

TECHNO-STRUCTURAL INTERVENTION PADA PERUSAHAAN KORPORASI MENGHADAPI DISKRUPSI MASA DEPAN

Taufiq Chandra Adimanta Habibie ¹, Meiske Claudia ²
Universitas Lambung Mangkurat

Correspondence		
Email: 1tchandraadimantah@gmail.com		No. Telp:
2 mclaudia@ulm.ac.id		
Submitted 4 Mei 2024	Accepted 10 Mei 2024	Published 1 Mei 2024

ABSTRAK

Dampak pandemi Covid-19 telah diprediksi sebelumnya, memperkirakan kerugian kesehatan dan ekonomi secara keseluruhan masih menjadi tantangan besar karena besarnya pandemi yang belum pernah terjadi sebelumnya, terbatasnya pemahaman tentang perilaku ekonomi dalam kondisi seperti ini, dan kurangnya data di banyak negara termasuk Indonesia. Perusahaan juga menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan mereka karena cara mereka beroperasi dan kurangnya koordinasi antar departemen. Oleh karena itu, perubahan dan intervensi seperti Techno-Structural Intervention menjadi sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Proses ini melibatkan perancangan ulang proses bisnis secara radikal dan integrasi teknologi digital ke dalam struktur organisasi. Dalam era baru ini, organisasi harus memiliki pandangan yang dinamis terhadap sistem organisasi mereka dan melakukan eksplorasi proses inovasi untuk memecahkan tantangan organisasi. Melalui integrasi antara Blue Ocean Strategi dan Techno-Structural Intervention, perusahaan dapat menciptakan peluang untuk menciptakan inovasi yang mampu bersaing dan meningkatkan ketahanan organisasi.

KATA KUNCI: Techno-Structural , Intervention, Korporasi

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap gaya hidup, kesehatan, dan penghidupan masyarakat di seluruh dunia. Perkiraan awal memperkirakan bahwa pandemi ini akan menyebabkan kontraksi pertumbuhan ekonomi global, peningkatan kemiskinan dan pengangguran global, dan konsekuensi kesehatan serius lainnya(1). Namun, memperkirakan kerugian kesehatan dan ekonomi secara keseluruhan akibat COVID-19 merupakan sebuah tantangan besar karena beberapa alasan, pertama termasuk besarnya pandemi yang belum pernah terjadi sebelumnya, kedua terbatasnya pemahaman tentang bagaimana pelaku ekonomi berperilaku dalam kondisi seperti ini, dan ketiga kurangnya data mengenai indikator ekonomi standar di banyak negara terutama Indonesia sebagai negara berkembang. Pemerintah dan lembaga pembiayaan pembangunan telah menerapkan berbagai langkah kebijakan dan penyelamatan lapangan kerja dan mata pencaharian, namun efektivitas langkah-langkah ini bergantung pada kemampuan Perusahaan untuk menilai dampaknya terhadap berbagai sektor perekonomian dan menargetkan sektor-sektor yang paling terkena dampak(1). Dampak pandemi terhadap berbagai sektor dan jasa perekonomian didorong oleh guncangan sisi penawaran akibat penerapan pembatasan sosial dan lockdown, serta kontraksi atau ekspansi yang didorong oleh permintaan(1).

Sebagian besar perusahaan mengklaim bahwa mereka ingin menjadi fleksibel, inovatif, efisien, dan berfokus pada pelanggan, namun banyak yang gagal mencapai tujuan tersebut. Masalahnya terletak pada cara perusahaan beroperasi dan mengapa mereka beroperasi seperti itu(2). Produsen mungkin menetapkan tujuan untuk memenuhi pesanan pelanggan dengan cepat, namun sistem distribusi multi-tingkat mereka mempersulit pencapaian tujuan ini. Inefisiensi dan kurangnya koordinasi antar departemen juga dapat menimbulkan masalah,

seperti ketika proses pengembalian suatu perusahaan melibatkan tiga belas departemen yang berbeda, sehingga menyebabkan kesalahan dan pelanggan tidak puas(2). Hasil yang dicapai oleh perusahaan seringkali sangat berbeda dengan apa yang diinginkan manajemennya sehingga hal tersebut perlu dilakukan intervensi perubahan yang sesuai dengan keadaan organisasi dan lingkungan. Perubahan merupakan proses yang tak terelakkan dan berkelanjutan yang harus dihadapi setiap perusahaan dan organisasi agar dapat terus bertahan(3). Tujuan perubahan adalah beralih dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan, meningkatkan efektivitas organisasi dan kemampuan menghadapi tantangan lingkungan di masa ini maupun yang akan datang(3). Penolakan terhadap perubahan merupakan masalah umum yang dihadapi oleh organisasi selama proses perubahan dan konsep evolusi organisasi memposisikan perubahan sebagai faktor penting dalam proses pengembangan organisasi(3).

Intervensi adalah serangkaian tindakan atau peristiwa terencana yang dimaksudkan untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya, dengan sengaja mengganggu status quo(3). *Techno-struktural Intervention* berfokus pada teknologi dan struktur organisasi untuk menentukan struktur yang sesuai untuk lingkungan, teknologi, dan kondisi organisasi(4). "*Techno-structural intervention*" adalah istilah dalam bidang manajemen yang merujuk pada serangkaian tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi melalui perubahan struktur dan teknologi(4). Teknologi dan struktur organisasi yang tepat dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat(4). *Techno-structural intervention* dapat mencakup perubahan pada sistem informasi, proses bisnis, dan struktur organisasi.

Technostructural intervention adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengubah struktur organisasi dan teknologi yang digunakan oleh suatu perusahaan. Pendekatan ini penting untuk menghadapi disrupsi di masa yang akan datang karena perubahan teknologi yang semakin cepat dan kompleks dapat menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi(3). Sehingga, teknologi harus diintegrasikan dengan baik ke dalam struktur organisasi agar perusahaan dapat menghadapi disrupsi di masa yang akan datang. Peningkatan proses bisnis adalah tujuan penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. Hal ini melibatkan identifikasi, analisis, dan perancangan ulang proses bisnis yang ada untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan pelanggan(5). Meskipun terdapat penekanan yang signifikan pada penentuan inisiatif perbaikan atau perancangan ulang yang paling efektif yang harus dilakukan organisasi. Pengukuran dan pengaitan dampak sebab akibat dari intervensi proses bisnis ini juga sama pentingnya tetapi hal ini tidak selalu mudah dilakukan, terutama karena mungkin terdapat faktor perancu yang membuat perkiraan dampak intervensi menjadi bias(5). Proses pengembangan organisasi mengacu pada 6 tahap proses pengembangan organisasi terutama yang berkaitan dengan *Techno-structural Intervention* yang melibatkan *Entering, Diagnosing, Analyzing, Designing, Managing, and Evaluating*(4).

Techno-structural intervention pada suatu organisasi dipandang sebagai cara Perusahaan untuk melakukan perampingan dan rekayasa ulang hal tersebut akan melibatkan pengurangan ukuran organisasi melalui perampingan atau desain ulang(3). Keterlibatan karyawan dipandang penting bagi keberhasilan kesiapan perubahan, karena melibatkan pembagian kekuasaan, informasi, pengetahuan, keterampilan, dan penghargaan dengan karyawan. Proses intervensi *techno-structural* menjadi suatu topik yang pas untuk dibahas bagaimana Langkah Langkah yang diambil oleh perusahaan – perusahaan korporasi di Indonesia kedepan untuk menjawab tantangan selanjutnya untuk mendukung terciptanya Indonesia emas di 2045. Covid 19 sudah selesai dan tantangan pada jendela – jendela saat ini

terbuka bagi bisnis yang sukses yang tidak hanya fokus pada persaingan di pasar yang sudah ada, tetapi juga menciptakan pasar baru dengan *techno-structural* organosiasi yang menggabungkan elemen-elemen yang belum pernah digabungkan sebelumnya. Sehingga, pasar baru yang diciptakan kita sebut sebagai "Blue Ocean" tidak akan tercemar oleh keadaan manajemen perusahaan yang buruk(6).

PEMBAHASAN

The New World of Work

Proses rekayasa ulang suatu perusahaan melibatkan perancangan ulang proses bisnisnya secara radikal, yang mempunyai implikasi pada setiap bagian organisasi di dunia kerja yang baru. Ketika suatu proses direkayasa ulang, hal ini dapat mengubah pekerjaan karyawan dari sempit dan berorientasi pada tugas menjadi multidimensi(2). Pekerja yang dulunya mengikuti instruksi kini diberdayakan untuk membuat pilihan dan mengambil keputusan sendiri. Pekerjaan di jalur perakitan menghilang, dan departemen fungsional kehilangan alasan keberadaannya. Manajer berhenti bertindak seperti supervisor dan berperilaku lebih seperti pelatih. Sikap dan nilai-nilai berubah sebagai respons terhadap insentif-insentif baru, dan hampir setiap aspek organisasi mengalami transformasi, seringkali tidak dapat dikenali lagi.

Peralihan dari perusahaan tradisional ke perusahaan rekayasa ulang mempunyai implikasi terhadap persiapan kerja, ukuran kinerja, kompensasi, dan kriteria kemajuan. Perusahaan yang telah merekayasa ulang proses mereka menekankan pendidikan dibandingkan pelatihan, mempekerjakan orang-orang yang memiliki karakter dan pendidikan yang tepat dibandingkan pengalaman kerja di pabrik. Di perusahaan yang direkayasa ulang, kompensasi pekerja didasarkan pada nilai yang mereka ciptakan, bukan waktu yang mereka habiskan untuk bekerja. Kontribusi dan kinerja adalah dasar utama untuk kompensasi, dan kemajuan ke pekerjaan lain dalam organisasi adalah fungsi dari kemampuan, bukan kinerja. Perbedaan antara kinerja dan kemajuan sangatlah penting, dan perusahaan yang telah merekayasa ulang proses mereka memisahkan tinjauan hasil dari tinjauan pengembangan untuk membantu karyawan mengingat perbedaan tersebut dengan jelas(2).

Proses rekayasa ulang melibatkan perubahan signifikan dalam budaya suatu organisasi, serta konfigurasi strukturalnya. Agar karyawan benar-benar percaya bahwa mereka bekerja untuk pelanggan dan bukan hanya atasan mereka, praktik pemberian penghargaan di perusahaan harus memperkuat keyakinan ini. Artinya, sistem manajemen, seperti cara orang dibayar dan dievaluasi, harus mengedepankan nilai-nilai yang mengutamakan kepuasan pelanggan(2). Pernyataan nilai saja tidak ada gunanya tanpa dukungan sistem manajemen yang menjadikan nilai-nilai tersebut hidup dan nyata dalam perusahaan. Mengubah nilai sama pentingnya dengan mengubah proses dalam rekayasa ulang, dan karyawan harus memegang keyakinan yang mengutamakan kepuasan pelanggan dan akuntabilitas pribadi.

Pergeseran ke arah rekayasa ulang juga memerlukan perubahan struktur organisasi, dari hierarki ke datar. Pekerjaan kini diatur berdasarkan proses dan tim yang melaksanakannya, dengan lebih sedikit lapisan manajemen dan lebih banyak otonomi untuk tim. Bos tradisional digantikan dengan pelatih yang memberikan bimbingan dan sumber daya bagi tim untuk memecahkan masalah mereka sendiri(2). Cara pengelolaan yang baru ini memerlukan keterampilan antarpribadi yang kuat dan fokus pada pengembangan manusia dan keterampilan mereka. Mengelola kini dipandang sebagai profesi yang sama pentingnya dengan bekerja, dan hanya ada sedikit korelasi antara unggul dalam keterampilan kerja dan menjadi manajer yang

baik. Rekayasa ulang juga memerlukan perubahan peran eksekutif senior, yang kini harus bertindak sebagai pemimpin yang dapat memengaruhi dan memperkuat nilai-nilai dan keyakinan karyawan. Organisasi yang lebih datar mendekatkan eksekutif senior dengan pelanggan dan mereka yang melakukan pekerjaan yang menambah nilai perusahaan. Para eksekutif harus memastikan bahwa proses dirancang sedemikian rupa sehingga pekerja termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, dan harus sangat memperhatikan bagaimana pekerjaan tersebut diselesaikan. Mereka lebih dari sekedar pencatat skor dan harus terlibat dalam pembuatan rencana permainan dan kinerja para pemain. Semua perubahan ini, mulai dari pekerjaan, nilai, struktur, hingga manajemen, saling terkait dalam apa yang disebut berlian sistem bisnis, dan keempat poin tersebut harus selaras agar perusahaan dapat sukses dalam rekayasa ulang(2).

Formulating Techno-Structural Intervention for Blue Ocean

Kerja pada dunia baru memiliki cara pandang sistem organisasi yang merujuk pada bagaimana hubungan hierarki sistem organisasi berjalan dengan dinamis. Pada perjalanannya, proses hierarki yang dinamis merupakan salah satu proses intervensi untuk mendapatkan *Entering, Diagnosing, dan Analyzing* internal perusahaan(4). Proses tersebut merupakan Langkah awal sebelum tahap *Designing dan Managing* restrukturisasi perusahaan ke arah yang lebih baik. Proses *Techno-structural intervention* adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengubah struktur organisasi dan teknologi yang digunakan oleh suatu perusahaan. Perusahaan perlu untuk merestrukturisasi bisnisnya dan mengintegrasikannya dengan teknologi.

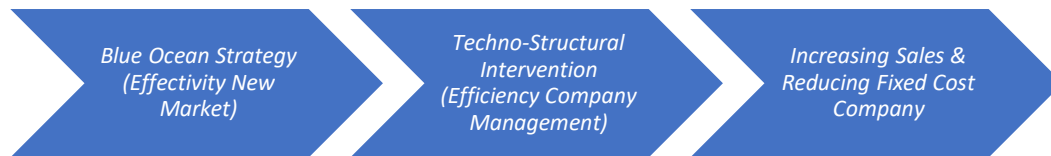
Integrasi teknologi digital ke dalam bisnis merupakan proses bertahap yang memanfaatkan kemajuan teknologi baru. Potensi dampak teknologi terkait internet terhadap perusahaan dan wilayah diperkirakan signifikan sejak dekade kedua abad ke-21. Namun, pandemi COVID-19 secara tak terduga mempercepat digitalisasi bisnis, sehingga semakin mendesak bagi perusahaan untuk meningkatkan ketangkasan, kecepatan, dan pengambilan keputusan berdasarkan data(7). Pandemi ini telah menyoroti relevansi teknologi digital sebagai alat yang dapat membantu perusahaan mempertahankan kelangsungan bisnis dan mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh pandemi ini. Kerja jarak jauh, cloud, dan pertemuan online dianggap sebagai alat digitalisasi paling efektif dalam mengatasi hambatan dan hambatan yang dihadapi perusahaan selama pandemi. Peralihan ke e-commerce yang dilakukan oleh banyak perusahaan sebagian besar merupakan respons terhadap harapan pelanggan dalam hal ini, sebagai konsekuensi dari meluasnya penggunaan komputer dan perangkat seluler dengan akses internet. Digitalisasi di era COVID-19 dapat menjadi salah satu alat ketahanan organisasi, membantu mengantisipasi atau beradaptasi dan merespons kondisi lingkungan buruk yang didorong oleh situasi krisis pandemi. Mendukung digitalisasi dapat menjadi alat untuk menjaga kelangsungan bisnis di masa pandemi COVID-19 dan merupakan salah satu prioritas kebijakan(7). Ketidakpastian pembatasan pandemi, ditambah dengan keterampilan kewirausahaan para manajer, merupakan faktor penting dalam digitalisasi bisnis. Pandemi ini mempercepat digitalisasi bisnis, khususnya di perusahaan-perusahaan besar yang berbasis layanan, dengan teknologi yang paling sering diadopsi adalah teknologi yang memfasilitasi pertemuan online, kerja jarak jauh, dan e-commerce(7). Kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya keuangan sebagai hambatan utama terhadap digitalisasi bisnis, diagnosa tersebut didapat dengan komunikasi yang baik pada sistem hierarki organisasi yang saling terintegrasi pada bagian sebelumnya.

Menciptakan inovasi adalah mekanisme penting untuk membangun ketahanan dalam organisasi dengan pendekatan samudra biru. Kompleksitas dan daya saing lingkungan

menjadikan eksplorasi proses inovasi sebagai cara untuk memecahkan tantangan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan model inovasi terbuka dengan pendekatan samudra biru dalam ekosistem startup industri tekstil dan menyelidiki dampaknya terhadap ketahanan organisasi dengan berfokus pada peran mediasi daya saing dinamis. Analisis mengungkapkan bahwa inovasi terbuka dapat membawa kesuksesan yang lebih besar dalam meningkatkan ketahanan organisasi dan daya saing dinamis di startup. Kajian tersebut juga memperkenalkan kriteria kesiapan organisasi, kemampuan kolaboratif, kapasitas penyerapan, dan kemampuan manajemen pengetahuan sebagai faktor efektif dalam inovasi terbuka di startup.

Dalam lingkungan kompetitif saat ini, inovasi merupakan faktor penting bagi daya saing organisasi sehingga restrukturisasi dan inovasi organisasi sangat terkait dengan penciptaan nilai pasar dan respons terhadap ketidakpastian, sehingga efektif dalam menghadapi risiko – resiko organisasi kedepannya. Pendekatan samudra biru, yang melibatkan penghindaran persaingan dan menciptakan permintaan baru bagi pelanggan, merupakan alat yang ampuh untuk meningkatkan ketahanan organisasi(8). Kita dapat mengambil contoh bagaimana selama bertahun-tahun, pasar ponsel global didominasi oleh perusahaan merek ternama. Namun, maraknya ponsel “bandit”, yaitu ponsel “kotak putih” yang tidak bermerek atau tidak dikenal, telah memperkenalkan model bisnis baru yang mengubah permainan(9). Ponsel bandit ini menawarkan fitur berbiaya rendah dan bernilai tambah tinggi sehingga menarik bagi konsumen di negara berkembang. Di Tiongkok, MediaTek dan banyak perusahaan kecil dan menengah Tiongkok telah menciptakan bisnis baru dalam pembuatan dan penjualan ponsel ini dan analisis menunjukkan bahwa kunci untuk menciptakan inovasi nilai adalah berpikir secara berbeda dari strategi tradisional(9). Sehingga dalam kurun waktu 20 tahun, China sebagai negara produsen yang awalnya memperkenalkan “Pasar ponsel Bandit” dengan meniru dan terus berinovasi mampu untuk bersaing dengan merek-merek besar Apple pada saat ini. Kita mampu melihat Xiaomi, Oppo, Vivo, Hisense, dan sebagainya mampu menguasai pasar *low middle society* dan menciptakan gelombang baru dalam bisnis penjualan ponsel.

Mengejar pertumbuhan penjualan adalah inti suatu perusahaan melakukan inovasi dan restrukturisasi secara teknologi untuk mampu bersaing dan mencapai posisi yang lebih tinggi adalah “tujuan bagi perusahaan”(10). Kebijakan ekonomi saat ini yang bertujuan untuk mencapai tujuan ini dengan menargetkan industri, aktivitas bisnis, dan ukuran perusahaan tertentu memiliki kelemahan dan efektivitas yang terbatas(10). Blue Ocean Strategy merupakan proses mengidentifikasi kondisi pertumbuhan yang tinggi dan menerapkan baik secara internal dan eksternal perusahaan. Fokus yang kuat pada pertumbuhan lapangan kerja seringkali menjadi perhatian utama kebijakan pemerintah tetapi mungkin tidak sepenuhnya efektif dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan(10). Proses *Techno-structural Intervention* adalah proses efisiensi dari suatu perusahaan untuk menciptakan efektivitas dalam penerapan *Blue Ocean Strategy* yang dapat memberikan cara yang lebih efektif untuk mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi(10).



Gambar 1 : Proses integrasi antara *Blue Ocean Strategi & Techno-Structural Intervention*

Sumber : Penulis

Era disrupsi adalah periode dimana teknologi mengubah secara signifikan cara kita hidup, bekerja, dan berinteraksi(11). Perkembangan teknologi yang semakin cepat dan inovatif seperti kecerdasan buatan, robotika, dan internet of things telah mengubah banyak aspek kehidupan manusia. Era disrupsi ini juga menuntut kecepatan dan fleksibilitas dalam beradaptasi dengan perubahan, baik bagi individu maupun perusahaan(11). Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat dan inovatif akan menjadi pemenang dalam era disrupsi ini. Pola dan periode tersebut tidak dapat dicegah, sehingga perlu strategi yang tepat untuk menyelesaikan dan bergerak untuk menciptakan inovasi yang mampu bersaing. Peluang strategi lautan biru yang dikolaborasikan dengan proses *techno-structural* mampu menciptakan peluang bagi perusahaan bukan hanya mampu melihat peluang di masa yang akan datang tapi juga mampu untuk mengefisiensikan biaya yang harus perusahaan keluarkan sebagai biaya tetap.

Formulasi *techno-structural intervention* merujuk pada proses intervensi di bidang operasional teknologi perubahan pada seluruh departemen perusahaan bukan hanya berfokus pada departemen penjualan dan strategi bisnis. Departemen keuangan, operasional, dan sumber daya manusia juga menjadi fokus dalam proses intervensi tersebut. Struktur organisasi mengacu pada bagaimana pekerjaan dibagi menjadi subunit dan dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. Menurut perspektif kontingensi, struktur organisasi harus dirancang agar sesuai dengan setidaknya empat faktor: lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi organisasi(4).

Efektivitas suatu organisasi bergantung pada seberapa responsif strukturnya terhadap kemungkinan-kemungkinan ini. Secara tradisional, organisasi telah menyusun dirinya menjadi departemen fungsional, unit divisi mandiri, atau struktur matriks(4). Namun, dengan meningkatnya perubahan dalam lingkungan dan teknologi yang kompetitif, organisasi telah mendesain ulang struktur mereka menjadi bentuk yang lebih integratif dan fleksibel seperti struktur proses, struktur yang berpusat pada pelanggan, dan struktur berbasis jaringan(4). Keuntungan, kerugian, dan kemungkinan dari masing-masing struktur dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. **Struktur fungsional** adalah struktur organisasi yang paling banyak digunakan di dunia saat ini, namun cenderung mendorong perilaku tugas rutin dengan orientasi terbatas.
2. **Struktur divisi** mewakili cara pengorganisasian yang berbeda secara mendasar, pengelompokan aktivitas organisasi berdasarkan produk, layanan, pelanggan, atau geografi. Setiap manajer pabrik melapor kepada wakil presiden divisi atau produk tertentu, bukan kepada wakil presiden manufaktur. Struktur divisi sangat cocok untuk mengembangkan manajer umum, namun mereka mungkin tidak memiliki cukup pekerjaan khusus untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan orang secara penuh.

3. **Struktur matriks** adalah kombinasi struktur fungsional dan divisi, yang melapisi struktur lateral yang berfokus pada koordinasi produk atau proyek pada struktur fungsional vertikal. Struktur berbasis proses diatur berdasarkan tiga hingga lima proses utama yang menentukan pekerjaan organisasi dan diatur oleh “pemilik proses”. Tim adalah fitur pengorganisasian utama dalam struktur berbasis proses, mengelola segala sesuatu mulai dari pelaksanaan tugas hingga perencanaan strategis, dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan. Struktur berbasis proses menghilangkan lapisan manajemen, informasi mengalir lebih cepat dan akurat ke seluruh organisasi, dan lebih fleksibel serta mudah beradaptasi terhadap perubahan dibandingkan struktur tradisional.

Downsizing

Proses restrukturisasi melibatkan proses perampingan yang mengacu pada proses pengurangan ukuran suatu organisasi melalui berbagai cara seperti PHK, pengurangan karyawan, pensiun dini, atau pengurangan unit organisasi atau tingkat manajerial(4). Biasanya, perampingan melibatkan penghapusan sejumlah atau kelas karyawan tertentu dari organisasi, yang dapat mencakup staf spesialis, manajer menengah, dan bahkan eksekutif senior. Perampingan telah mengakibatkan meningkatnya angkatan kerja tidak tetap, dimana perusahaan mempekerjakan pekerja sementara atau paruh waktu permanen yang lebih murah untuk menggantikan pekerja tetap. Perampingan merupakan respon terhadap berbagai kondisi seperti merger dan akuisisi, penurunan organisasi, struktur organisasi baru, dan tekanan sosial yang mendorong organisasi menjadi lebih kecil. Intervensi perampingan cenderung dilakukan melalui beberapa tahap, termasuk memperjelas strategi organisasi, menilai pilihan-pilihan perampingan, menerapkan perubahan, dan memenuhi kebutuhan baik para penyintas maupun mereka yang keluar(4).

Intervensi perampingan yang berhasil memerlukan komunikasi yang jelas mengenai strategi organisasi, dan seluruh pilihan perampingan harus dinilai dan dipertimbangkan. Strategi perampingan dapat mencakup pengurangan tenaga kerja, perancangan ulang organisasi, dan perubahan sistemik, dan penting untuk menerapkan perubahan yang telah diidentifikasi. Organisasi juga harus memenuhi kebutuhan para penyintas dan mereka yang meninggalkan rumah, dengan memberikan dukungan melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan serta serangkaian layanan seperti konseling penempatan tenaga kerja, konseling pribadi dan keluarga, serta pelatihan ulang pekerjaan. Terakhir, organisasi harus menindaklanjuti rencana pertumbuhan untuk memastikan bahwa karyawan memahami strategi pembaruan dan peran baru mereka di dalamnya tetapi dalam perjalanannya ada beberapa hal yang sering dianggap sulit dalam proses implementasi perubahan organisasi antara lain:

1. **Resistance to change (ketidaknyamanan terhadap perubahan):** Karyawan atau anggota organisasi mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan dan akan menolak atau menghindari perubahan tersebut(4). Contohnya, ketika sebuah organisasi mengumumkan rencana untuk mengubah struktur organisasi, karyawan yang merasa nyaman dengan posisi atau tanggung jawab mereka saat ini mungkin akan menolak perubahan tersebut.
2. **Communication breakdown (terputusnya komunikasi):** Komunikasi yang buruk atau tidak efektif dapat menghambat proses implementasi perubahan. Informasi yang tidak jelas atau tidak tepat dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di antara karyawan atau anggota organisasi (4). Contohnya, ketika manajemen gagal memberikan informasi yang jelas tentang perubahan yang akan terjadi, karyawan mungkin akan merasa tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka.

3. **Lack of resources (kekurangan sumber daya):** Implementasi perubahan organisasi sering membutuhkan sumber daya tambahan, seperti waktu, uang, atau personel (4). Kekurangan sumber daya dapat menghambat proses implementasi perubahan. Contohnya, jika organisasi ingin mengembangkan program pelatihan baru untuk karyawan, tetapi tidak memiliki anggaran yang cukup untuk melakukannya, maka perubahan tersebut mungkin tidak dapat dilakukan.
4. **Leadership support (dukungan kepemimpinan):** Kepemimpinan yang tidak mendukung perubahan organisasi dapat menghambat proses implementasi perubahan. Jika manajemen tidak memberikan dukungan yang cukup, karyawan mungkin tidak merasa termotivasi untuk mengadopsi perubahan tersebut (4). Contohnya, jika manajemen tidak memberikan dukungan yang cukup untuk perubahan yang diusulkan, karyawan mungkin tidak akan merasa termotivasi untuk mengadopsi perubahan tersebut.
5. **Lack of employee involvement (kurangnya keterlibatan karyawan):** Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan organisasi dapat membantu meningkatkan kesuksesan implementasi perubahan (4). Jika karyawan merasa tidak terlibat dalam perubahan tersebut, mereka mungkin merasa tidak memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa perubahan tersebut berhasil. Contohnya, jika manajemen tidak mengajak karyawan untuk memberikan masukan tentang perubahan yang diusulkan, karyawan mungkin merasa tidak terlibat dalam proses perubahan tersebut.

Sebuah tinjauan yang dilakukan oleh Dewan Riset Nasional menunjukkan bahwa perampingan sebagai strategi perbaikan sebagian besar gagal. Banyak penelitian telah mendokumentasikan dampak negatif perampingan terhadap produktivitas dan karyawan. Sebuah survei terhadap 1.005 perusahaan yang melakukan perampingan untuk mengurangi biaya melaporkan bahwa kurang dari separuh perusahaan memenuhi target biaya(4). Selain itu, hanya 22% perusahaan mencapai peningkatan produktivitas yang diharapkan, dan sekitar 80% perusahaan perlu mempekerjakan kembali orang-orang yang pernah mereka PHK sebelumnya(4). Penelitian empiris mengenai perampingan sebagian besar memberikan hasil negatif dan menunjukkan sejumlah masalah pada tingkat individu, termasuk meningkatnya stres dan penyakit, hilangnya harga diri, berkurangnya kepercayaan dan kesetiaan, serta gangguan pernikahan dan keluarga(4).

Reengineering adalah perancangan ulang proses bisnis secara radikal untuk mencapai peningkatan kinerja yang dramatis(4). Hal ini mengubah cara organisasi secara tradisional memproduksi dan mengirimkan barang dan jasa. Reengineering memecah unit kerja khusus menjadi proses kerja yang lebih terintegrasi dan lintas fungsi, menyederhanakan proses kerja dan menjadikannya lebih efisien dengan waktu siklus yang lebih cepat dan kemampuan penanganan informasi yang lebih baik. Rekayasa ulang telah diterapkan pada proses kerja di industri manufaktur dan jasa, di perusahaan bisnis, nirlaba, dan lembaga pemerintah, dan di beragam lingkungan global, seperti Australia, India, Irlandia, Turki, dan Afrika Selatan. Rekayasa ulang yang berhasil memerlukan perubahan yang hampir revolusioner dalam cara organisasi merancang struktur kerja mereka(4). Hal ini mengidentifikasi dan mempertanyakan asumsi-asumsi yang sering kali belum diteliti yang mendasari bagaimana organisasi melaksanakan pekerjaan dan mengapa mereka melakukannya dengan cara tertentu. Rekayasa ulang berupaya memanfaatkan perkembangan terkini dalam teknologi informasi untuk memungkinkan perubahan signifikan dalam proses bisnis skala besar, seperti logistik rantai pasokan. Rekayasa ulang sering dikaitkan dengan perampingan, namun hal ini juga dapat mengakibatkan proses produksi dan pengiriman yang memerlukan lebih sedikit orang dan lebih

sedikit lapisan manajemen. Sebaliknya, perampingan mungkin memerlukan intervensi rekayasa ulang berikutnya.

Re-engineering Business : Efficiency Organization & Effectivity business

Pada hari-hari awal intervensi rekayasa ulang, fokusnya adalah pada mengidentifikasi proses bisnis mana yang perlu direkayasa ulang dan menilai alur kerja secara teknis. Namun, upaya yang lebih baru telah memperluas cakupan rekayasa ulang hingga mencakup pengelolaan perubahan, seperti menangani penolakan terhadap perubahan dan mengelola transisi ke proses kerja baru. Proses rekayasa ulang biasanya melibatkan persiapan organisasi, pemikiran ulang mendasar tentang cara menyelesaikan pekerjaan, dan restrukturisasi organisasi berdasarkan proses bisnis baru. Langkah-langkah yang terlibat dalam rekayasa ulang mungkin sedikit berbeda dari satu situasi ke situasi lainnya.

Mempersiapkan organisasi untuk rekayasa ulang melibatkan klarifikasi dan penilaian lingkungan kompetitif, strategi, dan tujuan organisasi. Upaya ini menetapkan dan mengkomunikasikan perlunya rekayasa ulang dan arah strategis yang harus diikuti oleh proses tersebut. Mendefinisikan tujuan-tujuan ini memberikan fokus yang jelas pada upaya rekayasa ulang. Komunikasi juga merupakan tugas penting dalam mempersiapkan organisasi, termasuk komunikasi tradisional melalui pidato, buletin, dan pertemuan, serta komitmen nyata seperti reorganisasi organisasi farmasi dan membuat komitmen teknologi yang substansial pada sistem rekam medis elektronik. Dukungan yang tak tergoyahkan dari para eksekutif senior sangat penting dalam menantang pemikiran tradisional anggota organisasi tentang bagaimana bisnis harus dijalankan.

Pekerjaan nyata dari rekayasa ulang melibatkan identifikasi dan analisis proses bisnis inti, menentukan tujuan kinerja utama, dan merancang proses baru(4). Proses inti dianggap penting untuk keberhasilan strategis dan melibatkan aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran yang bernilai. Tingkat kinerja tertinggi untuk setiap proses tertentu diidentifikasi, dan sasaran kinerja yang menantang ditetapkan untuk kecepatan, kualitas, biaya, atau ukuran kinerja lainnya. Merancang proses bisnis baru untuk mencapai tujuan terobosan sering kali dimulai dari kertas kosong dan menjawab pertanyaan tentang cara paling efektif dan efisien untuk menghasilkan produk atau layanan. Aktivitas penting yang muncul dalam banyak upaya rekayasa ulang yang berhasil adalah menerapkan “kemenangan awal” atau “hasil cepat” untuk menghasilkan dan mempertahankan momentum dalam upaya rekayasa ulang.

PENUTUP

Proses rekayasa ulang suatu perusahaan melibatkan perancangan ulang proses bisnisnya secara radikal, yang mempunyai implikasi bagi setiap bagian organisasi di dunia kerja baru. Ketika suatu proses direkayasa ulang, hal itu dapat mengubah pekerjaan karyawan dari yang sempit dan berorientasi pada tugas menjadi multidimensi. Pekerja yang dulunya mengikuti instruksi kini diberdayakan untuk membuat pilihan dan keputusan sendiri. Pekerjaan di jalur perakitan menghilang, dan departemen fungsional kehilangan alasan keberadaannya. Manajer berhenti bertindak sebagai supervisor dan berperilaku lebih seperti pelatih. Sikap dan nilai-nilai berubah sebagai respons terhadap insentif baru, dan hampir setiap aspek organisasi mengalami transformasi, yang sering kali tidak dapat dikenali lagi. Peralihan dari perusahaan tradisional ke perusahaan yang direkayasa ulang mempunyai implikasi terhadap persiapan kerja, ukuran kinerja, kompensasi, dan kriteria kemajuan.

Dalam era baru ini, organisasi harus memiliki pandangan yang dinamis terhadap sistem organisasi mereka. Proses hierarki yang dinamis dapat membantu organisasi memperoleh

pemahaman tentang internal mereka, sebelum melakukan restrukturisasi perusahaan ke arah yang lebih baik. Tekno-intervensi struktural adalah salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengubah struktur organisasi dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan. Integrasi teknologi digital menjadi bisnis merupakan proses bertahap yang memanfaatkan kemajuan teknologi baru. Pandemi COVID-19 telah mempercepat digitalisasi bisnis dan semakin mendesak bagi perusahaan untuk meningkatkan ketangkasan, kecepatan, dan pengambilan keputusan berdasarkan data. Inovasi juga menjadi mekanisme penting untuk membangun ketahanan dalam organisasi dengan pendekatan samudra biru. Kompleksitas dan daya saing lingkungan menjadikan eksplorasi proses inovasi sebagai cara untuk memecahkan tantangan organisasi.

Proses Techno-structural intervention merujuk pada proses intervensi di bidang operasional teknologi perubahan pada seluruh departemen perusahaan. Efektivitas suatu organisasi bergantung pada seberapa responsif strukturnya terhadap kemungkinan-kemungkinan ini. Dalam lingkungan dan teknologi yang kompetitif, organisasi telah mendesain ulang struktur mereka menjadi bentuk yang lebih integratif dan fleksibel seperti struktur proses, struktur yang berpusat pada pelanggan, dan struktur berbasis jaringan. Keuntungan, kerugian, dan kemungkinan dari masing-masing struktur dijelaskan secara rinci. Proses integrasi antara Blue Ocean Strategi dan Techno-Structural Intervention dapat menciptakan peluang bagi perusahaan untuk melihat peluang di masa yang akan datang dan mengoptimalkan biaya yang harus perusahaan keluarkan sebagai biaya tetap. Peluang strategi lautan biru yang dikolaborasikan dengan proses techno-structural mampu menciptakan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan inovasi yang mampu bersaing dan meningkatkan ketahanan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Abay KA, Tafere K, Woldemichael A. *Winners and Losers from COVID-19: Global Evidence from Google Search*. *Winners and Losers from COVID-19: Global Evidence from Google Search*. World Bank, Washington, DC; 2020.
2. Hammer M, Champy J. *REENGINEERING THE CORPORATION A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION*.
3. Azzuhri M. Techno-structural intervention and its effect on readiness for change in the Indonesian government-owned corporation. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 2018;4(4):482–97.
4. Cummings TG, Worley CG. *Organization development & change*. 810 p.
5. Delias P, Mittas N, Florou G. A doubly robust approach for impact evaluation of interventions for business process improvement based on event logs. *Decision Analytics Journal*. 2023 Sep 1;8.
6. Kim WChan, Mauborgne R. *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press; 2005. 240 p.
7. Dyba W, Di Maria E. Assessment and support of the digitalization of businesses in Europe during and after the COVID-19 pandemic. *Regional Science Policy and Practice*. 2024 Jan 1;16(1).

8. Mirghaderi SA, Sheikh Aboumasoudi A, Amindoust A. Developing an open innovation model in the startup ecosystem industries based on the attitude of organizational resilience and blue ocean strategy. *Comput Ind Eng.* 2023 Jul 1;181:109301.
9. Chang SC. Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technol Soc.* 2010 Aug 1;32(3):219–23.
10. Lindič J, Bavdaž M, Kovačič H. Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Res Policy.* 2012 Jun 1;41(5):928–38.
11. Graziano K. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail: by Clayton M. Christensen. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 256 + xxiv pages. \$27.50. *Journal of Product Innovation Management.* 1998 Jan 1;15(1):95–7.