



Mata Ajar

KONSEP DAN STRATEGI E-BUSINESS

Topik Bahasan

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM E-BUSINESS

Versi

2013/1.0

Nama File

KDSEB-12C-ManajemenPerubahan.pdf

Referensi Pembelajaran

12-C

Konsep dan Strategi E-Business

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM E-BUSINESS

Bergerak dari model bisnis konvensional menuju pada konsep bisnis elektronik (e-business) bukanlah merupakan suatu hal yang mudah, karena hal tersebut berarti harus diadakannya berbagai perubahan-perubahan dari yang sifatnya sangat mendasar sampai dengan yang bersifat simbolik semata. Dilihat dari ilmu manajemen perubahan (change management), ada tiga jenis model perubahan yang dapat dipilih oleh perusahaan, masing-masing adalah: Business Process Reengineering (BPR), Corporate Leapfrogging (CL), dan Continuous Improvement (CI).

Business Process Reengineering (BPR)
BPR merupakan pendekatan manajemen perubahan yang paling ekstrem. Ada empat prinsip utama yang mendasari jalannya program BPR.



Sumber: Richardus Eko Indrajit, 2001

HIGH	HIGH
2 Knowledge Transfer	1 Win-Win Project
LOW	LOW
4 "Just for Fun"	3 Free R&D
LOW	HIGH
Value for IT Consultants	
Sumber: Richardus Eko Indrajit, 2001	

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Bergerak dari model bisnis konvensional menuju pada konsep bisnis elektronik (e-business) bukanlah merupakan suatu hal yang mudah, karena hal tersebut berarti harus diadakannya berbagai perubahan-perubahan dari yang sifatnya sangat mendasar sampai dengan yang bersifat simbolik semata. Dilihat dari ilmu manajemen perubahan (change management), ada tiga jenis model perubahan yang dapat dipilih oleh perusahaan, masing-masing adalah: Business Process Reengineering (BPR), Corporate Leapfrogging (CL), dan Continuous Improvement (CI).

Business Process Reengineering (BPR)

BPR merupakan pendekatan manajemen perubahan yang paling ekstrem. Ada empat prinsip utama yang mendasari jalannya program BPR. Pertama adalah bahwa target dari perubahan yang diinginkan adalah perubahan yang sangat signifikan (dramatic improvement), dalam arti kata bukanlah sebuah perbaikan kinerja yang kecil. Contoh target yang signifikan adalah: kenaikan market share dari 20% menjadi 80%, penambahan jumlah pelanggan dari 10 ribu menjadi 10 juta orang, peningkatan pendapatan dari 10 milyar per tahun menjadi 500 milyar per tahun, dan lain sebagainya. Kedua, karena adanya target perubahan yang dramatis tersebut, maka tipe perubahan yang dilakukan bersifat radikal (radical change). Tentu saja pendekatan ini memiliki resiko yang sangat tinggi sekali karena perubahan radikal akan menyebabkan adanya langkah-langkah besar yang tidak diinginkan oleh berbagai stakeholder terkait. Ketiga adalah masalah paradigma berfikir. Target dramatis akan terpenuhi dan perubahan radikal akan dapat dilakukan jika semua orang yang terlibat di dalam proses perubahan bersama-sama melakukan perubahan

pemikiran secara mendasar (fundamental rethinking) mengenai bisnis yang digeluti. Tidak jarang terjadi bahwa buah dari pemikiran mendasar ini adalah perubahan bisnis inti (core business), pergantian visi dan misi, inovasi produk dan jasa baru, dan lain sebagainya. Dan prinsip yang terakhir, keempat, adalah bahwa yang menjadi fokus perubahan adalah proses (process oriented), bukan hal-hal lain semacam struktur organisasi, pola kepemilikan, strategi manajemen, business plan, dan lain-lain. Alasannya mengapa proses yang menjadi obyek perubahan sangat sederhana. Karena di era moderen ini paradigma utama yang dipakai dalam bisnis adalah beorientasi pada pasar dan pelanggan (market and customer oriented), maka dimata mereka produk dan jasa hanya akan dilihat dari segi kualitas, kecepatan, dan harga. Sebuah perusahaan hanya akan dapat menjual produk dan jasanya secara cheaper-better-faster dibandingkan dengan para pesaing jika proses penciptaan produk dan/atau jasa tersebut di dalam perusahaan juga cheaper-better-faster.

Corporate Leapfrogging (CL)

Berbeda dengan BPR yang bersifat radikal dan menyeluruh, di dalam CL konsep perubahan yang dilakukan sifatnya bertahap. Artinya, perusahaan membuat target-target jangka pendek dan menengah untuk dapat dipenuhi oleh perusahaan. Target-target perubahan tersebut pada waktunya akan menjadi titik perubahan (milestones) yang harus dicapai oleh perusahaan. Seperti halnya dalam BPR, target perubahan yang diinginkan pada setiap titik perubahan biasanya dinyatakan dalam ukuran kuantitatif, sehingga dapat dengan mudah dinilai keberhasilan dan kegagalannya. Jika berhasil mencapai suatu target di titik tertentu, perusahaan terus melanjutkan programnya; sementara jika ada kegagalan di satu titik, maka evaluasi sebaiknya dilakukan dan langkah-langkah harus diambil agar target tersebut tercapai.

Continuous Improvement (CI)

Jenis perubahan lainnya yang dapat dipilih adalah dengan mengadakan usaha perbaikan secara gradual, atau perlahan-lahan namun pasti. Dalam konsep CI, perusahaan memutuskan untuk menggunakan pendekatan perbaikan kualitas dari hari ke hari tanpa adanya target yang mengikat secara kuantitatif. Yang terpenting bagi perusahaan adalah menanamkan semangat bagi seluruh manajemen dan karyawannya untuk selalu meningkatkan kualitas kerjanya dari hari ke hari.

Perusahaan dapat dengan leluasa mempertimbangkan ingin menggunakan model pendekatan mana untuk berubah menuju kepada konsep e-business secara murni. Tentu saja masing-masing jenis memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Biasanya perusahaan melakukan pemilihan berdasarkan pada banyak pertimbangan, seperti faktor budaya perusahaan, tingkat krusialitas perubahan, kompetensi SDM yang dimiliki, struktur kepemilikan bisnis, dan lain sebagainya. Tabel berikut memperlihatkan berbagai perbedaan dari ketiga model yang ada ditinjau dari berbagai aspek yang patut menjadi bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan.