinggi karena banyaknya hotel-hotel baru yang beroperasi di Surabaya maupun di luar Surabaya sehingga peluang untuk berpindah kerja di hotel lain cukup besar.

Berdasarkan jenis teknologi informasi yang digunakan, diketahui banyak hotel sudah melakukan pengembangan sendiri terhadap teknologi informasinya (47.69%). Hal ini memungkinkan karena dengan melakukan pengembangan sendiri maka akan didapatkan kelebihan-kelebihan khusus seperti *maintenance* dapat terjaga dengan baik dan mudah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta biaya implementasi yang bisa lebih murah daripada membeli sistem informasi yang sudah jadi. Sisanya (52.31%), hotel-hotel yang ada lebih memilih membeli infrastruktur teknologi informasi yang sudah jadi seperti Micros Fidelio dan Micros Opera.

Dari lamanya penggunaan teknologi informasi di hotel, diketahui bahwa sebagian besar responden (52.31%) menyatakan bahwa hotel tempat mereka bekerja sudah hotel sudah cukup lama menggunakan teknologi informasi (lebih dari 5 tahun). Hal ini menandakan tingginya tingkat kebutuhan teknologi informasi pada semua hotel *budget* yang diharapkan dapat membantu proses pengolahan data yang cepat, tepat dan akurat. Sementara itu, sebanyak 24.62% menyatakan hotel mereka sudah menggunakan teknologi informasi selama 1-3 tahun. Sisanya 23.08%, sudah menggunakan selama 3-5 tahun.

Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan uji hipotesis dan analisa hasil, penulis terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun uji validitas yang digunakan adalah uji *Pearson correlation*, serta *cronbach's alpha* untuk uji reliabilitas. Hasil dari uji validitas adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Uji Validitas

| Variabel | <i>BPR</i> | Keterangan | Variabel | <i>Business Process Performance</i> | Keterangan |
|----------|------------|------------|----------|-------------------------------------|------------|
| x1 | .700** | Valid | y1 | .727** | Valid |
| x2 | .842** | Valid | y2 | .868** | Valid |
| x3 | .726** | Valid | y3 | .869** | Valid |
| x4 | .806** | Valid | | | |

** Angka korelasi signifikan pada level 0.01 (*2-tailed*)

Dari Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel baik *BPR* maupun *Business Process Performance* adalah valid. Oleh karena itu, setiap *item* dari kuesioner dianggap cocok untuk mengukur kedua variabel tersebut. Selanjutnya, penulis melakukan uji reliabilitas dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

| Variabel | Alpha | Cut-off | Keterangan |
|-------------------------------------|-------|---------|------------|
| <i>BPR</i> | 0.882 | 0.6 | Reliabel |
| <i>Business Process Performance</i> | 0.879 | 0.6 | Reliabel |

Nilai *cronbach's alpha* kedua variabel pada Tabel 2 di atas 0.6. Maka, dapat dikatakan bahwa instrumen yang dipakai adalah reliabel. Nilai ini tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya (Oktavio, 2016) dengan nilai 0,791 dan 0,881 untuk *cronbach's alpha* instrumen pengukur kedua variabel ini.

Uji Hipotesis

Sebelum melakukan uji hipotesis, penulis melakukan analisa statistik deskriptif pada data yang telah diperoleh, yaitu analisa *mean* dan standar deviasi dengan bantuan *WPS Spreadsheet*. Adapun hasil statistik deskriptif itu adalah :

Tabel 3. Analisa Statistik Deskriptif *BPR* dan *Business Process Performance*

| Variabel | Mean | Kategori | Std Deviasi |
|--|-------------|--------------------|-------------|
| Identifikasi proses kerja yang harus diganti | 4.38 | Sangat Baik | 0.80 |
| Kompetensi tim <i>BPR</i> | 4.27 | Sangat Baik | 0.87 |
| Dedikasi tim <i>BPR</i> | 4.19 | Baik | 0.77 |
| Kejelasan metode | 4.23 | Sangat Baik | 0.76 |
| Rata-rata <i>BPR</i> | 4.27 | Sangat Baik | 0.61 |
| Mengurangi waktu pemrosesan | 4.29 | Sangat Baik | 0.78 |
| Mengurangi tahapan kerja | 4.06 | Baik | 0.75 |
| Mengurangi biaya | 3.96 | Baik | 0.82 |
| Rata-rata <i>Business Process Performance</i> | 4.10 | Baik | 0.64 |

Tabel 3 menyatakan bahwa tiap-tiap indikator pengukur *BPR* berada dalam kategori sangat baik, kecuali indikator ketiga yaitu dedikasi tim *BPR* yang berada pada kategori baik. Standar deviasi yang berada dibawah angka 1 menyatakan bahwa sebaran jawaban dari responden tidak terlalu lebar. Elaborasi lebih lanjut akan dijelaskan pada bagian diskusi.

Selain itu, masing-masing indikator *Business Process Performance* juga berada dalam kategori baik, kecuali indikator pertama yaitu mengurangi waktu pemrosesan yang berada dalam kategori sangat baik. Dalam hal ini, hotel-hotel *budget* telah menjalankan *BPR* dengan sangat baik. Lebih lanjut, persepsi manajer *front office* hotel-hotel ini terhadap *Business Process Performance* adalah baik.

Selanjutnya, penulis melakukan uji hipotesis untuk melihat apakah hipotesis penelitian ini dapat diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis ini menggunakan analisa regresi linier dengan bantuan *software* SPSS 23. Adapun hasil dari uji hipotesis adalah:

Tabel 4. Uji Hipotesis

| Variabel | Koefisien B | T | Signifikasi |
|------------|-------------|-------|-------------|
| (Constant) | 2.285 | 3.916 | 0 |
| <i>BPR</i> | 0.426 | 3.146 | 0.003 |

Dari Tabel 4 dapat dilihat bahwa koefisien B yang dihasilkan adalah 0.426, dengan nilai signifikansi 0.003. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *BPR* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Process Performance*. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat diterima. Adapun selain dari koefisien B dan nilai t, penulis menggunakan uji *R-squared* yang hasilnya sebagai berikut :

Tabel 5. Uji R-Squared

| Pengaruh | R Square | Adjusted R Square |
|---|----------|-------------------|
| <i>BPR -> Business Process Performance</i> | 0.165 | 0.149 |

Nilai *R-Squared* pengaruh *BPR* terhadap *Business Process Performance* adalah sebesar 0.165, dengan nilai *adjusted R-Squared* sebesar 0.149. Dengan kata lain, variabel *BPR* dapat menjelaskan variabel *Business Process Performance* sebesar 16.5% atau 14.9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian terdahulu dengan didukungnya hipotesis yang ada. Beberapa penelitian terdahulu ((Jamali, Abbaszadeh, Ebrahimi & Maleki, 2011; Lotfollah, Ziaul, Seyed & Saedreza, 2012) menyatakan bahwa *BPR* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Process Performance*. Dengan kata lain, semakin baik proses *BPR*, maka *Business Process Performance* akan semakin baik pula. *BPR* merupakan sebuah strategi penting bagi perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, namun juga meningkatkan kinerja operasinya (Xiaoli, 2011)

Untuk melakukan elaborasi lebih lanjut, penulis mengadakan *informal intervier* dengan tiga orang *front office manager* untuk mengetahui proses perubahan sistem dalam hotel yang melatarbelakangi penerapan *BPR*. Ketiga informan menyatakan bahwa proses ini melibatkan panitia *ad-hoc* yang ditunjuk khusus untuk melakukan *BPR* oleh jajaran *executive committee* dari hotel tempat informan-informan tersebut bekerja. Adapun *front office manager* biasanya menjadi bagian dari panitia *ad hoc* tersebut, beserta manajer-manajer lainnya yang terkait dengan perubahan sistem tersebut.

Hal ini tentunya mendukung proses identifikasi proses kerja yang harus diganti. Manajer-manajer yang terlibat langsung dalam operasional sehari-hari lebih mengenal segala macam permasalahan dan proses yang dinilai tidak efektif dan efisien dalam operasional hotel, sehingga proses identifikasi menjadi lebih cepat. Selain itu, kompetensi yang dimiliki oleh tim dan kejelasan metode juga sesuai karena alasan yang sama. Namun demikian, responden yang menjadi bagian dari panitia *ad hoc* sebetulnya melakukan *self assessment* atau *team assessment* dalam penelitian ini, sehingga terjadi kemungkinan bahwa jawaban yang diberikan menjadi *bias*. Hal ini dapat menjadi masalah karena pandangan atasan, bawahan, maupun rekan sejawat mungkin tidak sama atau berbeda dengan pandangan dari para responden.

Bias terhadap jawaban juga dapat terjadi pada persepsi responden terkait dengan *Business Process Performance*, dimana responden memiliki persepsi yang baik. Pengurangan waktu pemrosesan, tahapan kerja, dan biaya dipersepsikan baik oleh *front office manager*, namun belum tentu dipersepsikan baik pula oleh atasan maupun bawahan. Hal ini perlu diperhatikan untuk peneliti-peneliti di masa datang yang akan meneliti hal yang serupa.

Terlepas dari kemungkinan terjadinya *bias*, hipotesis dari penelitian ini didukung atau dapat diterima. Semakin baik proses perubahan sistem akan menghasilkan performa kerja yang semakin baik pula. Lebih lanjut, informan-informan yang telah diwawancarai tadi menyatakan bahwa tujuan utama dari *BPR* memang untuk efektivitas dan efisiensi kerja. Hal ini tercermin dari berkurangnya waktu pemrosesan, tahapan kerja, dan akhirnya biaya. Berikut ini adalah contoh-contoh dari efektivitas dan efisiensi kerja yang dirasakan pasca diterapkannya *BPR*.

Informan pertama menceritakan sebuah kasus perubahan sistem informasi, dimana sistem *daily consolidation report* yang dibuat dan diedarkan pada jajaran *executive committee* dan *middle-level management* diganti menjadi *dashboard information system* yang lebih ringkas. Dalam hal ini, perubahan tersebut melibatkan pembuatan *template* laporan yang lebih ringkas tanpa perhitungan yang terlalu detail, dengan menggunakan *cloud-based storage* yang bisa diakses oleh masing-masing pengguna laporan. Dalam hal ini, perubahan tersebut merupakan hasil dari identifikasi permasalahan dimana laporan yang ada tidak dapat diakses atau didapatkan pada hari laporan tersebut dibuat. Hal ini karena *daily consolidation report* akan diketik pada sebuah *format*, dicetak, lalu digunakan untuk proses *morning briefing*. Pada akhirnya, *morning briefing* yang digunakan untuk memecahkan permasalahan hari sebelumnya tidak dipersiapkan dengan baik. Melalui perubahan sistem ini, laporan dapat dilihat secara ringkas pada akhir tiap-tiap *shift*, dan dapat diakses tanpa perlu dicetak. Hal ini tentunya menghemat waktu, tahapan, dan juga biaya.

Kasus kedua yang didapat penulis adalah terkait penggunaan *software ERP (Enterprise Resource Planning)* yang menggantikan *software POS (Point of Sales)* dari divisi *front office* dan *food and beverage*. Perubahan proses ini dilakukan karena penghitungan *daily inventory* dinilai memberatkan bagi divisi *food and beverage* karena harus melalui proses penimbangan dan pendataan yang membutuhkan akurasi tinggi. Lebih lanjut, *daily inventory* tidak dilakukan secara detail karena secara periodik akan dilakukan proses *stock take* yang bertujuan menginventaris semua bahan mentah dan barang setengah jadi yang ada. Data yang dihasilkan adalah *inventory sheet* yang berbentuk nilai rupiah dari masing-masing bahan. Proses ini dapat dipangkas dengan *software ERP* yang secara otomatis melakukan *daily inventory* berdasarkan berapa *item* yang terjual pada sebuah *shift* kerja. Dalam hal ini, pekerjaan divisi *food and beverage* menjadi lebih ringan, sehingga pekerja-pekerja tersebut dapat berfokus pada pemberian layanan yang baik dan produksi makanan yang berkualitas. Dapat dikatakan bahwa *BPR* yang telah dilakukan dapat memangkas waktu, tahapan kerja, dan biaya yang timbul karena hotel harus memberikan upah lembur pada pekerja yang melakukan *daily inventory*. Namun demikian, dalam kasus ini, panitia *ad hoc* yang dibentuk melibatkan konsultan teknologi informasi dari luar hotel.

KESIMPULAN

BPR dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi khususnya. Diharapkan dari proses perubahan sistem kerja, performa hotel ikut meningkat dari segi pengurangan waktu dan tahapan kerja serta biaya yang dikeluarkan. Dalam hal ini, hotel-

hotel *budget* di Surabaya telah melakukan proses tersebut dengan sangat baik, dan mendapatkan hasil yang baik pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, C.D. & Susan, K.S., 1994. *Business Reengineering: The Survival Guide*. New Jersey . Yourdon Press. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Batinić, I., 2013. The Role and Importance of the Internet in Contemporary Tourism in Travel Agencies Business. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 1(2),
- Berghout, E., 2000. Beyond the Productivity Paradox. *European Journal of Information Systems*, 9(2), 128.
- Bhaskar, H. L. & Singh, R. P., 2014. Business Process Reengineering: A Recent Review. *Global Journal of Business Management*, 8(2), 24–51.
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K. Khal, & Kwun, D. J. W., 2011. Information Technology Applications and Competitive Advantage in Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139-153.
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S., 2010. *Accounting Information Systems: Introduction to Accounting Information*. USA. *Pearson Prentice Hall*.
- Chan, F. T. S. & Qi, H. J. J., 2003. An Innovative Performance Measurement Method for Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 209-223.
- Dennis, A. R., Carte, T. A. & Kelly, G. G., 2003. Breaking the Rules: Success and Failure in Groupware-Supported Business Process Reengineering. *Decision Support Systems*, 36(1), 31–47.
- Earl, M. J. & Feeny, D. F., 1997. *Is Your CIO Adding Value? Managing IT as A Strategic Resource*. London, McGraw-Hill, 3-20.
- Ellitan, L., 1999. Reengineering Proses Bisnis: Tinjauan Konseptual dan Metodologi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 12-21.
- Ghai, A., 2014. In-Room Dining Practices in Hotels: An Analysis of Literature Review. *International Journal of Scientific Research*, 3(1), 199-200.
- Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J. & Teng, J. T. C., 1997. Business Process Change and Organizational Performance: Exploring An Antecedent Model. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 119-154.
- Hall, G., Wade, J. & Rosenthal, J., 1993. How to Make Reengineering Really Work. *Harvard Business Revue*, 71(6), 119-132.

- Hammer, M. & Champy, J., 2001. Reengineering the Company - A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business, New York USA*, 271.
- Jamali, G., Abbaszadeh, M., Ebrahimi, M. & Maleki, T., 2011. Business Process Reengineering Implementation: Developing A Causal Model of Critical Success Factors. *International Journal of E-Education, E-Business, E-Management and E-Learning*, 1(5), 354-359.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D., 2014. Sustainability in the Global Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17.
- Kassahun, A. E., 2012. The Effect of Business Process on Public Sector Organisation Performance (A Developing Economy Context). *School of Business Information Technology and Logistics Business College. RMIT University*.
- Keramati, A., 2007. Assessing the Effects of Information Technology on Firm Performance Using Canonical Correlation Analysis : A Survey in Iran Car Part Suppliers Sector. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 21(May), 392-399.
- Kohli, R. & Hoadley, E., 2006. Towards Developing A Framework for Measuring Organizational Impact of IT-Enabled BPR: Case Studies of Three Firms. *ACM SIGMIS Database*, Vol. 37, 40-58.
- Laguna, M., & Marklund, J., 2013. Business Process Modeling, Simulation and Design.
- Lotfollah, N., Ziaul, H., Seyed, M.A. & Saeedreza, H., 2012. Impact of IT on process improvement. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*. 3(1).
- Lin, C. H., Chiu, Y. H. & Huang, C.-W., 2012. Assessment of Technology Gaps of Tourist Hotels in Productive and Service Processes. *The Service Industries Journal*, 32(14), 2329-2342.
- Manganelli, R.L. & Klein, M.M., 1994. The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation. USA. *United States of American Management Association*.
- Masumi, M., 2013. The CSFs, Quality Governance, BPR Performance and Gaining Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 48-63.
- Oktavio, A., 2016. Pengaruh Komitmen Manajemen, Business Process Reengineering dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Business Process Pada Hotel Berbintang di Surabaya. *Thesis*. Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Petra Surabaya.
- O'Neill, P. & Sohal, A. S., 1999. Business Process Reengineering: A Review of Recent Literature. *Technovation*, 19(9), 571-581.

- Raynus, J., 2011. *Improving Business Process Performance: Agility, Gain Value, Create Success, Achieve*. Auerbach Publications.
- Sakulsureeyadej A., 2011. Technology in Tourism. *Technology in Tourism*, 1, 21.
- Shamala, P., Ahmad, R. & Yusoff, M., 2013. A Conceptual Framework of Info Structure for Information Security Risk Assessment (ISRA). *Journal of Information Security and Applications*, 18(1), 45-52.
- Wardhana, B. A., Pujotomo, D., & P, S. N. W., 2013. Usulan Perbaikan Proses Bisnis Dengan Konsep Business Process Reengineering (Studi Kasus: Permata Guest House). *J@TI Undip*, VIII(1), 59-72.
- Xiaoli, L., 2011. Correlation between business process reengineering and operation performance of National Commercial Banks. *Journal of Innovation and Management*, No. 7, 981-985.