

Analisa Pengaruh Business Process Reengineering Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja

Organisasi

Irene Septiani dan Devie

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara Business Process Reengineering terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Terjadinya perubahan lingkungan bisnis menyebabkan perusahaan-perusahaan berlomba-lomba menciptakan nilai yang lebih, sehingga dibutuhkan business process reengineering sebagai alat strategi yang dapat digunakan bagi perusahaan. Penelitian ini menggunakan 100 sampel perusahaan baik sektor manufaktur, jasa, retail, dan keuangan. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan uji korelasi untuk mengetahui apakah ada hubungan antara Business Process Reengineering terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara business process reengineering terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Kata kunci: Business Process Reengineering, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan

ABSTRACT

This study was conducted to know the influence of Business Process Reengineering against Competitive Advantage and Corporate's Performance. The changes in the business environment causing the companies creating more value, so a business process reengineering as a strategic tool that can be used by the companies. This study used a sample of 100 companies in the sectors of manufacturing, service, retail, and finance. The data analysis technique used was the correlation test to know whether there was a relationship between Business Process Reengineering with Competitive Advantage and Corporate's Performance. The results of this study indicated that there was a positive and significant relationship between business process reengineering with both competitive advantage and corporate's performance.

Keywords: Business Process Reengineering, Competitive Advantage, Corporate Performance

PENDAHULUAN

Saat ini persaingan makin ketat, ditambah dengan munculnya pesaing-pesaing baru yang datang dari berbagai industri yang berbeda dengan strategi yang berbeda pula, sehingga saat ini perusahaan pun berlomba mencari sumber-sumber keunggulan bersaing baru, yang langka, sulit ditiru dan dapat digunakan terus menerus (Munir, 2011). Alat strategi Business Process Reengineering adalah salah satu alat strategi yang dapat digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah apakah adanya pengaruh penggunaan business process reengineering terhadap keunggulan bersaing. Apakah keunggulan

bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dan apakah adanya pengaruh penggunaan business process reengineering terhadap kinerja organisasi.

Pengertian Keunggulan Bersaing

Pengertian keunggulan bersaing, keunggulan bersaing adalah keuntungan lebih daripada pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai konsumen yang lebih besar, baik harga yang lebih rendah atau dengan memberikan keuntungan lebih besar dan layanan yang membenarkan harga yang lebih tinggi (Porter, 1985).

Keunggulan bersaing adalah sejauh mana organisasi mampu menciptakan posisi yang

harus dipertahankan atas pesaingnya (McGinnis dan Vallopra, 1999).

Keunggulan bersaing dapat diukur melalui beberapa indikator pengukuran Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan & Rao (2006) adalah harga, kualitas, delivery dependable, inovasi produk, dan time to market. Berikut pengertian dari masing-masing indikator keunggulan bersaing.

Pengertian harga, masih menurut Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan & Rao (2006) mengatakan bahwa organisasi harus dapat menetapkan biaya/harga yang lebih rendah agar dapat bersaing dengan kompetitor.

Kualitas adalah sejauh mana organisasi mampu menawarkan kualitas produk & kinerja yang menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan (Rondeau, et al., 2000).

Pengertian indikator berikutnya delivery dependable adalah kemampuan perusahaan manufaktur untuk memenuhi persyaratan pengiriman suatu organisasi untuk memberikan tepat waktu dengan jenis dan volume produk yang dibutuhkan oleh pelanggan (Koufteros, 1995).

Inovasi produk adalah perusahaan manufaktur mampu memperkenalkan produk baru dan fitur dalam market place (Koufteros, 1995).

Dan indikator terakhir adalah time to market menurut Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan & Rao (2006) mengungkapkan kemampuan organisasi untuk memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaing utamanya.

Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Daft (2000), kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

Kinerja Perusahaan dapat diukur melalui beberapa indikator pengukuran. Terdapat tiga indikator, yaitu: kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja berbasis pasar (Jahanshahi et al, 2012).

Menurut (Prieto dan Revilla, 2006; Bapuji dan Crossan, 2004; Sorenson, 2003; Tippins dan Sohi, 2003) kinerja keuangan juga ditunjukkan dari tingkat pengembalian atas penjualan, profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi.

Menurut Venkatraman dan Ramanujam (1986) mengatakan kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran

seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan.

Dan menurut Carton (2004) kinerja berbasis pasar dapat diukur menggunakan tingkat pengembalian pada pemegang saham, *market value added* dan keuntungan tahunan.

Namun dalam penelitian ini untuk pengukuran kinerja perusahaan hanya menggunakan dua variabel dari tiga variabel yang ada, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini dilakukan karena tidak semua objek penelitian ini adalah perusahaan yang memiliki saham.

Pengertian Business Process Reengineering

Pengertian proses bisnis menurut Davenport (1993) proses bisnis adalah sekumpulan tugas-tugas logis yang dilakukan untuk mencapai hasil bisnis yang telah ditetapkan. Sedangkan pengertian reengineering adalah desain ulang pemikiran ulang fundamental dan radikal proses bisnis untuk mencapai perbaikan dramatis dalam biaya, kualitas layanan, dan kecepatan. (Hammer & Champy, 1993). Maka pengertian Business Process Reengineering adalah pemikiran ulang yang fundamental dan rancangan ulang yang radikal dalam proses bisnis untuk mencapai perbaikan secara dramatis yang dapat diukur seperti biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan (Davenport, 1993).

Konsep rekayasa ulang melibatkan empat dimensi yang dinyatakan di bawah ini: dalam Sindikat, A and Ayanda, AM (2008)

1. Inovatif Rethinking: Ini adalah proses yang benar-benar tergantung pada kreativitas, dan inspirasi. Drucker (1993) berpendapat bahwa paradoks ini terlihat tidak nyata dari apa yang terjadi dalam inovasi yang sukses, bukanlah kejadian yang menyilaukan wawasan melainkan, pelaksanaan dari manajemen yang sistematis dan disiplin.
2. Proses Fungsi: Mengambil perspektif sistematis, Hammer dan Champy (1993) menjelaskan fungsi proses sebagai kumpulan kegiatan yang mengambil satu atau lebih jenis input dan menciptakan output yang bernilai kepada pelanggan. Proses yang khas ini meliputi pemesanan

struktur organisasi, manufaktur, produksi, pengembangan, pengiriman dan faktur.

3. Perubahan radikal: Dalam perubahan radikal, sebuah proses bisnis utama adalah transformasi elemen organisasi, adalah penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Perubahan mengarah pada ide-ide baru, teknologi, inovasi dan perbaikan. Oleh karena itu, penting bahwa organisasi mengenali kebutuhan untuk perubahan dan belajar untuk mengelola proses secara efektif (Pamela et al, 1995).
4. Pengembangan Organisasi dan Kinerja: Dibutuhkan melihat tingkat perusahaan efisiensi dan cara untuk meningkatkan tingkat aktivitas saat ini dalam rangka untuk bertemu dengan standar dan bertahan tekanan kompetitif.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk melakukan *Business Process Reengineering* menurut Davenport (1990) adalah 5 langkah berikut:

1. Mengembangkan visi bisnis dan tujuan proses
BPR didorong oleh visi bisnis dimana implikasi tujuan bisnis yang spesifik seperti pengurangan biaya, pengurangan waktu, peningkatan kualitas output, dan kualitas kerja.
2. Mengidentifikasi proses yang harus dirancang ulang
Mengidentifikasi semua proses dalam organisasi dan memprioritaskan mereka dalam mendesain ulang.
3. Memahami dan mengukur proses yang ada
Untuk menghindari pengulangan kesalahan lama dan untuk menyediakan dasar perbaikan di masa depan.
4. Identifikasi tingkat teknologi informasi
Kesadaran kemampuan teknologi informasi harus dapat dan harus mempengaruhi proses bisnis.
5. Mendesain dan membangun prototipe proses baru
Desain yang sebenarnya harus dipandang sebagai prototipe, menyelaraskan pendekatan BPR dengan pengiriman hasil yang cepat, dan keterlibatan dan kepuasan pelanggan

Dampak dari penerapan Business Process Reengineering dalam penelitian Setegn, D; Ensermu, M; Moorthy, P (2013) mengatakan dampak utama dari reengineering adalah perusahaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan biaya, meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan (Lotfollah et al., 2012). Dampak tidak hanya mengurangi pemborosan biaya, meningkatkan efisiensi dan produktifitas, tetapi juga dampak terhadap layanan. (Cenghu, 2007) dalam (Sungau, J; Ndunguru, P; Kimeme, J, 2013) dampak dari BPR memberikan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Keuntungan itu antara lain memperbaiki dalam hal kecepatan dalam melayani pelanggan, mengurangi biaya, dan juga perbaikan kualitas pelayanan.

Business process reengineering memiliki faktor sukses yaitu faktor yang berhubungan dengan mengubah sistem manajemen dan kebudayaan. Mengubah sistem manajemen melibatkan semua perubahan yang terkait manusia (karyawan) dan sosial (Al-Mashari & Zairi, 1999).

Metode Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan yang berada di Surabaya yang menerapkan alat strategi business process reengineering. Dengan penerapan rumus cara menghitung sampel maka ditemukan sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 perusahaan yang menerapkan business process reengineering di Surabaya. Jenis pemilihan sampel yang akan digunakan peneliti adalah *purposive sampling*, merupakan proses pemilihan sampel dari populasi yang didasarkan atas pertimbangan peneliti sendiri. Metode yang digunakan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada perusahaan di Surabaya. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini dengan teknik *Partial Least Square* (PLS). Untuk menghindari adanya salah interpretasi dari data yang diperoleh dalam proses penelitian, maka ada beberapa tahapan yang harus dilalui seperti melakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan *partial least square*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam penelitian ini disebarkan kuesioner kepada perusahaan-perusahaan di Surabaya. Dan diperoleh jawaban untuk business process reengineering adalah rata-rata hasilnya sebesar

4,08 yang memiliki kategori baik. Hal ini mengatakan bahwa dampak dari penggunaan BPR setelah diterapkan dalam perusahaan cukup membantu kegiatan dalam perusahaan.

X7 <- BPR	0,550849	0,541855	0,108207	0,108207
X8 <- BPR	0,645244	0,641538	0,089370	0,089370

Tabel 1: Deskripsi Tanggapan Variabel Keunggulan Bersaing

	Indikator	Mean	Kategori
Y1 – Y2	Harga	3.84	Setuju
Y3	Kualitas	4.13	Setuju
Y4 – Y5	Delivery Dependability	3.85	Setuju
Y6 – Y8	Inovasi Produk	3.90	Setuju
Y9 – Y10	Time to Market	3.62	Setuju
	Variabel Keunggulan Bersaing	3.87	Setuju

Berdasarkan tabel 1 di atas, variabel keunggulan bersaing secara keseluruhan mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3.87 yang termasuk kategori “Setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa keunggulan bersaing harus dimiliki dan dipertahankan perusahaan.

Tabel 2: Deskripsi Tanggapan Variabel Kinerja Perusahaan

	Indikator	Mean	Kategori
Z1 – Z5	Kinerja Keuangan	3.89	Setuju
Z6 – Z10	Kinerja Operasional	3.91	Setuju
	Variabel Kinerja Perusahaan	3.90	Setuju

Berdasarkan tabel 2 di atas, variabel kinerja perusahaan secara keseluruhan mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3.90 yang termasuk kategori “Setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa setuju jika kinerja perusahaan harus dimiliki dan dipertahankan untuk menilai kinerjanya.

Berikut adalah hasil pengolahan jawaban dari 100 responden:

Tabel 3: hasil outer loading BPR

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
X1 <- BPR	0,849609	0,848453	0,031048	0,031048
X2 <- BPR	0,521325	0,520337	0,099403	0,099403
X3 <- BPR	0,839814	0,836349	0,036199	0,036199
X4 <- BPR	0,645244	0,641538	0,089370	0,089370
X5 <- BPR	0,668155	0,662060	0,080446	0,080446
X6 <- BPR	0,705810	0,700586	0,076625	0,076625

Outer loading variabel BPR dapat dilihat pada nilai original sample yang lebih besar 0,5. Hal ini menyatakan bahwa BPR memenuhi *convergent validity*.

Tabel 4: hasil outer loading KB

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Y1 <- KB	0,669356	0,669610	0,082466	0,082466
Y2 <- KB	0,523367	0,528777	0,085330	0,085330
Y3 <- KB	0,753971	0,756472	0,056674	0,056674
Y4 <- KB	0,561882	0,556724	0,112734	0,112734
Y5 <- KB	0,511024	0,514873	0,093396	0,093396
Y6 <- KB	0,742756	0,742143	0,070111	0,070111
Y7 <- KB	0,753871	0,751107	0,069769	0,069769
Y8 <- KB	0,736581	0,722471	0,084282	0,084282
Y9 <- KB	0,526547	0,518696	0,117063	0,117063
Y10 <- KB	0,739652	0,736045	0,082543	0,082543

Outer loading variabel keunggulan bersaing dapat dilihat pada nilai original sample yang lebih besar 0,5. Hal ini menyatakan bahwa BPR memenuhi *convergent validity*.

Tabel 5: hasil outer loading KP

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Z1 <- KP	0,777033	0,774009	0,042170	0,042170
Z2 <- KP	0,832930	0,830924	0,034335	0,034335
Z3 <- KP	0,764004	0,758325	0,050745	0,050745
Z4 <- KP	0,710786	0,701996	0,071976	0,071976
Z5 <- KP	0,725882	0,719763	0,057865	0,057865
Z6 <- KP	0,690392	0,685257	0,061586	0,061586
Z7 <- KP	0,669002	0,667315	0,090504	0,090504
Z8 <- KP	0,796439	0,789274	0,048495	0,048495
Z9 <- KP	0,549023	0,547195	0,089455	0,089455
Z10 <- KP	0,826061	0,824034	0,032687	0,032687

Outer loading variabel kinerja perusahaan dapat dilihat pada nilai original sample yang lebih besar 0,5. Hal ini menyatakan bahwa BPR memenuhi *convergent validity*.

Tabel 6: Cross Loadings Variabel *Business Process Reengineering*

	BPR	KB	KP
BPR1	0,849609	0,543743	0,477253
BPR2	0,521325	0,438939	0,557656
BPR3	0,839814	0,551518	0,418322
BPR4	0,645244	0,195736	0,231358
BPR5	0,668155	0,258068	0,360993
BPR6	0,70581	0,33693	0,356025
BPR7	0,550849	0,063268	0,212827
BPR8	0,645244	0,195736	0,231358

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa indikator empirik BPR1 sampai dengan BPR8 yang menjelaskan variabel *Business Process Reengineering* memiliki *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya (Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan), sehingga secara umum semua indikator empirik ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya

Tabel 7: Cross Loadings Variabel Keunggulan Bersaing

	BPR	KB	KP
KB1	0,521257	0,669356	0,463676
KB10	0,376203	0,739652	0,513479
KB2	0,397836	0,523367	0,410053
KB3	0,425976	0,753971	0,504682
KB4	0,253698	0,561882	0,396976
KB5	0,261042	0,511024	0,337463
KB6	0,426206	0,742756	0,48929
KB7	0,41321	0,753871	0,446019
KB8	0,23705	0,736581	0,438728
KB9	0,152137	0,526547	0,256954

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa indikator empirik KB1 sampai dengan KB10 yang menjelaskan variabel *Keunggulan Bersaing* memiliki *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya (*Business Process Reengineering* dan Kinerja Perusahaan), sehingga secara umum semua indikator empirik ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya.

Tabel 8: Cross Loadings Variabel Kinerja Perusahaan

	BPR	KB	KP
KP1	0,463015	0,357472	0,777033
KP10	0,552811	0,555988	0,826061
KP2	0,546731	0,602356	0,83293
KP3	0,403475	0,484869	0,764004
KP4	0,324157	0,442758	0,710786
KP5	0,473025	0,596031	0,725882
KP6	0,293152	0,465318	0,690392
KP7	0,279943	0,426024	0,669002
KP8	0,500844	0,513335	0,796439
KP9	0,237636	0,332669	0,549023

Berdasarkan tabel 8 diketahui bahwa indikator empirik KP1 sampai dengan KP10 yang menjelaskan variabel *Kinerja Perusahaan* memiliki *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya (*Business Process Reengineering* dan Keunggulan Bersaing), sehingga secara umum semua indikator empirik ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya.

Tabel 9: *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
BPR	0,8746
KB	0,8827
KP	0,9222

Composite reliability adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan tabel di atas, tampak terlihat dari output bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *Business Process Reengineering* sebesar 0.874, variabel Keunggulan Bersaing sebesar 0.882, dan variabel Kinerja perusahaan sebesar 0.922, dimana ketiga nilai tersebut semuanya lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*

Tabel 10: Nilai R-square Model

	R-square
<i>Keunggulan Bersaing</i>	0.305
<i>Kinerja Perusahaan</i>	0.498

Goodness of fit pada PLS dapat diketahui dari nilai Q². Nilai Q² memiliki arti

yang sama dengan koefisien determinasi (R^2 / R^2) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0.305)(1 - 0.498)]$$

$$Q^2 = 0.651 = 65,1\%$$

Pada model penelitian ini nilai R^2 yang dihasilkan pada persamaan *Keunggulan Bersaing* adalah 0.305, artinya pengaruh *Business Process Reengineering* terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 30,5%. Nilai R^2 yang dihasilkan pada persamaan Kinerja perusahaan adalah sebesar 0.498, artinya pengaruh *Business Process Reengineering* terhadap Kinerja perusahaan sebesar 49,8%.

Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai Q^2 sebesar 65,1%, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 61,5%.

Tabel 11: *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T-statistic (O/STERR)</i>
BPR → KB	0,5527	0,5771	0,0731	0,0731	7,5606
BPR → KP	0,2967	0,2975	0,0994	0,0994	2,9850
KB → KP	0,4968	0,5064	0,1155	0,1155	4,2988

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Business Process Reengineering* terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai T-statistics sebesar 7.561, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh positif *Business Process Reengineering* terhadap Keunggulan Bersaing pada perusahaan di Surabaya signifikan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0.553, dimana nilai tersebut positif. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Process Reengineering* berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing pada perusahaan di Surabaya.

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai T-statistics sebesar 4.299, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada

perusahaan di Surabaya signifikan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0.497, dimana nilai tersebut positif. Hal ini menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya.

Hasil estimasi *inner weight* pada pengaruh *Business Process Reengineering* terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai T-statistics sebesar 2.985, dimana nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Business Process Reengineering* terhadap Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya signifikan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0.297, dimana nilai tersebut positif. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Process Reengineering* berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Business Process Reengineering* dengan Keunggulan Bersaing. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Keunggulan Bersaing dengan penggunaan Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya. Dan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Business Process Reengineering* dengan penggunaan Kinerja Perusahaan pada perusahaan di Surabaya.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya.

- 1) Bagi para manajer sebaiknya melakukan *business process reengineering*. Dalam *business process reengineering*, perbaikan besar dalam pengurangan biaya masih memiliki nilai terendah dibanding dampak *Business Process Reengineering* lainnya. Hal ini perlu untuk dilakukan perbaikan karena hasil penelitian menunjukkan *Business Process Reengineering* dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.
- 2) Perusahaan seharusnya dapat terus meningkatkan keunggulan bersaing dalam perusahaan, jika dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata dari aspek time to market masih memiliki rata-rata yang paling rendah dibanding aspek keunggulan bersaing yang lain.

Perusahaan juga harus memperhatikan dalam hal pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing yang masih memiliki nilai terendah. Hal ini perlu untuk dilakukan perbaikan karena hasil penelitian menunjukkan keunggulan bersaing akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

- 3) Perusahaan seharusnya dapat terus meningkatkan kinerja perusahaan dalam perusahaannya, baik dalam aspek kinerja keuangan maupun kinerja operasional, karena jika dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata dari kinerja keuangan maupun kinerja operasional telah seimbang. Perusahaan juga harus memperhatikan dalam hal mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum yang masih memiliki nilai terendah. Hal ini perlu untuk dilakukan perbaikan agar kinerja perusahaan dapat terus meningkat.
- 4) Bagi penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah sampel, dapat pula menambah jumlah variabel, dan pengamatan yang dilakukan tidak terbatas hanya di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA.

- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). *From questions to answers: Reviewing organizational learning research*. Management Learning, 35(4), 397-417.
- Carton, R.B. (2004). *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study*.
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning, U.S.A.
- Davenport T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins Inc.
- Jahanshahi, A.A, Rezaei, M, Nawaser, K, Ranjbar, V, & Pitamber, B.K (2012). "Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises" *African Journal of Business Management* Vol.6 (15), pp. 6486-6496.
- Koufteros XA, Vonderembse MA, Doll WJ. Competitive capabilities: measurement and relationships. *Proceedings Decision Science Institute* 1997;1067-68.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. Subba (2006), "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organization Performance", *Omega*, 34(2), pp. 107-124.
- McGinnis, M.A. & Vallopra, R. M. (1999). "Purchaser and Supplier Involvement in Process Improvement: A Source of Competitive Advantage," *Journal of Supply Chain Management*, 35(4). 42 - 50.
- Munir, N.S (2011). "Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial performance. *The Learning Organization*, 13(2), 166-185
- Rondeau PJ, Vonderembse MA, Ragu Nathan TS. "Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on competitive advantage". *Journal of Operations Management* 2000;18(5):509-29.
- Setegn, D; Ensermu, M; Moorthy, P (2013) "Assesing The Effect of Business process Reenngineering on Organizational Performance: A Case Study of Bureau of Finance and Economic Development, Oromia Regional State, Ethiopia" *Journal of Arts Science & Commerce Vol IV*.
- Sindikot, A and Ayanda, AM (2008) "Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance" *European Journal of Social Sciences - Volume 7, Number 1 (2008)*.
- Sorenson, O. (2003). "Interdependence and adaptability: Organizational learning and the long term effect of integration." *Management Science*, 49(4), 446-463.
- Sungau, J; Ndunguru, P; Kimeme, J (2013). "The Influence of Business Process

re-engineering on Service Quality: Evidence from Service Industry in Tanzania” *Interdisciplinary Studies on Information Technology and Business (ISITB)*, Volume 1, Issue 1: January-March 2013.

Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.