

## TRANSFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS

**Ni Putu Nursiani**

Dosen Tetap Jurusan Manajemen  
Universitas Nusa Cendana, Indonesia  
*email : pnursiani@gmail.com*

### ABSTRACT

*Rapid change in an organization is an external power that caused a transformation. Basicly, main purpose in that transformation is to change the organization structure to be more flexible and competitive in smaller structural level and fewer number of managers and employees. Comprehensively transformation should be applied to overcome members rejection, so that the organization must find the solutions to reduce that barriers. Organization should learn about diverse of organization members culture and value, developing its own organization culture through effective communication. To support the development of organization culture, it must be a change in human resources policy.*

**Keywords:** *HR Transformation, Organization transformation and business competition*

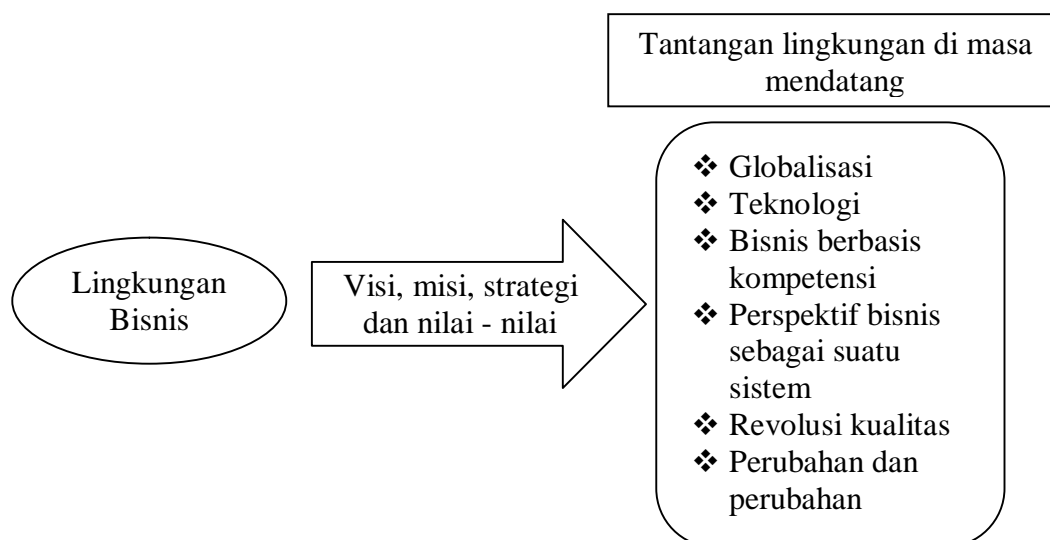
### PENDAHULUAN

Persaingan global yang makin intensif, teknologi yang berkembang pesat, pergeseran demografi, keadaan perekonomian yang fluktuatif, dan perubahan-perubahan dinamis lainnya telah memicu perubahan kondisi lingkungan di sekitar organisasi. Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan, lingkungan yang mulanya stabil, dapat diprediksi, berubah menjadi lingkungan yang penuh ketidakpastian, kompleks, dan cepat berubah. Organisasi berdiri dan beroperasi di tengah-tengah lingkungan di sekitarnya, dan organisasi selalu berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya. Organisasi tidak dapat mengendalikan lingkungan di sekitarnya, sebaliknya organisasi harus selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan di sekitarnya. Menghadapi perubahan tersebut, perusahaan harus lebih kompetitif dan lebih fleksibel. Organisasi harus meninggalkan kebijakan dan praktek manajemen yang sifatnya hirarki dan fungsional, dan bergeser pada praktek-praktek baru di bidang manajemen yang lebih fleksibel. Fleksibilitas, saat ini menjadi persyaratan penting bagi organisasi, era globalisasi ini terjadi persaingan di berbagai sector terutama bisnis sangat tajam. Untuk memenangkan persaingan tersebut, perusahaan berjuang memiliki keunggulan

kompetitif (*competitive advantage*) tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan kompetitif perusahaan dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi dan utilisasi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Oleh karena itu pimpinan perusahaan memerlukan sumber daya manusianya (SDM) yang memenuhi kualifikasi persyaratan psikologis dengan berkualitas optimal agar mereka mampu mencapai kinerja tinggi; sehingga mampu mendudukan perusahaan pada posisi lebih kuat dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki pelaku bisnis pesaing.

## TRANSFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA GLOBAL

**Gambar 1. Bagan transformasi SDM era global**



Pola kehidupan masyarakat yang sebelumnya berorientasi pada pangsa pasar (*market share*) menjadi pasar bebas (*global market*). Perubahan pola dasar tersebut akan berpengaruh terhadap kehidupan sosial budaya masyarakat, sebagaimana perluasan pasar terutama dengan nilai-nilai sosial dan budaya (Granovetter dalam Dieter-Evers, 1988:78). Begitu pula Van Kessel (1996:97) berpendapat bahwa “pasar global merupakan suatu sikap, cara berpikir, suatu tatanan baru sebagai akibat terjadinya pertukaran secara bebas di bidang ekonomi, politik dan kebudayaan”.

Ada tiga alasan yang menyebabkan MSDM harus menjadi pelopor transformasi organisasional adalah sebagai berikut:

1. Persaingan yang makin intensif menuntut organisasi untuk dapat menurunkan biaya. Penurunan biaya dapat dilakukan dengan menghilangkan *non-value added work*. Selama ini Departemen Sumber Daya Manusia lebih banyak melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya administratif. Pekerjaan administratif merupakan *non-value added work* yang membutuhkan banyak tenaga kerja dan menyita waktu cukup banyak. Akibatnya, kontribusi biaya SDM juga cukup besar atas biaya keseluruhan yang harus ditanggung perusahaan.
2. Persaingan yang makin intensif menuntut organisasi untuk memberikan kualitas pelayanan yang lebih tinggi. Kualitas layanan yang lebih tinggi harus didukung oleh peningkatan kualitas layanan di semua bagian organisasi, termasuk Departemen Sumber Daya Manusia. Departemen Sumber Daya Manusia harus menyediakan layanan dengan cepat dan tepat kepada Departemen lain dalam organisasi. Untuk mendukung kesuksesan transformasi organisasional, proses dan sistem informasi HR harus dirombak total. Sistem HR tradisional cenderung tidak praktis, tidak efisien, kompleks, tidak terintegrasi dengan baik, tidak *user-friendly*, dan tidak fleksibel. Idealnya, sistem HR harus dirancang sebagai satu sistem yang terintegrasi dengan baik.
3. Praktek manajemen tradisional yang cenderung bersifat birokratis harus dirubah untuk mendukung kesuksesan transformasi organisasional. Manajemen tradisional menekankan pengendalian, konsistensi, dan kepastian. Semua perencanaan yang dibuat menekankan pencapaian tujuan finansial dan resiko adalah hal yang harus dihindari oleh manajemen. Manajer dikader dan dipromosikan dari dalam, jenjang karir karyawan telah dibuat secara jelas dan terstruktur. Pengembangan karir dilakukan melalui training-training yang sifatnya formal. Penghargaan karyawan diberikan dalam bentuk *salary*, *employee benefit*, dan *job security*. Karakteristik manajemen tradisional tersebut di atas tidak dapat mengakomodasi fleksibilitas yang dibutuhkan organisasi. Dalam kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian dan cepat berubah, praktek manajemen yang sifatnya langsung dan informal diperlukan untuk fleksibilitas organisasi menghadapi lingkungan yang cepat berubah, tetapi praktek manajemen yang sifatnya formal dan menekankan disiplin juga diperlukan untuk koordinasi.

Artinya, praktek manajemen yang fleksibel harus menekankan keseimbangan antara fleksibilitas dan koordinasi dalam organisasinya. Oleh karena itu cara yang dipilih organisasi untuk menjadi lebih kompetitif dan lebih fleksibel adalah dengan merombak struktur organisasi, atau dengan kata lain organisasi harus melakukan transformasi organisasional. Akibatnya muncul bentuk-bentuk organisasi baru, antara lain: *boundaryless organization*, *virtual organization*, *empowered organization*, *high-performing work teams*, dan *process reengineered organization*. Jadi, sebenarnya bentuk-bentuk organisasi baru adalah produk transformasi organisasional yang dilakukan organisasi. Sayangnya, implementasi transformasi organisasional tidak selalu sukses, ada banyak hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan terbesar yang sering ditemukan adalah penolakan anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Tujuan utama artikel ini memaparkan hambatan terbesar dalam implementasi transformasi organisasional, dan berusaha memberikan alternatif solusi memperkecil hambatan tersebut, serta memaparkan implikasinya terhadap praktek-praktek *Human Resources* (HR), terutama rekrutmen dan seleksi. Ada beberapa pertanyaan penting yang harus dijawab oleh organisasi sebelum melakukan transformasi organisasional, yaitu:

- a) Apa sebenarnya yang dimaksud dengan transformasi organisasional?
- b) Apa faktor kunci kesuksesan transformasi organisasional?
- c) Apa yang menyebabkan resistensi terhadap transformasi organisasional?
- d) Usaha apa yang perlu dilakukan untuk memperkecil resistensi terhadap transformasi organisasional?
- e) Apa Implikasi transformasi organisasional terhadap praktek HR, terutama rekrutmen dan seleksi?

## **TRANSFORMASI ORGANISASIONAL**

Transformasi organisasional adalah perubahan-perubahan organisasional yang disebabkan oleh kekuatan-kekuatan internal dan eksternal, sifatnya radikal, atau evolusioner. Tetapi, dalam konteks transformasi organisasional sebagai wujud respon organisasi terhadap perubahan lingkungan, Ross Perot seperti dikutip oleh Walker (1988) menyatakan: "*slow, gradual, evolutionary change is the same as none at all.*" Perubahan-perubahan yang sifatnya lambat, bertahap, evolusioner dipandang tidak

dapat mengakomodasi perubahan lingkungan yang cepat. Jadi, perubahan-perubahan organisasional yang evolusioner tidak relevan dengan perubahan lingkungan yang cepat. Perubahan radikal dalam transformasi organisasional memunculkan tantangan berat bagi organisasi saat ini, bagaimana organisasi dapat melakukan transformasi organisasional tanpa menimbulkan masalah, atau dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasinya. Perubahan tidak selalu diterima oleh anggota organisasi, lebih-lebih oleh anggota yang terkena dampak perubahan tersebut. Agar perubahan yang dilakukan dapat berhasil, dan tidak menimbulkan dampak yang menyakitkan bagi anggota organisasi, organisasi tidak boleh melakukan perubahan secara terus-menerus, organisasi harus mengetahui kapan saat yang tepat untuk melakukan perubahan. perubahan besar dan perubahan kecil harus dilakukan pada interval waktu yang tepat. Ini disebut dengan *dynamic stability* (Abrahamson, 2000).

Transformasi organisasional yang dilakukan tidak selalu sukses, ada hal penting yang harus dipertimbangkan oleh organisasi, yaitu: kemungkinan terjadinya penolakan terhadap perubahan. Transformasi organisasional yang dilakukan dengan *reengineering* misalnya mempunyai resiko untuk gagal yang disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan oleh status quo (Yeung and Brockbank, 1996). Artinya, jika organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasional, maka transformasi organisasional yang dilakukan akan berhasil. Selain itu, untuk mensukseskan transformasi organisasional dibutuhkan dukungan dan keterlibatan manajemen puncak, visi perubahan yang jelas, model perubahan khususnya untuk *Human Resources* direncanakan secara matang, melibatkan semua pihak pada berbagai tingkatan manajemen dalam merencanakan dan mengimplementasikan transformasi organisasional, karyawan juga harus lebih diberdayakan. Transformasi organisasional yang dilakukan tidak selalu sukses, ada hal penting yang harus dipertimbangkan oleh organisasi, yaitu: kemungkinan terjadinya penolakan terhadap perubahan. Transformasi organisasional yang dilakukan dengan *reengineering* misalnya mempunyai resiko untuk gagal yang disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan oleh status quo (Yeung and Brockbank, 1996). Artinya, jika organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasional, maka transformasi organisasional yang dilakukan akan berhasil. Selain itu, untuk mensukseskan transformasi organisasional dibutuhkan dukungan dan keterlibatan manajemen puncak, visi perubahan yang jelas, model perubahan khususnya untuk *Human Resources* direncanakan secara matang, melibatkan

semua pihak pada berbagai tingkatan manajemen dalam merencanakan dan mengimplementasikan transformasi organisasional, karyawan juga harus lebih diberdayakan.

Faktor-faktor penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional, resistensi itu sendiri menurut Zaltman and Duncan " *any conduct that serves to maintain the status quo in the face of pressure to alter the status quo*" (1977: 63). Ada beberapa teori yang menyatakan faktor penyebab penolakan terhadap perubahan (T. Hani Handoko, 1996):

1. Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektifitasnya.
2. Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer mungkin menanggukkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan hilang dengan sendirinya.
3. Orang mungkin menolak perubahan. Karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menentang perubahan.
4. Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
5. Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya, seperti yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan progresif.

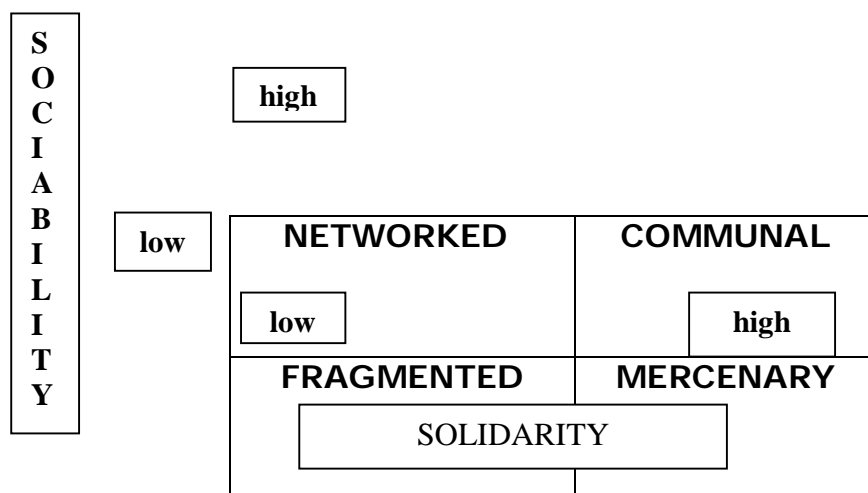
Keanekaragaman membawa satu implikasi penting bagi organisasi, yaitu: budaya dan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan juga akan berbeda-beda. Tetapi, sayangnya banyak organisasi yang mengabaikan hal tersebut. Organisasi tidak menyadari dan memperhatikan perbedaan tersebut, organisasi selalu berpegang pada asumsi bahwa orang lain akan mempunyai nilai dan budaya yang sama seperti dirinya, organisasi tidak pernah melakukan komunikasi secara terbuka dengan anggota organisasinya. Akibatnya adalah sering terjadi *cross-cultural miscommunication* (Kirkman and Shapiro, 1997). Kesalahan tersebut berpotensi besar untuk menimbulkan resistensi terhadap transformasi organisasional.

Mengapa budaya organisasi menjadi isu yang sangat penting dalam proses transformasi organisasional? Goffes and Jones (1996) menyatakan: " *Without culture, a company lacks values, direction, and purpose*". Namun, sayangnya banyak organisasi yang justru tidak memahami apa yang dimaksud dengan budaya organisasi. Budaya itu sendiri secara semantik diartikan sebagai suatu komunitas. Budaya adalah hasil dari

interaksi individu-individu dalam sebuah komunitas. Reichers dan Schneider seperti dikutip Nelson (1996) menyatakan: "*culture refers to subconscious assumptions, shared meanings, and ways of interpreting things that pervade the whole organization*".

Selain mengetahui potret budaya dan nilai-nilai yang diyakini anggota organisasinya, adalah penting bagi organisasi untuk mengetahui potret budaya organisasinya sendiri saat ini. Mengapa penting? Karena jika organisasi tidak tahu budaya organisasinya sendiri, maka sangat mustahil bagi organisasi untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung transformasi organisasional. Berdasarkan dimensi *sociability* dan *solidarity*, menurut Goffe and Jones (1996) ada empat tipe budaya organisasi yang digambarkan dibawah ini :

**Gambar 2. Two Dimension, Four Cultures**



Yang dimaksud dengan *sociability* adalah ukuran keramahtamahan, intensitas komunikasi antar anggota komunitas, dengan kata lain *sociability* mengukur hubungan-hubungan emosional antar anggota komunitas. *Solidarity* adalah ukuran kemampuan komunitas untuk mencapai tujuan bersama secara cepat dan efektif, dengan kata lain *solidarity* mengukur hubungan-hubungan yang didasarkan atas *common tasks, mutual interests, or shared goals*. Berdasarkan dua dimensi ini, ada empat tipe budaya, yaitu:

1. *Networked*, ditandai dengan adanya *high sociability* dan *low solidarity*. Perilaku anggota-anggota organisasi dengan tipe budaya seperti ini cenderung seperti

sebuah keluarga, mereka sering bersama-sama menghadiri suatu acara, merayakan ulang tahun salah satu anggotanya, menghadiri pesta perkawinan, dll. Karakteristik *networked cultures* lain adalah hirarki dalam organisasi tersebut sangat rendah, jarang ditemui, tetapi informalitas dalam organisasi tersebut sangat tinggi. Informalitas tersebut akan menyebabkan tingkat fleksibilitas organisasi lebih tinggi, karena jalurjalur birokrasi akan terpotong oleh informalitas. Informalitas ini menyebabkan hubungan interpersonal sangat tinggi intensitasnya, akibatnya toleransi antar anggota organisasi sangat tinggi. Akhirnya, tingkat toleransi terhadap kinerja yang buruk juga tinggi.

2. *Mercenary*, ditandai dengan *low sociability* dan *high solidarity*. Karakteristik *mercenary cultures* adalah semua komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berfokus pada masalah bisnis, kemampuan untuk merespon ancaman dan peluang di luar organisasi sangat cepat dan kohesif, ada dinding pembatas antara pekerjaan dan kehidupan sosial, hubungan interpersonal sangat rendah sehingga tidak ada toleransi atas kinerja yang buruk.
3. *Fragmented*, ditandai dengan *low sociability* dan *low solidarity*. Karakteristik *fragmented cultures* adalah kesadaran anggota organisasi bahwa dirinya adalah anggota organisasi tersebut sangat rendah, tingkat keterlibatan anggota organisasi sangat rendah, hubungan interpersonal sangat rendah, sering terjadi perdebatan tentang tujuan yang harus dicapai organisasi.
4. *Communal*, ditandai dengan *high sociability* dan *high solidarity*. *Communal cultures* biasanya ditemui pada perusahaan kecil yang baru berkembang pesat. Tetapi, ada juga perusahaan yang mempunyai tipe budaya ini. Karakteristiknya adalah karyawan memiliki tingkat kesadaran yang tinggi atas status dan identitas organisasinya, kehidupan berorganisasi dilakukan dengan *social events*, saling berbagi penghargaan dan resiko antar anggota yang tinggi, sangat menghargai keadilan, setiap anggota organisasi mengetahui misi organisasinya dengan jelas, setiap anggota organisasi mengetahui dengan jelas siapa pesaing organisasi. Tidak ada satu pun tipe budaya organisasi yang terbaik, yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasinya saat ini, dan kemudian mengevaluasinya apakah budaya organisasi tersebut dapat mendukung proses transformasi organisasional. Untuk mengidentifikasi budaya yang ada dalam sebuah organisasi, Goffe and Jones (1996) memberikan panduan berupa



serangkaian pertanyaan yang dapat membantu organisasi menemukan potret budayanya.

## **IMPLIKASI TRANSFORMASI ORGANISASIONAL TERHADAP PRAKTEK-PRAKTEK SUMBER DAYA MANUSIA**

Transformasi organisasional pada dasarnya ingin merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel, dengan lebih sedikit karyawan dan lebih sedikit jenjang hirarki. Struktur organisasi yang lebih fleksibel tentunya membutuhkan kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang berbeda. Struktur organisasi yang lebih fleksibel akan berusaha meminimumkan level dan kompleksitas struktur organisasi dengan lebih banyak mendelegasikan wewenang, menumbuhkan inisiatif dan keinovatifan anggotanya. Organisasi akan merubah *job responsibilities* and *activities* untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang berubah cepat (Walker, 1988). Konsekuensinya adalah perubahan *job description*, *job responsibilities*, dan *job requirements*. Perubahan-perubahan tersebut tentunya akan mempengaruhi praktek rekrutmen dan seleksi organisasi. Implikasinya adalah karyawan mempunyai tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang lebih banyak, lebih fleksibel, cenderung generalis bukan lagi spesialis. Implikasi tersebut membawa dampak cukup besar bagi rekrutmen dan seleksi karyawan dengan kriteria seperti apa yang cocok dengan situasi perusahaan saat ini. Seperti telah disebutkan sebelumnya, untuk membangun budaya organisasi hendaknya organisasi merekrut orang-orang yang cocok (*compatible*) dengan organisasi.

Dengan demikian pasar global sebagai pranata moral yang dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak, karena moral dijadikan landasan pasar global dan merupakan modal bagi dunia bisnis untuk mempersiapkan diri agar mampu bersaing secara sehat dan fair"; sedangkan Elashmawi dan Harris, (1996:65) berpendapat bahwa "kesuksesan perdagangan pada pasar global tidak hanya mengandalkan kekuatan modal dan teknologi saja, tetapi juga kekuatan kebudayaan bangsa." Oleh karena itu, SDM era global dipersyaratkan memiliki kualifikasi psikologis antara lain mindset global, persepsi, motivasi berprestasi, sikap mental kewirausahaan.

### **a. Mindset Global**

Di Era global, SDM perusahaan harus memiliki mindset global yaitu memiliki kerangka berpikir global yang mampu mengantisipasi tuntutan global. Secara psikologis, SDM tersebut mampu mengintegrasikan fungsi lima kecerdasan (IQ,

EQ, SQ, MQ dan AQ). Artinya SDM perusahaan tersebut tidak hanya cerdas intelektual(IQ) saja, tetapi pula cerdas bertindak bijaksana(EQ), cerdas mematuhi nilai-nilai, norma dan peraturan yang berlaku(SQ), memiliki tanggung jawab moral (MQ) dan cerdas untuk selalu bangkit dan berjuang keras dalam mencapai tujuan organisasi(AQ). Kemampuan mengintegrasikan lima kecerdasan tersebut akan membentuk SDM memiliki kepribadian dewasa mental(*maturity personality*). Hal ini sesuai dengan pendapat Gordon W. Allport yang berpendapat bahwa karakteristik SDM dewasa mental adalah : Pertama, Hidup dan bekerja untuk kepentingan orang banyak secara tulus (*Extention of the self*). Kedua, Berperilaku objektif (jujur), mampu mawas diri, evaluasi diri dan pengendalian dirinya baik (*Objectivication of the self and Self of humor*). Ketiga, Memiliki falsafah dan pedoman hidup yang jelas (*Unifying of philosophy of life*). Dengan kata lain, SDM yang memiliki kompetensi sebagai manusia visioner, kerja keras dan mulia.

**b. Persepsi Bekerja**

Secara psikologis, persepsi adalah suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan. Dengan kata lain persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan perusahaan. Persepsi mencakup penafsiran objek, penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penafsiran terhadap stimulus.

**c. Motivasi Berprestasi**

Motivasi berprestasi berkoperasi dapat diartikan sebagai dorongan yang ada dalam diri untuk melakukan kegiatan kerja dengan sebaik-baiknya agar mencapai tujuan organisasi perusahaan. Berdasarkan pendapat David McClelland dikemukakan bahwa karakteristik SDM yang memiliki motivasi berprestasi tinggi antara lain :a. Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi, b. Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistic serta berjuang untuk merealisasikannya, c. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya dengan perhitungan, d. Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan, e.memiliki keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

**d. Toleransi Stres Kerja**

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Simpton*

antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Bahkan akibat stress dapat menyebabkan terkena penyakit jantung, liver, dan stroke. Ada 4 (empat) pendekatan terhadap stres kerja, yaitu : dukungan sosial (*social Support*), meditasi (*meditation*), biofeedback, dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis dan John W. Newstrom, (1999:490) yang mengemukakan bahwa "*Four approaches that of ten involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and personal wellness programs*".

**e. Sikap Mental Kewirausahaan**

SDM perusahaan sudah seharusnya merupakan orang-orang yang memiliki sikap mental kewirausahaan. Kewirausahaan adalah sikap mental SDM yang pro aktif dengan mengambil prakarsa inovatif, berani mengambil risiko moderat yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip kerja guna mewujudkan terpenuhinya kebutuhan nyata dan kesejahteraan hidupnya.

**f. Kepemimpinan Kerja**

SDM Perusahaan perlu memiliki kepemimpinan kerja yang efektif "*Super Teamwork atau Super Leader*" agar mampu mencapai kinerja organisasi perusahaan yang maksimal. Dalam implementasinya, Pimpinan sebagai atasan menentukan fungsi bawahan secara jelas pada setiap individu SDM (Direktur, manajer, Kasubag, Ka.Seksi, Staf Karyawan) dan unit kerja dengan target yang menantang (target mingguan, bulanan, triwulan, semester, tahunan, dan 5 tahunan). Kemudian memerankan setiap unit kerja untuk berkompetisi secara sehat dalam mencapai target kerja tersebut. Pimpinan mengkondisikan agar setiap individu karyawan berpartisipasi aktif di unit kerja dengan tertanam pada diri pekerja memiliki tanggung jawab kerja, rasa memiliki (*sense of belongingness*) pada perusahaannya, diberi peluang untuk berkreasi, proaktif dan berinovasi; sehingga mereka mampu mencapai kinerja maksimal baik secara individu maupun organisasi perusahaannya.

## KESIMPULAN

Di Era globalisasi, SDM perusahaan yang memiliki mindset global, persepsi luas, motivasi berprestasi, toleransi stress, berjiwa wirausaha, mampu memimpin kerja dan menerapkan budaya organisasi akan mampu mencapai kinerja maksimal dan berkarier di perusahaannya. Lingkungan yang berubah cepat adalah kekuatan eksternal yang memaksa organisasi untuk melakukan transformasi organisasional. Transformasi organisasional yang dilakukan pada dasarnya ingin merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel, dengan lebih sedikit tingkat hirarki, lebih sedikit manajer, dan lebih sedikit karyawan. Transformasi organisasional ini mensyaratkan perubahan yang sifatnya radikal, sehingga dalam pelaksanaannya sering muncul hambatan-hambatan. Hambatan terbesarnya adalah resistensi dari anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Faktor kunci keberhasilan transformasi organisasional adalah memperkecil resistensi anggota organisasi terhadap perubahan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abrahamson, E. 2000. "Change without Pain". *Harvard Business Review*. July-August. hal 75-79.
- Goffe, R., dan G. Jones. 1996. "What Holds the Modern Company Together?" *Harvard Business Review*. November-December. hal. 133-148.
- Nelson, J.B. 1996. "The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection. *Human Resource Planning*. hal. 39-49.
- McClelland, David. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey : Van Nonstrand Company, Inc.
- T. Hani Handoko. 1996. *Manajemen*. Edisi kedua, BPFE –Yogyakarta.
- Walker, J.W. 1988. "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's." *Human Resource Planning*. Vol. 11, No. 2. hal. 125-132.
- Yeung, A., dan W. Brockbank. 1996. "Reengineering HR Through Information Technology." *Human Resource Planning*. hal. 24-37.
- Zaltman, G., dan R. Duncan. 1977. *Strategies for Planned Change*. New York: Wiley.