



REENGINEERING CULTURE
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BUMD
MENUJU KE ARAH YANG LEBIH BAIK

Oleh:
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si

Pidato Pengukuhan Guru Besar
Bidang Ilmu
Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas Ekonomi
Universitas Riau

Pekanbaru, 10 Juni 2015

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

REENGINEERING CULTURE
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BUMD
MENUJU KE ARAH YANG LEBIH BAIK

Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si

Bismillahirrahmanirrahim,

Yang Saya Hormati :

- Rektor Universitas Riau/Ketua Senat Prof. Dr. Ir. H. Aras Mulyadi, DEA
- Plt. Gubernur Riau
- Para Wakil Rektor, Sekretaris, dan Anggota Senat Universitas Riau
- Seluruh Dekan, Ketua Lembaga, Ketua Jurusan, dan Ketua Program Studi di lingkungan Universitas Riau
- Bapak/Ibu Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia
- Bapak/Ibu Perwakilan BPKP Pusat
- Rekan Sejawat, Dosen-Dosen di lingkungan Universitas Riau
- Para Undangan, keluarga, dan hadirin yang berbahagia

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga kita dapat berkumpul di hari yang berbahagia ini. Pada kesempatan ini, izinkan saya menyampaikan pidato pengukuhan Guru Besar saya dengan judul: **ReengineeringCulture Upaya**

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

Meningkatkan Kinerja BUMD Menuju Ke Arah Yang Lebih Baik

Hadirin yang saya muliakan :

Sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang Otonomi Daerah bahwa setiap daerah diberikan keleluasan dan kewenangan untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki secara optimal dalam upaya percepatan pembangunan guna mewujudkan masyarakat yang lebih sejahtera. Berkenaan dengan hal tersebut, hampir setiap daerah berpacu untuk mengelola dan memanfaatkan potensi sumberdaya yang dimiliki guna menggesa percepatan pembangunan, yang salah satunya melalui wadah terbentuknya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang bertujuan agar BUMD dapat berperan dalam mendorong pertumbuhan perekonomian daerah (*agent of development*), dan sekaligus sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD) dalam mengoptimalkan ruang fiskal di daerah.

Tujuan mulia lahirnya BUMD di setiap daerah sebagai upaya meningkatkan hajat hidup orang banyak untuk perwujudan misioner sekaligus diharapkan dapat memiliki kedudukan yang strategis dalam sistem perekonomian daerah dan dapat berperan sebagai penggerak utama (*primemover*) perekonomian. Mengantisipasi pasar bebas dan menghadapi derasnya arus globalisasi, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dituntut untuk berorientasi pada pemikiran bisnis, menjalankan usaha secara efektif, efisien, ekonomis, produktif, dan antisipatif, serta mampu memberikan pelayanan

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

yang terbaik untuk masyarakat, serta mampu bersaing, sekaligus membangun keunggulan kompetitif.

Hadirin yang terhormat :

Hingga saat ini masih banyak BUMD yang kurang mampu berkembang dan justru membebani anggaran APBD serta belum optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut disebabkan karena rendahnya komitmen pendiri BUMD, kualitas SDM pengelola yang kurang memadai, jenis usaha yang dikelola kurang memenuhi syarat kelayakan bisnis yang prospektif, adanya intervensi dan kepentingan politik praktis dari pemerintah, dan masih banyak persoalan lain yang menjadi penghambat gerak operasional BUMD. Akibatnya banyak BUMD yang justru mengalami permasalahan karena faktor internal, (salah urus dan salah prosedur), justru pada akhirnya bersinggungan dengan persoalan penyelewengan dan tindakan koruptif yang merugikan Keuangan Negara serta Daerah.

Meskipun Pemerintah Daerah memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberadaan BUMD, namun mengapa keberadaan BUMD belum sepenuhnya dapat dibanggakan. Terdapat beberapa kondisi yang melatarbelakanginya. *Pertama*, BUMD belum mampu berkontribusi terhadap perekonomian daerah yang terlihat dari tingkat profitabilitas rata-rata yang rendah. *Kedua*, sifat usaha dan cara pengelolaan usaha masih terkotak-kotak dan diwarnai budaya usaha birokratis. *Ketiga*, manajemen pengelolaan usaha belum berorientasi

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

pada pasar, kualitas, dan kinerja usaha serta belum memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. *Keempat*, produktivitas dan utilitas asset masih rendah. *Kelima*, jangkauan pemasaran dan distribusi tidak terkoordinir dengan baik.

Hadirin yang saya hormati :

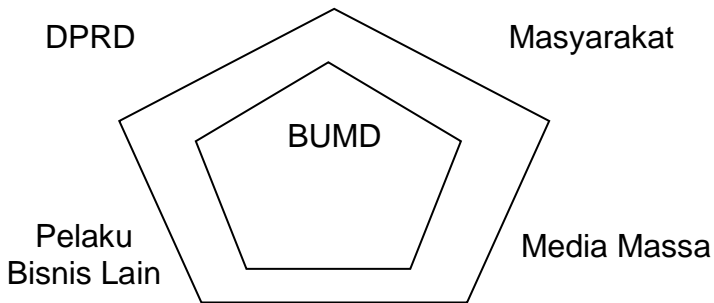
Secara konseptual, BUMD jika ditata dan dikelola dengan baik, dapat memberikan nilai tambah (*addedvalue*) bagi daerah. Persoalan pengelolaan manajemen BUMD menjadi persoalan yang serius, ketika jajaran manajemen berhadapan dengan proses pengambilan keputusan strategis. Dimana jajaran direksi sulit mengambil keputusan strategis mengingat adanya keterkaitan dengan faktor lingkungan strategis, yaitu:

1. Pemerintah Daerah
2. DPRD
3. Masyarakat
4. Media Masa
5. Pelaku Bisnis di luar BUMD

Kelimaunsur dan *stakeholders* di atas, masih menilai BUMD sebagai bagian dari birokrasi, bahkan ada yang menganggap sebagai bagian dari politik. Direksi tidak mempunyai kebebasan dan kewenangan penuh ketika akan melakukan inovasi dan gagasan bisnis yang menurut pertimbangannya layak, namun jika tidak disetujui oleh pemegang saham, maka upaya melakukan perbaikan kinerja akan mengalami hambatan dan tantangan yang cukup kompleks. Berbeda dengan pengelolaan bisnis korporasi yang murni mengemban misi bisnis,

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

lebih cepat dan mudah merencanakan, menetapkan, serta melaksanakan target kinerja yang diharapkannya.



Untuk itu, diperlukan langkah-langkah strategis melalui manajemen perubahan dan transformasi nilai-nilai budaya atau *Reengineering Culture*. Pemerintah dan pemegang saham lainnya diharapkan dapat menjalankan peran sebagai motivator, dinamisator, dan legislator, serta stabilisator dalam mendukung pertumbuhan BUMD yang sehat dan profesional. Unsur intervensi dan campur tangan dalam pengelolaan bisnis hendaknya harus ditinggalkan, terlebih lagi intervensi yang bersifat politis.

Hadirin yang saya hormati:

Jika kita terlarut memikirkan unsur intervensi dan campur tangan pemerintah dalam pengelolaan BUMD tentunya tidak akan ada solusi yang berarti dalam kajian ilmiah ini. Untuk itu marilah kita lihat dan lakukan pembenahan BUMD yang dimulaidari

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

dalam diri BUMD itu sendiri, melalui penerapan ***Reengineering Culture***.

Upaya *reengineering* dalam rangka meningkatkan kinerja tergantung pada komitmen semua pihak. Setiap perubahan dapat menimbulkan rasa takut dikalangan karyawan karena mungkin akan membahayakan posisinya. Tugas manager SDM adalah meyakinkan semua pihak tentang dampak negatif, dan mencari solusi mengatasi masalah tersebut.

Hammer dan Champy mendefenisikan *Reengineering* sebagai Pemikiran Ulang serta Fundamental dan Perancangan Ulang secara Radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam hal-hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer seperti; Biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan. Defenisi ini memuat empat kata kunci yaitu:

1. Fundamental

Dalam melaksanakan *Reengineering*, pelaku-pelaku harus menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang paling mendasar (Fundamental) tentang perusahaan mereka dan bagaimana operasinya. Pertanyaan-pertanyaan fundamental ini memaksa pelaku bisnis untuk melihat aturan-aturan tak tertulis dan asumsi-asumsi yang mendasari cara mereka menyelenggarakan bisnis. *Reengineering* dimulai untuk menentukan apa yang harus dilakukan perusahaan dan kemudian bagaimana melakukannya.

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

2. Radikal

Merancang ulang secara radikal berarti mulai dari akar permasalahan, bukannya membuat perubahan-perubahan yang spasial atau berkuat dengan apa yang sudah ada, tetapi melempar jauh-jauh yang lama. Dalam konsep *reengineering* ini, perancangan ulang secara radikal berarti mengesampingkan semua struktur dan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan. *Reengineering* ditujukan untuk mencipta ulang bisnis, bukan meningkatkan bisnis, memperkuat bisnis atau modifikasi bisnis.

3. Dramatis

Reengineering bukanlah upaya mencapai peningkatan secara marginal atau *incremental*, tetapi pencapaian suatu lompatan besar (*quantum leaps*) dalam hal kinerja perusahaan.

4. Proses

Sebagian pelaku bisnis tidak berorientasi terhadap proses, mereka memusatkan perhatian pada tugas-tugas, pekerjaan, orang-orang dan struktur, tetapi tidak kepada proses.

Para Hadirin Yang Saya Hormati:

Sasaran *reengineering* adalah lompatan besar (*quantum leaps*) dalam hal kinerja yang merupakan penyempurnaan seratus persen bahkan sepuluh kali lipatnya yang dapat terjadi dari proses-proses dan struktur-struktur kerja yang benar-

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

benarbaru, sehingga merupakan pedoman yang pasti untuk menciptakan suatu bentuk baru perusahaan bagi dunia bisnis baru (hammer & champy,1995)

Pertanyaan-pertanyaan fundamental yang perlu diperhatikan dalam melakukan *Reengineering* adalah “Mengapa kita melakukan? dan seperti apa yang kita lakukan?” serta “Mengapa kita melakukan dengan cara seperti yang kita lakukan?”. *Reengineering* dimulai tanpa adanya anggapan dan warisan lama, pada kenyataannya perusahaan yang melakukan *reengineering* harus melawan terhadap anggapan yang tertanam dalam sebagian besar proses-prosesnya. *Reengineering* pada awalnya menjelaskan apa yang harus perusahaan lakukan kemudian bagaimana melakukannya. Jawaban atas pertanyaan yang fundamental akan menimbulkan sesuatu yang fundamental, yaitu tindakan perubahan yang fundamental. *Reengineering* bukan merupakan *business improvement* atau *business enhancement* ataupun *business modification*, tetapi *business reinvention*.

Reengineering tidak membicarakan perbaikan sedikit-sedikit yang bersifat marginal atau *incremental*, tetapi perbaikan kinerja yang melompat jauh ke depan. Perusahaan yang memerlukan *Reengineering* adalah:

1. Perusahaan yang berada dalam kesulitan besar

2. Perusahaan yang belum mengalami kesulitan, tetapi mengantisipasi akan mengalami kesulitan.
3. Perusahaan yang tidak mengalami kesulitan, tetapi justru berada pada puncak kinerjanya. *Business Process Reengineering* adalah suatu pendekatan yang sama sekali baru berkenaan dengan ide dan model yang digunakan dalam memperbaiki bisnis. Davenport & Short (1990) lebih melihat *Business Process Reengineering* sebagai perluasan dari “*industrial engineering*”.

Dalam Perkembangannya *Reengineering* pernah menjadi isu bisnis yang paling populer di awal era Tahun 1990–an di Negara asalnya Amerika Serikat. Penerapan *Reengineering* memang menjanjikan perubahan secara drastis pada organisasi dan proses bisnis. Jika *Reengineering* berhasil maka organisasi akan bisa meningkatkan kinerja organisasi dan karyawannya (Davidson, 1994), Tetapi sebaliknya, jika upaya *Reengineering* mengalami kegagalan maka resiko yang dialami organisasi akan timbul. Berbagai resiko yang mungkin dialami oleh organisasi antara lain (Clemons, 1995):

1. Resiko teknis (*technical risk*) yaitu resiko yang terjadi karena terbatasnya kapabilitas teknologi yang digunakan organisasi dalam proses *Reengineering*.
2. Resiko financial (*financial risk*) terjadi jika proyek *Reengineering* tidak berjalan sesuai dengan rencana atau jika tidak selesai tepat

Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si

- pada waktunya dan tidak sesuai dengan biaya yang dianggarkan.
3. Resiko politis (*political risk*) yaitu terjadinya *resistance to change* terhadap proyek-proyek *Reengineering*.
 4. Resiko fungsional (*functional risk*) merupakan kesalahan disainer sistem dalam memahami kebutuhan organisasi dan kurangnya keterampilan dan pengetahuan pelaksana, sehingga mengakibatkan kapabilitas sistem yang dirancang tidak tepat.
 5. Resiko proyek (*project risk*) adalah resiko yang bisa terjadi jika personel pemroses data tidak memahami dan tidak familiar terhadap teknologi baru, sehingga menimbulkan masalah-masalah yang kompleks.

Selanjutnya makna budaya adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi: perencanaan, pengembangan, produksi, dan pelayanan atas produk atau jasa yang berkualitas yang dapat dilakukan secara optimal, ekonomis, dan memuaskan.

Culture(budaya) merupakan segenap nilai-nilai yang dapat dimaknai sama, keyakinan yang sama tentang keberadaan organisasi dan perilaku tertentu

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

yang diharapkan di tampilkan oleh semua anggota organisasi, (Siagian:2012). Lebih lanjut dikatakan *Culture* yang ditanamkan dalam organisasi merupakan hal penting, karena sangat erat hubungannya dengan efektivitas organisasi sehingga organisasi mampu meningkatkan produktivitas, menumbuhkan semangat kebersamaan di kalangan para anggota, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperbesar perolehan keuntungan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan merupakan pola kebiasaan sekaligus falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2006). Lebih lanjut Robbins mengatakan bahwa ada 7 indikator budaya organisasi, yang terdiri dari:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*) tingkat seberapa jauh para anggota organisasi didorong menjadi inovatif dan pengambilan resiko guna terwujudnya visi.
2. Perhatian pada Detil (*Attention to Detail*) tingkat seberapa jauh para anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian untuk detil.
3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) tingkat seberapa jauh manajemen fokus terhadap hasil daripada teknik dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasilnya.
4. Orientasi kepada Para Individu (*People Orientation*) tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada para individu di dalam organisasi.

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

5. Orientasi Tim (*Team Orientation*) tingkat seberapa jauh aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim dari pada individual.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*) tingkat seberapa jauh para individu agresif dan kompetitif dari pada “*easy going*”.
7. Stabilitas (*Stability*) tingkat sejauh mana kegiatan organisasi menekankan posisi status quo dari pada perubahan organisasi.

Michael Ritchie (2000) dalam artikelnya yang berjudul *Organizational Culture* menjelaskan bahwa:

1. Budaya Organisasi adalah lem normatif yang menyatukan organisasi. Nilai dan perilaku-perilaku yang dipercaya mengarah pada kesuksesan pencapaian tujuan organisasi, sehingga perlu untuk diajarkan kepada anggota baru.
2. Proses Internalisasi, ketika memasuki organisasi individu berupaya memahami apa yang dimaksud dengan organisasi, berupaya menjadi anggota yang baik, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Ia termotivasi untuk memahami lingkungannya dan mengapa sesuatu terjadi. Dengan mengobservasi perilaku yang umum bagi anggota organisasi, anggota baru dapat menentukan perilaku-perilaku yang diharapkan dan diberi imbalan oleh organisasi.
3. Persepsi informasi akurat mengenai harapan organisasi, individu memerlukan informasi yang akurat mengenai karakteristik budaya organisasi.

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

4. Kesederhanaan skema organisasi. Kompleksitas skema organisasi menyimpan informasi mengenai nilai-nilai dan perilaku anggota organisasi. Skema individual terdiri atas pengetahuan, fakta-fakta dan persepsi organisasi.
5. Imbalan Budaya, persepsi mengenai hubungan antara upaya dan kinerja atau dengan imbalan juga sangat penting dalam proses internalisasi budaya organisasi.
6. Kepuasan Kerja, budaya organisasi harus menyediakan imbalan instrinsik dan ekstrinsik agar menimbulkan kepuasan kerja yang dimulai dalam proses internalisasi.
7. Komitmen Organisasi, dimulai dengan kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, komitmen organisasi merupakan output dari internalisasi budaya organisasi.
8. Kinerja, budaya organisasi selalu dihubungkan dengan kinerja anggota dan kinerja organisasi. Ketika individu menginternalisasi perilaku yang dianggap tepat oleh budaya organisasi, keberhasilan menyelesaikan pekerjaan menunjukkan perilaku yang merupakan imbalan tersendiri.

Selanjutnya menurut Schein (2000) budaya organisasi menunjukkan nilai-nilai kepercayaan dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi sebagaimana halnya praktik-praktik manajemen dan perilaku yang mempertegas dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. Mangkunegara dalam Sembiring (2006) menyatakan bahwa “Budaya Organisasi adalah

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Ada dua faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi

1. Kebersamaan artinya tidak ada kepentingan individu atau golongan tertentu, tidak ada keegoisan pribadi dan pandangan rendah terhadap orang lain dalam mencapai tujuan organisasi
2. Intensitas artinya dalam hal komunikasi dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi

Langkah-langkah untuk memperkuat budaya organisasi adalah :

1. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
2. Memberikan contoh atau teladan
3. Membuat acara-acara rutinitas
4. Memberikan penilaian dan penghargaan
5. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
6. Koordinasi dan kontrol

Susanto (Tangilisan, 2001) menegaskan untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama seperti:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggungjawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka,

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Berdasarkan pada konsep-konsep yang telah dikemukakan tersebut, maka *reengineering culture* diartikan sebagai sebuah upaya untuk melakukan transformasi budaya secara fundamental, radikal, dan dramatis melalui sebuah proses dari kebiasaan intervensi dalam pengelolaan bisnis kearah kemandirian dalam proses bisnis. Sebagai makhluk sosial, individu mempunyai karakter dan perilaku yang berbeda antara manusia yang satu dengan yang lainnya. Dalam kehidupannya manusia mempunyai nilai-nilai yang dianut dan etika dalam bermasyarakat, semua hal tersebut membentuk suatu budaya tersendiri dalam kehidupan bermasyarakat yang dimulai dari lingkungan terkecil yaitu keluarga, lingkungan kerja sampai pada bagaimana hidup bernegara.

Pada suatu lingkungan kerja, individu-individu tersebut harus dapat memahami bisnis proses/ *core* bisnis tempat dimana mereka bekerja yang tentunya menggunakan alat-alat atau perangkat seperti manusia, mesin, modal, material serta sistem kerja yang baik. Dengan memahami bisnis proses tersebut maka diyakini setiap individu yang ada dapat bekerja dengan ekonomis, efisien, dan efektif, sehingga mereka menghasilkan *output* kerja yang lebih produktif dan inovatif yang pada akhirnya akan mendukung visi dan misi yang telah ditetapkan. Polakerja yang selalu mengedepankan integritas, etika, nilai-nilai, moral, sikap kerja yang baik hendaknya selalu menjadi budaya yang baik

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

dalam suatu korporasi seperti halnya BUMD ditengah-tengah persaingan usaha yang sangat kompetitif.

Reengineering culture ini harus dijadikan *tools* dalam pengendalian korporasi secara makro. *Reengineering culture* harus bisa menjadi solusi untuk membentengi korporasi dari intervensi pihak luar maupun perilaku individu-individu dalam korporasi yang cenderung koruptif. *Reengineering* (Rekayasa Ulang) merupakan istilah yang digunakan untuk mengacu pada perubahan organisasi dalam cakupan yang luas meliputi *downsizing*, *delaying*, *restrukturisasi* dan perbaikan proses (Young & Brockbank, 1994). Tujuan *Reengineering* adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya, peningkatan layanan pada masyarakat dan peningkatan daya saing agar organisasi tersebut dapat bergerak dengan lincah dan fleksibel serta mampu mencapai target kerja sesuai visi, misi yang telah disusun sebelumnya, hal ini dapat dicapai dengan cara:

1. Memfokuskan pada faktor-faktor sekitar hasil (*outcome*) bukan pada tugas, artinya bahwa suatu organisasi hendaknya memiliki seseorang yang melaksanakan semua tahapan dalam suatu proses.
2. Suatu organisasi hendaknya dapat membentuk departemen-departemen terspesialisasi untuk menangani proses yang terspesialisasi pula.
3. Mengelompokkan pemrosesan informasi ke dalam fungsi yang menghasilkan informasi.
4. Memperlakukan sumber-sumber yang terpisah seolah-olah tersentralisasi.

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

5. Meningkatkan aktivitas - aktivitas paralel serta mengintegrasikan hasil-hasilnya. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan keterkaitan antar fungsi paralel, sehingga unit-unit terpisah bisa melakukan suatu fungsi.
6. Menghubungkan aspek-aspek keputusan untuk menyelesaikan tugas dan membangun sistem pengendalian dalam suatu proses.
7. Memperoleh informasi sekaligus pada sumbernya.

Hadirin yang saya hormati:

Dalam mengimplementasikan *Reengineering Culture* tentunya harus dicari jalan yang terbaik, karena tidak semua organisasi berhasil dalam menerapkannya. Beberapa tantangan yang dihadapi dalam menerapkan hal tersebut antara lain:

1. Menolak untuk berubah (*resistance to change*), merupakan masalah utama *Reengineering* tidak hanya terkait dengan teknologi, tetapi juga pengaruh dari perilaku, nilai-nilai dan budaya organisasi (reger, 1994). Di samping itu *resistance to change* juga dipicu oleh tidak adanya visi dan lingkungan operasi, serta lingkungan bisnis radikal. *Reengineering* tidak cukup hanya semata-mata merubah proses tetapi yang lebih penting adalah mengubah manajemen, memberdayakan SDM, memupuk kreativitas serta *human skill*, sehingga mereka tidak menolak untuk berubah dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Untuk

Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si

mewujudkan semua itu perusahaan dituntut untuk memberikan pendekatan tentang konsep dan teknik *Reengineering*, mengkomunikasikan visi dan misi, mengartikulasikan situasi kompetitif perusahaan serta menanamkan pemahaman yang mendalam tentang budaya, nilai-nilai organisasi dan masalah-masalah organisasional. Tanpa pengetahuan dan pemahaman orang yang terlibat, maka *Reengineering* tidak akan memberikan manfaat jangka panjang. Grover, dkk (1995) menegaskan bahwa terjadinya *resistance to change* perlu diidentifikasi penyebab utamanya, apakah karena SDM, sistem atau interaksi berbagai pihak. Hall (1993) menyarankan untuk mengatasi *resistance to change* dengan melakukan komunikasi secara terbuka dengan mengintensifkan interaksi dan kerjasama antara pihak manajemen dan pihak karyawan. Komunikasi yang baik akan membangun komitmen, memberikan pemahaman tentang perlunya *Reengineering* dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

2. Kurangnya komitmen manajemen (*lack of management commitment*), komitmen manajemen sangat diperlukan dalam melakukan *Reengineering* (Hall, dkk; 1993). Agar manajemen memiliki komitmen terhadap keberhasilan *Reengineering*, maka eksekutif senior seharusnya terlibat secara aktif dalam jajaran manajemen serta memberikan kesempatan untuk menempatkan orang-orang terbaiknya menjadi anggota tim *Reengineering*. Hal ini perlu dilakukan karena fenomena

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

- menunjukkan bahwa seringkali perusahaan dalam melakukan *Reengineering* menyerahkan sepenuhnya kepada konsultan.
3. Sistem informasi yang kurang memadai. Martinez (1995) mengatakan bahwa sebagian besar perusahaan yang gagal dalam *Reengineering* disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai. Davenport dan Stoddart (1994) mengatakan bahwa sistem informasi berperan penting dalam mengeliminasi faktor-faktor penghambat keberhasilan *Reengineering*. Kedudukan sistem informasi dalam *Reengineering* bisa berperan sebagai mitra kerja (*partnership*) atau sebagai pendukung (*support*).
 4. Kurangnya keluasan (*breadth*) dan kedalaman (*depth*) analisis terhadap faktor-faktor kritis *Reengineering*. Kurangnya keluasan dimaksudkan meliputi aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan manajer untuk mengidentifikasi hal-hal yang akan dan sedang didesain kembali untuk menciptakan nilai dalam unit bisnis dan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan kedalaman menyangkut identifikasi seberapa besar unsur-unsur peran, tanggung jawab, pengukuran dan insentif, struktur organisasi, teknologi informasi, nilai-nilai bersama dan *skill* keberhasilan *Reengineering*.

Hadirin yang saya muliakan:

Dari seluruh pemaparan tersebut, dapat dipahami bahwa maksud dari *Reengineering Culture* adalah merekayasa ulang terhadap nilai-

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

nilai positif yang dianut suatu organisasi agar dapat menjadi acuan bagi segenap anggota organisasi dalam bekerja, bersikap dan bertingkah laku yang bertujuan untuk membuat organisasi fleksibel dan dinamis, mampu mencapai target kinerja sesuai dengan visi dan misi yang disusun dalam perencanaan organisasi.

Membangun *reengineering culture* harus dimulai dari pertanyaan “bagaimana nilai-nilai yang ada saat ini dan bagaimana budaya korporasi yang berlaku saat ini”, setelah hal tersebut terjawab maka kita akan mencari “nilai-nilai yang dibutuhkan dan budaya korporasi yang ideal”. Melalui **pendekatan *compliance*** (pendekatan kepatuhan) suatu BUMD harus membangun kembali aturan perilaku; etika / kode etik; *reward and punishment*; sistem rekrutmen; aturan pola karir; dan lain-lainya. Dengan memperhatikan alat-alat/ perangkat kerja suatu BUMD, maka seluruh individu yang ada dalam suatu BUMD harus bisa mengkristalisasi nilai-nilai ideal yang ditetapkan oleh suatu BUMD.

Dengan pendekatan *compliance* pada *reengineering culture*, diharapkan BUMD dapat membentuk individu-individu yang ada di dalam BUMD untuk selalu berintegritas tinggi, solid, berkompetisi secara sehat, berupaya untuk menunjukkan kinerja yang tinggi, mempunyai kebanggaan terhadap BUMD serta selalu menjaga pola kerja yang baik. Bagi pihak eksternal sendiri tentunya hal ini menjadi kesulitan tersendiri untuk melakukan intervensi ke dalam suatu korporasi dan mempengaruhi individu-individu dalam BUMD

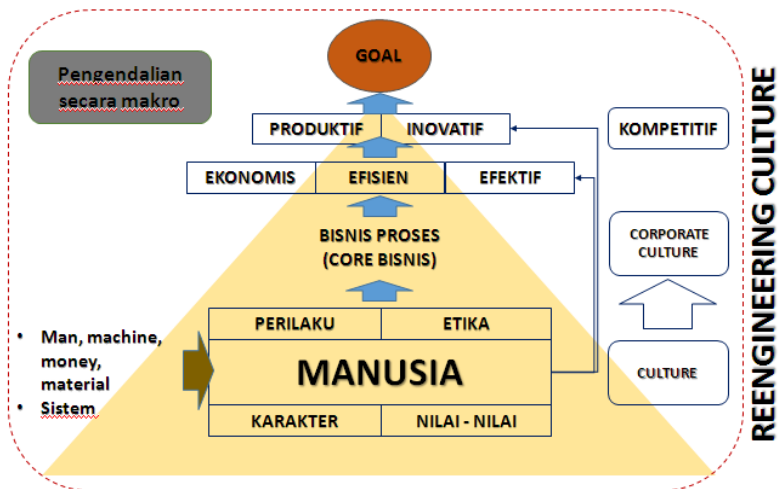
*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

berbuat koruptif dan merugikan BUMD. Melalui pendekatan *compliance* pada *reengineering culture* ini korporasi tidak hanya menuntut karyawan untuk selalu berintegritas, beretika, dan berperilaku dengan baik, namun BUMD lah yang memaksa mereka untuk selalu berintegritas tinggi, menjaga perilaku dan nilai-nilai serta berkinerja dengan baik.

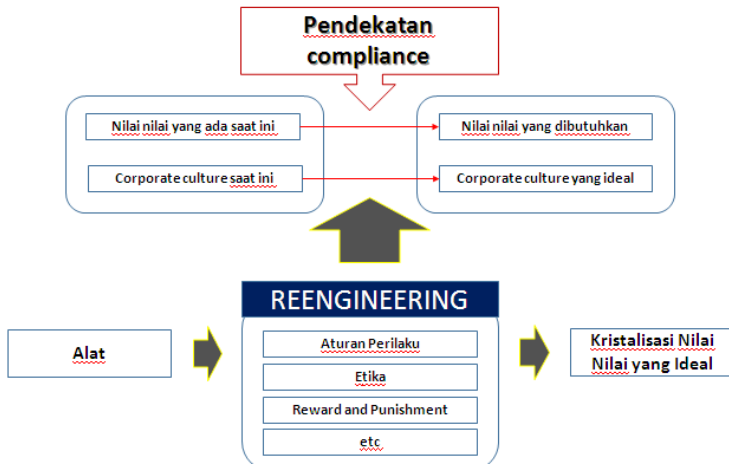
Hadirin yang saya muliakan:

Berangkat dari hal yang saya sampaikan tersebut diatas, bahwa budaya BUMD harus menjadi sumber dari budaya individu-individu yang berada dalam BUMD itu sendiri. Individu- individu yang ada harus bisa menyesuaikan dengan budaya BUMD atau seirama dengan budaya BUMD. Dan pada akhirnya nanti budaya BUMD tersebut dapat berlaku secara umum dimasyarakat luas.

PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI REENGINEERING CULTURE



Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si



KESIMPULAN

Para Hadirin yang saya hormati:

Dari seluruh pembahasan yang telah saya uraikan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. BUMD harus merekayasa ulang budayanya (*Reengineering Culture*) dengan menganalisis nilai-nilai yang ada dan menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dibutuhkan dan ideal saat ini melalui *Pendekatan Compliance* (*pendekatan kepatuhan*).
2. BUMD sebagai *Agent of Development* yang berperan dalam mendorong pertumbuhan perekonomian Daerah, sudah semestinya harus

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

- dapat menunjukkan kemampuan kontribusi yang besar terhadap Daerah. Untuk itu BUMD harus menunjukkan kinerja yang tinggi dan berani melakukan perubahan dengan konsep *Reengineering Culture*.
3. *Corporate Culture* yang kuat akan mampu mengarahkan sumberdaya manusia organisasi untuk lebih berperilaku, beretika, berkarakter, berintegritas dan dapat mengimplementasikan nilai-nilai yang semestinya di jalankan dalam organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif pada BUMD.
 4. Melalui *Reengineering Culture*, BUMD dapat lebih efektif, efisien dan ekonomis karena didukung oleh SDM yang produktif dan inovatif akibat adanya persaingan yang sehat dan kompetitif di antara karyawan, yang dibentuk oleh Kristalisasi *Corporate Culture* yang terinternalisasi kepada seluruh karyawan melalui Pendekatan *Compliance*.
 5. Dengan *Corporate culture* yang baik, maka BUMD dapat mengeliminir intervensi yang dilakukan oleh *stakeholders*, hal ini karena SDM akan lebih profesional dan lebih berintegritas sebab selalu mengacu kepada kode etik, aturan perilaku, dan nilai-nilai yang ada.

Hadirin yang berbahagia :

Sebagai penutup pidato pengukuhan ini, maka dari lubuk hati yang paling dalam, perkenankan saya menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu,

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

memberikan motivasi, dan selalu mendo'akan, sehingga saya dapat memperoleh gelar Guru Besar seperti sekarang ini.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Bapak Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia beserta jajarannya, juga kepada Bapak Rektor, para Wakil Rektor / Ketua Senat beserta segenap Anggota Senat Universitas Riau dan kepada Ibu Dekan, Wakil Dekan / Ketua Senat beserta segenap Anggota Senat Fakultas Ekonomi Universitas Riau, yang telah menyetujui usulan Guru Besar ini.

Ucapan terimakasih juga saya sampaikan kepada Tim Promotor Prof.Dr.H. Sutaryo Salim, SE dan Prof. Dr.H. Ahmadi Rilam, SE., MS serta Dr. Karnaen, IR., M.Si yang ketiganya telah mendahului kita semua, semoga amal ibadah mereka mendapat tempat yang layak disisi-Nya. Bapak-bapak Tim Promotorku, sungguh mulia hatimu dengan penuh kesabaran memberikan arahan dan bimbingan hingga anak didikmu ini memperoleh kesempatan menjadi seorang guru besar di Fakultas Ekonomi Universitas Riau tercinta ini.

Untuk kedua orang tuaku Almarhum Bpk.Drs. H. Burhan Yunus dan Almarhumah Ibunda Hj. Nurjannah yang selalu mendo'a kan ananda agar dapat berhasil dalam karir. Trimakasih Papah.....,Trimakasih Mami....., semoga Papah dan Mami bahagia di sisi Nya, Amin...YRA. Meskipun Papah dan Mami tidak hadir dan menyaksikan secara langsung acara pengukuhan ananda

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

sebagai Guru Besar, tapi ananda yakin Papah dan Mami tersenyum di atas sana karena apa yang diinginkan sudah tercapai.

Untuk Suamiku Farid Firman SE., AK., Msi. CA dan anak-anak ku tercinta: Annisa Ghea Faruchy, Afra Larasanty Faruchy dan Anindya Talitha Faruchy terimakasih karena selalu dapat mengerti dan mendukung apa yang sedang mamah perjuangkan. Seluruh perhatian, dan pengorbanan yang telah diberikan, tak sanggup rasanya mengenang perjuangan saat menimba ilmu semasa S2 dan S3, suka-duka dan keputusan yang sesekali muncul dalam pikiran ini. Namun kekuatan do'a yang suami dan anak-anaku berikan di ijabah oleh Allah SWT.

Buat abang-abang dan adek-adek ku tersayang. Edmi Haryanto, Rudy Hartono, Jimmi Copriady, Neni Lusianti, Ledy Diana dan keluarga, juga kakak iparku Asih Kurnia Dewi dan Aa' Miwan serta seluruh keponakan, terimakasih untuk semua dukungan yang selalu tercurah.

Demikian juga pada seluruh keluarga besar yang telah memberikan do'anya, semoga Allah membalas semuanya dengan pahala. Ucapan terimakasih dan sembah sujud pun terkhusus saya haturkan untuk para orang tua kami, tante-tante dan om yang selalu memberikan dukungan moril, sehingga saya tidak merasa sendirian dalam menjalani perjuangan ini. Terutama untuk angah (Dra. Nurcahya Jall), Semoga selalu diberikan

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

kesehatan dan kebahagiaan bersama kami Amin.....YRA.

Kepada para dosen dan teman sejawat di Fakultas Ekonomi Universitas Riau, terimakasih atas semua dukungannya, terutama kepada para dosen senior yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Dari lubuk hati yang paling dalam tersusun sepuluh jari sembari menundukkan kepala sambil berucap tulus ikhlas terimakasih untuk semua dukungan yang telah diberikan. Bagi saya senior tetap senior yang harus saya hormati dan tempat berdiskusi untuk semua hal terutama yang berkaitan dengan dunia akademik.

Terimakasih juga saya sampaikan kepada Bapak Drs. Machasin M.Si dan Ibu Sri Restuti, SE MM serta Ibu Dr. Yulia Efni, SE., ME yang selalu memberikan banyak bantuan dan masukan kepada saya serta seluruh Staf Program Studi Manajemen Strata Dua Fakultas Ekonomi Universitas Riau yang telah banyak berpartisipasi. Selain itu saya juga mengucapkan terimakasih untuk Sdr. Hasri Dedswal Zeinstaf kepegawaian FE UR dan juga kepada Sdri. Siwi Gandaria, S.Komstaf kepegawaian UR, karena telah membantu dalam proses pengusulan guru besar saya sejak dari awal. Semoga Allah SWT membalasnya dengan pahala atas semua yang telah diberikan oleh seluruh pihak yang saya sebutkan tadi karena selalu menolong dengan penuh kesungguhan, ketelitian dan keikhlasan.

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

DAFTAR PUSTAKA

- Clemons, E.K., 1995. Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risk of Reengineering, *Sloan Management Review*, Summer : 61-71.
- Davenport, TH. & Stoddart, DB., 1994. Reengineering: Business Change of Mythic Proportion, *MIS Quarterly*, Vol: 121-127.
- Davidson, H.W., 1994. Beyond Reengineering: The Three Phases of Business Change of Mythic Proportions, *MIS Quarterly*, June, p. 121-127.
- Grover, V. Jeong, SR. Kettinger, JW., 1995. The Implementation of BPR, *Journal of Management Information System*, p. 109-144.
- Hall, G. Rosenthal, J. Dan Wade, J., 1993. How to make Reengineering Really Work, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p 191-131.
- Hamer., 1990. *Reengineering Work: Don't Automate Obliterate*, Harvard Business Review. Nov-Dec, p. 191-231.
- Hamer, M. & Champy, J., 1993. *Reengineering the Corporation*, John Wiley & Sons.
- Herbkersman, J., 1994. The Confusion out of Reengineering, *National Underwriter*, Vol 98. P. 5.
- Martinez, EV., 1995. Succesfull Reengineering Demand IS/Business Partnership, *Sloan Management Review: Summer*, p. 39-49.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Rafika Aditama, Bandung

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

- Reger, RK; Mullane, LT; Gustavson, LT; De Maric, S., 1994. Creating Earthquakes to Changes Organizational Mindsets, *Academy of Management Executive*, Vol 8, no.4 p. 31-42
- Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of Fit Effect on the Internalization Process and Member Performed, *Business Review*, Spring 1-13 Southern.
- Robbins, Stephen P 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.
- Schein, Edgar, 2000, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publication, San Fransisco

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Biodata

Nama : Prof. Dr. Susi Hendriani, S.E., M. Si.
Lengkap
Tempat, Tgl. : Pekanbaru, 27 Agustus 1970
Lahir
Alamat : Jl. Abdul Muis, No. 30, Pekanbaru
Rumah
Alamat e-mail : Susi.hendriani@ymail.com
Hp. : 081322309091

Pendidikan Formal

- Sekolah Dasar Negeri 19 Sail, Pekanbaru (Lulus Thn. 1983)
- Sekolah Menengah Pertama Negeri 14, Pekanbaru (Lulus Thn. 1986)
- Sekolah Menengah Atas Negeri 6, Pekanbaru (Lulus Thn. 1989)
- Pendidikan Strata Satu (S1) Manajemen FE-Universitas Riau (Lulus Thn. 1993)
- Pendidikan Pascasarjana (S2) Universitas Padjadjaran Bandung (Lulus Thn. 2001)
- Pendidikan Program Doktor (S3) Universitas Padjadjaran Bandung (Lulus Thn. 2006)

Riwayat Pekerjaan

Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas
Ekonomi Universitas
Riau Pekanbaru
Alamat Kantor : Kampus Bina Widya,

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

KM. 12,5 Panam,
Pekanbaru
TMMD. : 1 Maret 1994
NIP. / NIDN. : 19700827 199403 2 002
/ 0027087002
Pangkat /Gol. Ruang : Pembina Utama Muda,
T.M.T. IV/c
(1 April 2013)
Jabatan Fungsional : Guru Besar pada
T.M.T Fakultas Ekonomi
Universitas Riau
Pekanbaru
(1 Maret 2015)
Bidang Ilmu : Manajemen
Kepakaran Ilmu : Manajemen
Sumberdaya Manusia

Riwayat Kepangkatan

- CPNS (III/a) – 01 Maret 1994
- PNS (III/a) – 01 Maret 1996
- Kenaikan Pangkat (III/b) – 01 April 1998
- Kenaikan Pangkat (III/c) – 01 April 2001
- Kenaikan Pangkat (III/d) – 01 April 2004
- Kenaikan Pangkat (IV/a) – 01 Oktober 2007
- Kenaikan Pangkat (IV/b) – 01 Oktober 2010
- Kenaikan Pangkat (IV/c) – 01 April 2013

Riwayat Jabatan Struktural

1. Sebagai Ketua Program Magister Sains
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau,
(Periode 2010-2013)

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

2. Sebagai Ketua Program Studi Magister (S2) Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau, (Periode 2013-2017)

PUBLIKASI

A. Buku

1. Kinerja dan Kepuasan Kerja, ISBN : 978-602-9066-25-8, Tahun 2011
2. Reformasi Kepemimpinan Ideal dan Profesional, ISBN : 978-602-9066-20-3, Tahun 2011
3. Menggagas Koperasi & UMKM Menjadi Juara Indonesia (Problematika dan Solusi), ISBN: 978-979-792-487-4, Mei 2014
4. Entrepreneurship Dalam Perspektif Akademis, ISBN: 978-979-792-488-1, Mei 2014

B. Makalah Ilmiah Internasional

1. *Competitive Business Environment, Market Orientation, Strategic Orientation and Performance of SMEs (Empirical Study on Small and Medium Industries Pekanbaru City)*
10th Ubaya International Annual Symposium on Management, Bali, 16 Maret 2013
2. *Contribution of Competence to the Change of Organization Effectiveness.*
Journal of Applied Sciences, ISSN : 1812-5654, DOI:10.3923/jas.2014
3. *The Influence of Training and Physical Environment on Health Practitioners' Job Performance and Incentives.*
AENSI Journals, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, ISSN : 1991-

Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si

C. Makalah Ilmiah Nasional

1. Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan Dalam Menumbuhkan Jiwa Wirausaha Mitra Binaan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang Dumai.

Jurnal Kependudukan Padjadjaran,
Padjadjaran Journal of Population Studies,
Volume 10, Nomor 2, Juli 2008,
Terakreditasi SK No.:55/DIKTI/Kep/2005,
Universitas Padjadjaran, ISSN : 1411-5034

2. Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Zainab Kota Pekanbaru.

Seminar Nasional dan Call For Paper Forum Manajemen Indonesia (FMI) Ke-5,
Pontianak, 23-24 Oktober 2013

3. Implementasi Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau.

Seminar Nasional APMMI II, Regional Competitiveness, Creative Economy and Entrepreneurship, Mataram, 28-30 Oktober 2013

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.

Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM), Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Volume 12,

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

Nomor 1, Maret 2014, *Terakreditasi SK Dirjen DIKTI Nomor: 66b/DIKTI/Kep/2011*, ISSN : 1693-5241

5. Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan terhadap Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dan Prestasi Karyawan PT. Truba Jaya *Engineering* di Pangkalan Kerinci.

Seminar Nasional dan Call for Paper, *Business in Society: Towards Asian Era*, Surakarta, 18-19 Maret 2014

6. Tingkat Pencapaian Semangat Kerja Pegawai Dilihat dari Penerapan Rotasi, Mutasi dan Promosi di Kantor Regional XI dan XII Badan Kepegawaian Negara.

Seminar Nasional dan Call for Paper, *Economic Globalization: Trend & Risk For Developing Country*, Bandung, 22-24 Mei 2014

D. Tulisan Populer

1. Pembuatan Keputusan Kelompok dan Individu, **Warta** Universitas Riau, Edisi XVII Tahun 2011
2. Memahami Perilaku Melalui Kajian Hubungan Antar-Variabel, **Warta** Universitas Riau, Edisi XVIII Tahun 2011
3. *Soft Skill* Kunci Sukses dalam Karir., **Surat Kabar** Riau Pos, 17 Mei 2014
4. Masyarakat Ekonomi ASEAN dan UMKM., **Surat Kabar** Riau Pos, 24 April 2014
5. Komitmen Pemimpin Melakukan Perubahan., **Warta Pengawasan** BPKP 2014, Vol. XXI/EDISI HUT KE 31 BPKP, ISSN: 0854-0519

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

6. *Finger Print* Tidak Selalu Memberi Solusi., **Surat Kabar** Tribun Pekanbaru, 19 Mei 2014, Edisi 3.543
7. Daya Saing Koperasi., **Surat Kabar Riau Pos**, 12 Juli 2014
8. THR Pekerja *Outsourcing*., **Surat Kabar Riau Pos**, 24 Juli 2014
9. Mutasi, Pemberdayaan dan Resistensi., **Surat Kabar** Riau Pos, 11 September 2014

E. Penelitian

1. Model Pengembangan Ekonomi Kerakyatan Melalui Potensi Sumber Daya Wilayah Pesisir terhadap Kesejahteraan Masyarakat Kabupaten Bengkalis., Oktober 2012
2. Kajian Peningkatan Daya Saing KUKM Berbasis pada Pengembangan Ekonomi Kerakyatan di Daerah Pesisir Kabupaten Kepulauan Meranti., Oktober 2012
3. Persepsi Sales Dimata Freshgraduate Universitas Riau, Tahun 2013
4. Pengaruh Alat Perlengkapan Organisasi Koperasi dan Partisipasi Anggota terhadap Keberhasilan Usaha Koperasi di Kota Pekanbaru, Tahun 2014

F. Seminar, Pelatihan, *Workshop*

1. Seminar Sehari “Membangun Komunikasi Harmonis Menuju *Good Governance* “, Bandung 12 Maret 2007
2. Pendidikan dan Pelatihan ” Sistem Penjamin

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

- Mutu Pendidikan ”, Universitas Riau 12-13 Maret 2007
3. Pelatihan Penyusunan Anggaran Kinerja Berdasarkan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, Yogyakarta 11-13 April 2007
 4. Sosialisasi QA Dan Monev di Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Pekanbaru 25 Mei 2007
 5. Seminar tentang Trafficking (Perdagangan Orang : Perempuan dan Anak) dan Sosialisasi Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2007, Bengkalis 19 Agustus 2008
 6. Pelatihan Manajemen Pengelolaan Koperasi / KUD Kota Pekanbaru, Pekanbaru 17-19 November 2008
 7. Sosialisasi Dialog Interaktif Tentang Pendidikan Politik Bagi Masyarakat dan Pemilih Pemula Sebagai Generasi Penerus, Bengkalis 27 Desember 2008
 8. Sosialisasi Program Anti Korupsi ” Menggugah Kepedulian dan Partisipasi Dosen Dalam Memberantas Korupsi ”, Pekanbaru 11 Juni 2009
 9. Dialog Publik ”Perlindungan Dasar Bagi Pengguna Moda Transportasi dan Pengguna Jalan Lainnya, Pekanbaru 19 November 2009
 10. Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Angkatan VII, Pekanbaru 28 November s.d. 07 Desember 2009
 11. *Focus Group Discussion (FGD)* Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia, dengan tema : ”Implementasi Nilai-Nilai Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (NKRI), Dan Bhinneka

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*



Tunggal Ika Dalam Kehidupan Bermasyarakat, Berbangsa Dan Bernegara”, Jakarta 20 April 2010

12. Pelatihan Manajemen Pengembangan Usaha Mitra Binaan PKBL Jasa Raharja Tahun 2010, Pekanbaru 25 s.d. 26 November 2010
13. Pelatihan *Customer Service*, Pekanbaru 23 Desember 2010
14. Pelatihan:Kiat Mengembangkan Usaha Bagi Mitra Binaan PT. Angkasa Pura II (Persero), Pekanbaru 29 s.d. 30 Desember 2010
15. Diskusi Publik, dengan tema: ”Internalisasi dan Implementasi Empat Pilar Kehidupan Berbangsa dan Bernegara”, Pekanbaru 2011
16. Seminar ”Uji Publik RUU tentang Perubahan Atas UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian”, Pekanbaru 1 Maret 2011
17. *Workshop: Buliding Motivation dan Customer Service*, Pekanbaru 14 Maret 2011
18. *1st Regional Meeting and International Seminar, theme: The Development of Philosophy Asian Management in Globalization*, Bekasi 1-2 April 2011
19. *Workshop:Building Motivasi to Win* Bagi Karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang Pekanbaru, Pekanbaru 29 Juni 2011
20. Diklat Penyusunan Studi Kelayakan dan Investasi Daerah, Pekanbaru 6-8 Juli 2011
21. Seminar Internasional pada Acara Pelantikan dan Rapat Kerja Pengurus Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia (ISKI) Wilayah Riau, Pekanbaru 1 Oktober 2011

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*



22. Pelatihan Akuntansi Berbasis Komputerisasi, Pekanbaru 24 Oktober 2011
23. Pelatihan Pengembangan Sikap Kewirausahaan Bagi Pengusaha Kecil dan Koperasi Mitra Binaan PKBL PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau, Pekanbaru 17-18 November 2011
24. *2nd International Conference, theme: Best Management Practices in Asia*, Pekanbaru 2-4 Desember 2011
25. Pelatihan: Pengembangan Sikap Kewirausahaan Bagi Mitra Binaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Sultan Syarif Kasim II., Pekanbaru 11-12 Desember 2011
26. Pelatihan dan Bimbingan Penulisan Artikel Ilmiah untuk Publikasi Jurnal Nasional dan Internasional (*Workshop on Academic Publishing*), Pekanbaru 1 Februari 2012
27. Studium General bersama Menteri Koordinator Perekonomian Indonesia, tema: "Riau dalam Konstelasi Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (Menangkap Peluang Ekonomi Pantai Timur Sumatera)" ., Pekanbaru 18 Februari 2012
28. Sosialisasi Surat Utang Negara (SUN), Pekanbaru 15 Maret 2012
29. Panitia Penyelenggara Seminar Internasional *The Best Practices Management* yang diselenggarakan Oleh Fakultas Ekonomi Universitas Riau dan Asosiasi Ilmuwan Manajemen Indonesia., FE-UR 17 Oktober 2011

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

30. Pelatihan Penulisan Proposal dan Manajemen Riset., Yogyakarta 20-21 Maret 2012
31. Seminar Nasional, tema:”Reformasi Administrasi dan Inovasi *Governance* dalam Administrasi Pembangunan”., Pekanbaru 18-19 April 2012
32. Pelatihan Terpadu Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) Tahun 2013., Pekanbaru Tahun 2013
33. *In the International Annual Symposium on Management, theme ”Challenges and Opportunities of the Leading Edge in World Class Supply Chain Management.*, Bali 16 Maret 16
34. *In the APMMI Workshop on ”International Accreditation and Quality Assurance of Graduate Business and Management Education in a Globalized World”.*, Bengkulu 21-23 Juni 2013
35. 4 Pilar Goes to Campus dalam rangka Sosialisasi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Bhinneka Tunggal Ika., Pekanbaru 6 September 2013
36. *Management Strategic Planning.*, Pekanbaru 19 September 2013
37. Seminar Hasil Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Riau, dengan judul ”Profesi Sales di Mata *Fresh Graduate* Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru”., FE-UR 5 Desember 2013

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

38. Seminar Nasional "Konservasi dan Proteksi Lingkungan"., Pekanbaru14 Desember 2013
39. Pelatihan Strategi Pengembangan Koperasi., LPK Bengkalis 10-11 Januari 2014
40. Seminar Internasional 2014, dengan topik "Global Economics Role Toward Malaysia – Indonesia Economic Growth"., Pekanbaru16 Januari 2014
41. Seminar Nasional, tema: "Peluang, Tantangan dan Kesiapan Indonesia Menuju Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015"., Pekanbaru27 Februari 2014
42. Seminar Nasional Dies Natalis UNS XXXVIII., Surakarta18-19 Maret 2014
43. Kuliah Umum "Leadership"., Pekanbaru27 Maret 2014
44. Pelatihan Manajemen Koperasi dan Usaha Kecil., LPK Bengkalis 7-8 Mei 2014
45. Seminar Nasional, "Economic Globalization: Trend & Risk For Developing Country"., Bandung 22-24 Mei 2014
46. ABEST21 Accreditation Workshop 2014., Semarang3 Juni 2014
47. Seminar Nasional, theme "Internationalizing Graduate Management and Business Education Issues and Challenges"., Semarang 4 Juni 2014
48. Seminar Nasional "Perspektif Asean Economic Community 2014 terhadap Perekonomian Indonesia"., Pekanbaru Februari 2014

G. Kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat

1. Sebagai Instruktur pada "Pelatihan Manajemen Pengembangan Usaha Mitra

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

- Binaan PKBL Jasa Raharja Tahun 2010”, dengan materi: *Spirit Wirausaha.*, Pekanbaru, 25 s.d. 26 November 2010
2. Sebagai Narasumber dalam acara “Pelatihan *Customer Service*”, Pekanbaru, 23 Desember 2010
 3. Sebagai Narasumber dalam acara “Pelatihan:Kiat Mengembangkan Usaha Bagi Mitra Binaan PT. Angkasa Pura II (Persero).”, dengan materi: *Spirit Wirausaha.*, Pekanbaru, 29 s.d. 30 Desember 2010
 4. Sebagai Narasumber dalam acara “*Workshop: Buliding Motivation dan Customer Service*”, dengan materi: *Service Language-Complain Handling, Langkah Cerdas dalam Memberikan Pelayanan.*, Pekanbaru, 14 Maret 2011
 5. Sebagai Narasumber dalam acara “*Workshop:Building Motivasi to Win* Bagi Karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang Pekanbaru.” dengan materi: *Perubahan Paradigma Positif.*, Pekanbaru, 29 Juni 2011
 6. Sebagai Narasumber dalam acara “Diklat Penyusunan Studi Kelayakan dan Investasi Daerah”, dengan materi: *Aspek Manajemen, Organisasi dan Hukum dalam Studi Kelayakan Investasi.*, Pekanbaru, 6-8 Juli 2011
 7. Sebagai Narasumber dalam acara “Pelatihan Akuntansi Berbasis Komputerisasi”, dengan materi: *Kewirausahaan Koperasi.*, Pekanbaru, 24 Oktober 2011
 8. Sebagai Narasumber dalam acara “Pelatihan Pengembangan Sikap Kewirausahaan Bagi

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

- Pengusaha Kecil dan Koperasi Mitra Binaan PKBL PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau”., Pekanbaru, 17-18 November 2011
9. Sebagai Narasumber dalam acara “Pelatihan: Pengembangan Sikap Kewirausahaan Bagi Mitra Binaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Sultan Syarif Kasim II”., Pekanbaru, 11-12 Desember 2011
 10. Sebagai Narasumber dalam Pelatihan Pengembangan Sikap Kewirausahaan Bagi Pengusaha Kecil dan Koperasi Mitra Binaan PKBL PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau., Pekanbaru, 17 s.d. 18 November 2011
 11. Sebagai Ketua Tim Kegiatan Pelatihan Kewirausahaan Bagi Mitra Binaan PT. Jamsostek Cabang Pekanbaru., Pekanbaru, Desember 2012
 12. Sebagai Anggota Tim Kegiatan Penyuluhan Konversi Penggunaan Minyak Tanah Ke Gas LPG 3 Kilogram di Kecamatan Sail Pekanbaru., Pekanbaru, Desember 2012
 13. Sebagai Narasumber dalam Pelatihan Akuntansi Koperasi dan Akuntansi Koperasi Sistem Komputerisasi Bagi Pengurus dan Pengelola Koperasi Kabupaten Siak., Pekanbaru, 09 s.d. 12 April 2012
 14. Sebagai Narasumber dalam Pelatihan Pengembangan Spirit Wirausaha Bagi Mitra Binaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Sultan Syarif Kasim II., Pekanbaru, 26 s.d. 27 Desember 2012
 15. Sebagai Narasumber dalam Pelatihan Kader Pemberdayaan Masyarakat Tahun Anggaran

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

2013., Pekanbaru, 10 Mei 2013

16. Sebagai Narasumber dalam Pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Dasar dan Menengah Tingkat SMP Negeri., Pekanbaru, 22 s.d. 23 November 2013
17. Sebagai Narasumber dalam Kegiatan Pelatihan : Manajemen Usaha Bagi Mitra Binaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara SSK II., Pekanbaru 11 s.d. 12 Desember 2013
18. Sebagai Narasumber, pada Seminar Pemasaran 2013 di Ratu Mayang Garden Hotel, *theme "Become an Innovative Marketer"*., Pekanbaru 22 Desember 2013
19. Sebagai Instruktur dalam kegiatan Pelatihan Strategi Pengembangan Koperasi., LPK Bengkalis, 10-11 Januari 2014
20. Sebagai Instruktur dalam kegiatan Pelatihan Manajemen Koperasi dan Usaha Kecil., LPK Bengkalis 7-8 Mei 2014
21. Sebagai Instruktur, pada *Workshop "Pelayanan Prima"*., Pekanbaru 22 Mei 2014
22. Sebagai Instruktur, pada Pelatihan "Kewirausahaan Produk Unggulan Kecamatan Se- Kabupaten Siak"., Kabupaten Siak Sri Indrapura, 22-24 Juni 2014
23. Sebagai Instruktur, pada Program Pembinaan "Motivasi Spiritual bagi Warga Binaan Masyarakatan Lapas Kelas II A Pekanbaru"., Pekanbaru 24-25 Juni 2014
24. Sebagai Instruktur, pada Pelatihan "Bimtek Peningkatan Kapasitas Pemandu Lapangan

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*

Perluasan Kesempatan Kerja”., Pekanbaru
23-27 Juni 2014

*Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Riau,
Prof. Dr. Susi Hendriani, SE., M.Si*