

Manajemen perubahan untuk rekayasa-ulang dalam perspektif teori chaos dan kompleksitas : studi kasus di Astra Mobil Group

Ferli Deni Iskandar, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20440676&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Fakta menunjukkan bahwa rekayasa-ulang proses bisnis semakin hari semakin dicintai sebagai alternatif terbaik bagi perusahaan untuk menjawab tantangan berat yang datang dari pelanggan, persaingan, dan perubahan dalam lingkungan usaha yang semakin kompleks dan turbulen. Tetapi juga terdapat fakta suram bahwa rekayasa-ulang merupakan usaha yang beresiko tinggi karena banyaknya kegagalan yang dialami oleh berbagai perusahaan yang mencobanya

Literatur menyatakan bahwa kendala terbesar atas keberhasilan rekayasa-ulang terletak pada keengganan organisasi untuk berubah (resistance to change). Dengan demikian manajemen perubahan untuk rekayasa-ulang merupakan faktor kritikal yang perlu mendapat perhatian besar.

Perubahan yang disebabkan rekayasa-ulang bersifat radikal, systemwide dan mendadak. Karakteristik seperti ini kurang terakomodasi oleh framework berpikir tradisional yang condong kepada kondisi keseimbangan (equilibrium), reduksionistik, dan deterministik. Teori chaos dan kompleksitas telah membawa pemahaman baru tentang sistem-sistem nonlinier yang berada dalam kondisi jauh dari keseimbangan (far-from-equilibrium), ketika cara berpikir holistik dan nondeterministik lebih sesuai untuk digunakan. Organisasi sebagai suatu bentuk sistem nonlinier, dan rekayasa-ulang sebagai pemicu kondisi far-from-equilibrium dalam organisasi, dengan demikian relevan untuk dikaji dengan teori ini.

Astra Mobil Group saat ini tengah melakukan rekayasa-ulang dalam proyek yang disebut Proyek ASMO 2003. Proyek ini dilihat sebagai sebuah usaha transformasi organisasi menghadapi abad 21, ketika era perdagangan bebas ? AFTA, APEC ? dimulai. Tugas transformasi ini sangat besar, karena mencakup seluruh divisi (Nissan Diesel, BMW, Peugeot, Daihatsu, Isuzu) dengan

total personil sekitar 11000 orang. Penelitian ini mengkaji praktek manajemen perubahan yang dilakukan dari perspektif teori chaos dan kompleksitas.

Ditemukan bahwa karakteristik manajemen perubahan untuk rekayasa ulang di Astra Mobil Group didominasi oleh pendekatan top-down. Teknik komunikasi melalui presentation-roll-down, penggunaan majalah internal perusahaan, poster dan spanduk, menunjukkan bahwa aliran komunikasi cenderung berlangsung satu arah ? dari atas ke bawah. Faktor kunci implementasi rekayasa-ulang berupa penerimaan user atas proses baru hasil rancangan tim rekayasa-ulang memang telah disadari. Hal ini tercermin dalam pembentukan transformation laboratory, sehingga

diharapkan terjadi proses negosiasi antara para perancang proses dengan user sebelum benar-benar diimplementasi. Tetapi user dalam transformation laboratory hanyalah sebagian sangat kecil dari seluruh populasi calon user di Astra Mobil Group, sehingga transformation laboratory tampaknya berfungsi lebih sebagai teknik validasi teknis dan pada validasi sosiologis yang menjamin penerimaan dari seluruh lapisan personal.

Penulis menggunakan teori chaos dan kompleksitas untuk mengusulkan model manajemen perubahan yang digabungkan dengan praktek manajemen perubahan Astra Mobil Group. Perubahan yang sejati, dalam perspektif teori chaos dan kompleksitas, adalah sebuah proses self-Organization. Hal ini terjadi ketika terbentuk interkoneksi masif dalam organisasi, yang membuat komunikasi dan informasi terdistribusi semaksimal mungkin. Pada tingkat praktis, hal ini bisa diwujudkan dengan mengeksplorasi pemanfaatan groupware (dimensi teknologis), dan pembentukan jaringan informal (dimensi sosiologis). Kedua hal ini akan memfasilitasi terbentuknya kultur dialog, komunikasi, toleransi terhadap ambiguitas, sekaligus (pada dimensi psikologis) memelihara sense of identity dari masing-masing unit organisasional ketika dihadapkan pada keharusan berubah.