

Transformasi Organisasional dan MSDM: Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi

Licen Indahwati Darsono

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

ABSTRAK

Perubahan yang cepat dalam lingkungan merupakan kekuatan eksternal yang mengakibatkan transformasi dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya, tujuan utama dari transformasi tersebut adalah merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel dan mampu bersaing, dengan tingkat structural yang sedikit, serta jumlah manajer dan karyawan yang lebih kecil. Transformasi tersebut harus menyeluruh, dan hal ini dapat menyebabkan resistensi dari para anggota organisasi yang memperlambat perubahan tersebut. Resistensi itu bisa menyebabkan perubahan tersebut batal, oleh karena itu organisasi harus mencari jalan untuk mengurangi hambatan-hambatan tersebut. Pertama, organisasi harus belajar keanekaragaman dari budaya dan nilai anggotanya. Kedua, organisasi harus mengembangkan budaya organisasi sendiri melalui komunikasi yang baik dengan anggotanya. Untuk mendukung usaha mengembangkan budaya organisasi, harus ada perubahan pada kebijakan sumber daya manusia, terutama dalam rekrutmen dan seleksi karyawan.

Kata kunci: transformasi, resistensi, budaya organisasi.

ABSTRACT

Rapid change of environment is an external force that causes the organization to transform. Fundamentally, the main purpose of the transformation is to change the organizational structure to be more flexible and competitive with fewer hierarchical levels, managers, and employees. The transformation needs to be radical, causing resistance from the organization's members. Their resistance can cause the transformation to fail, therefore organization must find ways to lessen this resistance. First, organization must learn about the diversity of its members' cultures and values. Second, organization must build its own organizational culture which can support the success of the transformation, by communicating it with the members of the organization. To support organizational culture building efforts, it needs changes in human resources practices, especially recruitment and selection.

Key words: transformation, resistance, organizational culture.

PENDAHULAN

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, karena fleksibilitas dalam organisasi memungkinkan organisasi untuk lebih inovatif, dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus menjadi penggerak perubahan praktek manajemen dalam organisasi, karena MSDM yang mempunyai peran strategis dalam menyusun struktur organisasi, membangun budaya organisasi, menyusun strategi staffing, menyusun program pelatihan dan pengembangan, menyusun sistem penilaian karyawan dan penghargaan karyawan. 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:

1. Apa sebenarnya yang dimaksud dengan transformasi organisasional?
2. Apa faktor kunci kesuksesan transformasi organisasional?
3. Apa yang menyebabkan resistensi terhadap transformasi organisasional?
4. Usaha apa yang perlu dilakukan untuk memperkecil resistensi terhadap transformasi organisasional?
5. Apa Implikasi transformasi organisasional terhadap praktek HR, terutama rekrutmen dan seleksi?

APAKAH TRANSFORMASI ORGANISASIONAL ITU?

Pada dasarnya semua perubahan-perubahan yang dilakukan mengarah pada efektifitas organisasi, dan proses pengelolaan perubahan harus mencakup dua gagasan dasar, yaitu: (1) redistribusi kekuasaan dalam struktur organisasi, dan (2) redistribusi ini dihasilkan dari proses perubahan yang bersifat pengembangan (Handoko, 1996).

Berdasarkan teori tersebut di atas, sebenarnya, yang dimaksud dengan 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).

Misalnya, General Electric betul-betul mengetahui kapan saat yang tepat baginya untuk melakukan perubahan besar, kapan saatnya untuk berhenti melakukan perubahan, dan kapan saatnya untuk melakukan perubahan kecil. Tahun 1980-an, GE melakukan perubahan besar, melakukan restrukturisasi, *downsizing*, penutupan sebagian unit bisnisnya. Perubahan besar ini tentu mempunyai dampak yang menyakitkan, tetapi perubahan ini harus dilakukan, jika tidak hal yang lebih menyakitkan akan terjadi di masa yang akan datang. Tahun 1990-an GE melakukan perubahan kecil, berupa struktur organisasi dirubah menjadi *boundaryless*, mengutamakan kualitas layanan kepada pelanggan. Perubahan ini berjalan lancar, tanpa hambatan (Abrahamson, 2000).

Ada banyak cara atau pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan transformasi organisasional, yaitu dengan melakukan *reengineering*, membentuk *virtual organization*, *high performing work teams*, *globalized self-managing work teams*, *total quality management*, *empowered organization*, *boundaryless organization*.

APAKAH KUNCI KEBERHASILAN TRANSFORMASI ORGANISASIONAL?

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.

Tetapi, tantangan terberat saat ini adalah bagaimana organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap perubahan. Jadi, faktor kunci kesuksesan transformasi organisasional terletak pada bagaimana organisasi mengantisipasi dan memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasional.

APA YANG MENYEBABKAN RESISTENSI TERHADAP TRANSFORMASI ORGANISASIONAL?

Sebelum membahas tentang 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):

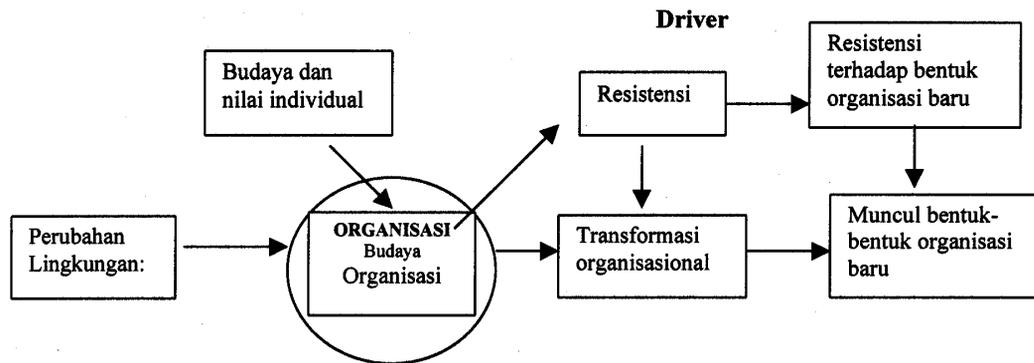
1. Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektifitasnya.
2. Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer mungkin menanggukkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan hilang dengan sendirinya.
3. 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.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Yeung dan Brockbank (1996) ditemukan beberapa alasan yang menyebabkan kegagalan *reengineering* (*reengineering* adalah salah satu cara atau pendekatan melakukan transformasi organisasional), salah satunya adalah *an endemic fear of change*. Oleh karena itu, dari kelima faktor tersebut di atas, faktor penyebab yang paling relevan dalam konteks resistensi terhadap transformasi organisasional adalah orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi, dan orang mungkin menolak perubahan dengan berbagai alasan. Alasan yang menyebabkan orang menolak dan takut terhadap perubahan inilah yang harus diketahui oleh organisasi, karena hal tersebut merupakan akar penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional. Beberapa penelitian, dan pendapat berikut ini mungkin dapat membantu organisasi memahami alasan ketakutan seseorang terhadap perubahan:

1. Kirkman and Shapiro (1997) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan resistensi terhadap *Globalized SMWT* adalah budaya yang dibawa karyawan masuk ke dalam organisasi.
2. Wellins and Rick (1995) berpendapat usaha-usaha *reengineering* seringkali gagal diimplementasikan karena perusahaan terlalu fokus pada proses dan pekerjaan, mengabaikan faktor manusia yang terlibat dalam proses tersebut.
3. Pernyataan yang senada dikemukakan oleh Yeung dan Brockbank (1996) perubahan radikal dalam proses *reengineering* mempunyai resiko akan ditolak oleh status quo saat ini, oleh karena itu proses HR juga harus di-*reengineering* agar dapat mendukung perubahan budaya organisasi.

Alasan seseorang untuk takut terhadap perubahan ternyata dipengaruhi oleh faktor budaya yang dibawa oleh karyawan itu sendiri (budaya dan nilai-nilai individual), serta organisasi yang mengabaikan faktor manusia yang menjadi obyek proses perubahan tersebut. Artinya, organisasi sendiri belum berupaya untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses transformasi organisasional.

Di Gambar 1 di bawah digambarkan alur berpikir timbulnya resistensi terhadap transformasi organisasional sebagai berikut:



Gambar 1. Resistensi Terhadap Tranformasi

Jadi, ada dua faktor penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional, yaitu: budaya yang dibawa masuk oleh karyawan dalam organisasi, dan belum adanya upaya untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses perubahan tersebut.

USAHA APA YANG PERLU DILAKUKAN UNTUK MEMPERKECIL RESISTENSI TERHADAP TRANSFORMASI?

Dewasa ini, keanekaragaman karyawan dalam sebuah organisasi adalah hal yang sangat wajar dan dapat ditemui dengan mudah pada hampir semua organisasi. Karyawan mungkin tidak berasal dari satu daerah yang sama, tidak berjenis kelamin sama, tidak mempunyai agama yang sama, berasal dari ras yang berbeda. Keanekaragaman tersebut 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.

Idealnya, organisasi harus menyadari adanya perbedaan-perbedaan tersebut, dan memikirkan bagaimana cara mengelola perbedaan-perbedaan tersebut sehingga perbedaan yang ada justru menjadi peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektifitasnya. Kirkman and Shapiro (1997) menyarankan organisasi untuk menyusun daftar *cultural values* yang berpotensi memunculkan resistensi. Kirkman and Shapiro (1997) mengidentifikasi ada lima *cultural values* yang berpotensi memunculkan resistensi, antara lain: sampai seberapa jauh suatu komunitas menerima ketidakadilan distribusi kekuatan dalam sebuah institusi atau organisasi, orientasi karyawan terhadap pekerjaan, kepercayaan seseorang terhadap kekuatan dirinya sendiri dalam menentukan nasib hidupnya, sikap karyawan terhadap kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan. Berdasarkan *cultural values* yang berpotensi memunculkan resistensi,

organisasi dapat memetakan posisi anggota organisasinya saat ini, dan memprediksikan sikap anggota organisasi terhadap proses transformasi organisasional. Hasil prediksi tersebut akan menjadi pedoman bagi organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan transformasi organisasional.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, belum adanya upaya membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses transformasi organisasional menyebabkan terjadinya resistensi. 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 dalam matriks berikut ini:

S O C I A L I T Y	High	NETWORKED	COMMUNAL
	Low	FRAGMENTED	MERCENARY
		Low	High
		SOLIDARITY	

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 jalur-jalur 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.

Perlu ditegaskan kembali, di awal tulisan ini, telah dikemukakan transformasi organisasional adalah suatu perubahan yang sifatnya radikal. Perubahan-perubahan radikal dalam suatu organisasi pasti memerlukan perombakan budaya organisasi itu sendiri. Ilustrasi berikut ini akan lebih memperjelas alasannya:

Dalam interview dengan para pemenang *Malcolm Baldrige National Quality Award*, Blackburn dan Rosen (1993) menemukan adanya perubahan-perubahan praktek HR dalam perusahaan pemenang *award* untuk dapat mencapai *Total Quality Management*. Perubahan-perubahan yang dilakukan adalah perubahan yang revolusioner dalam hal pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, penilaian, penghargaan terhadap individual dan terhadap tim. Perusahaan pemenang harus membawa anggota dalam perusahaan dalam budaya yang sama lebih dahulu, yaitu: *total quality culture*, untuk memperlancar dan mempermudah karyawan menerima transformasi organisasional yang dilakukan perusahaan.

What Is Your Organization's Culture?	
<p>To assess your organization's level of sociability, answer the following questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. People here try to make friends and to keep their relationships strong 2. People here get along very well 3. People in our group often socialize outside the office 4. People here really like one another 5. When people leave our group, we stay in touch 6. People here do favors for others because they like one another 7. People here often confide in one another about personal matters <p>To assess your organization's level of solidarity, answer the following questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Our group (organization, division unit, team) understands and shares the same business objectives 2. Work gets done effectively and productively 3. Our group takes strong action to address poor performance 4. Our collective will to win is high 5. When opportunities for competitive advantage arise, we move quickly to capitalize on them 6. We share the same strategic goals 7. We know who the competition is 	<p>Low Medium High</p>

Sumber: Goffe and Jones, 1996.

Goffe and Jones (1996) mengemukakan langkah-langkah yang lebih detil dan spesifik untuk melakukan upaya membangun budaya organisasi yang mendukung transformasi organisasional, yaitu:

1. Meningkatkan usaha-usaha untuk saling berbagi ide, minat, dan emosi dengan cara merekrut orang-orang yang kira-kira cocok dengan organisasi, dan menjadi "teman" bagi organisasi.
2. Meningkatkan interaksi sosial di antara anggotanya dengan membuat acara-acara informal di dalam dan di luar organisasi, misalnya pesta, pertemuan mingguan, klub olahraga, dll.
3. Mengurangi formalitas antar anggota organisasi. Manajer dapat menata ruangnya sedemikian rupa sehingga anggota organisasi lain tidak merasa canggung untuk berinteraksi dengannya.
4. Membatasi perbedaan-perbedaan yang lebih disebabkan oleh unsur hirarki dalam organisasi. Ini dapat dilakukan dengan menghapus tingkatan-tingkatan yang ada dalam organisasi, serta menghilangkan fasilitas-fasilitas dan penghargaan yang diberikan karena unsur hirarki.
5. Pimpinan organisasi harus menunjukkan sikap peduli dan bertindak seperti layaknya seorang teman kepada anggota organisasinya.
6. Meningkatkan komitmen anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Usaha membangun budaya organisasi yang dapat mendukung transformasi organisasional membutuhkan alat, alat utamanya adalah komunikasi. Komunikasi efektif dengan semua anggota organisasi akan memperlancar usaha membangun budaya

organisasi. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang sifatnya *top-down*, *horizontal*, *lateral*, dan *multidirectional*. Selama ini organisasi cenderung berkomunikasi dari atas ke bawah saja, sehingga tidak terjadi interaksi yang sesungguhnya antara organisasi dengan anggotanya. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengomunikasikan pentingnya perubahan, organisasi dapat menampung saran, masukan dari anggota organisasi, hubungan antar anggota organisasi akan lebih baik, keterlibatan anggota organisasi makin tinggi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi dalam segala hal yang dilakukan organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang dapat mendukung transformasi organisasional, alasannya adalah semua anggota pasti akan mendukung perubahan tersebut (Blackburn and Rosen, 1993).

APA IMPLIKASI TRANSFORMASI ORGANISASIONAL TERHADAP PRAKTEK-PRAKTEK HR?

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 HR 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. Praktek rekrutmen dan seleksi tradisional tidak cocok lagi digunakan, alasannya:

1. *Traditional job description*, hanya mencantumkan tugas dan tanggung jawab spesifik, akan jarang dipergunakan oleh organisasi. Ini semua dikarenakan organisasi yang makin fleksibel membuat batas-batas fungsional dan lingkup pekerjaan semakin kabur (Miner dan Robinson, 1994).
2. Struktur organisasi yang fleksibel cenderung tidak bersifat hirarki, struktur organisasi cenderung *flat*, *lean* (Walker, 1988), dan *boundaryless* (Nelson, 1996).

Praktek rekrutmen dan seleksi tradisional berdasar pada filosofi; organisasi akan merekrut orang yang mampu melakukan pekerjaan tertentu, jika ternyata persyaratan pekerjaan menuntut kemampuan yang lebih tinggi, maka organisasi dapat men-training orang tersebut. Praktek rekrutmen dan seleksi dalam organisasi yang lebih fleksibel mempunyai filosofi yang berbeda. Filosofinya adalah organisasi akan merekrut orang yang tidak hanya mampu melakukan pekerjaan tertentu, tetapi juga harus mempunyai nilai-nilai yang cocok dan dapat mendukung budaya organisasi (Ashkenas, et.al, 1995).

Bowen, Ledford, and Nathan (1991) mengemukakan 2 praktek rekrutmen dan seleksi:

1. Praktek seleksi konvensional, merekrut karyawan yang KSA (*Knowledge, Skill dan Ability*) “*fit*” dengan persyaratan pekerjaan tertentu. Praktek ini mengabaikan karakteristik personal dalam rekrutmen, dengan alasan karakteristik personal tidak relevan dengan persyaratan pekerjaan tertentu, lebih sering disebut “*person-job fit*”.
2. Praktek seleksi model baru, merekrut karyawan “seutuhnya”, direfleksikan pada orientasi karyawan yang direkrut tidak hanya “*fit*” antara KSA dengan persyaratan pekerjaan, tetapi juga harus “*fit*” antara karakteristik personal dengan budaya organisasi, lebih sering disebut dengan “*person-organization fit*”.

Selama ini dikenal dua teknik untuk melakukan rekrutmen dan seleksi, yaitu: *work oriented* dan *worker oriented*. *Work oriented* menekankan pada mencocokkan KSAs (*Knowledge, Skill, Abilities*) kandidat dengan persyaratan pekerjaan. *Worker oriented* menekankan pada perilaku yang seperti apa yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut (Gatewood dan Field, 1994). Kedua teknik ini dikritik terlalu tidak fleksibel, terlalu legalistic (Drucker, 1987), terlalu kuno (Sanchez, 1994).

Masalah yang kemudian muncul adalah: bagaimana langkah-langkah melakukan *person-organization fit*? *Person-organization fit* dapat dilakukan dengan mencocokkan *individual cultural preferences* dengan *organizational cultures* (O’Reily, et.al, 1991; Ashkenas, et. al., 1995) dan mencocokkan KSA kandidat dengan persyaratan pekerjaan (Bowen, Ledford, and Nathan, 1991). Bowen, Ledford, and Nathan (1991) mengemukakan ada 4 langkah untuk melakukan *person-organization fit*:

1. *Assess The Overall Work environment*. Organisasi harus melakukan *job analysis* dan *organizational analysis*. *Organizational analysis* dapat dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik organisasi, hasilnya berupa *organization’s philosophies dan values*, sedangkan *job analysis* dapat dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik pekerjaan, hasilnya berupa *job requirements*. *Organizational analysis* juga perlu dilakukan karena *job analysis* akan cepat usang (disebabkan lingkungan pekerjaan yang cepat berubah), sedangkan filosofi dan nilai-nilai yang diyakini organisasi relatif lebih stabil dan konsisten.
2. *Infer The Type of Person Required*. Organisasi merumuskan tipe kandidat yang dibutuhkan dengan filosofi organisasi akan “*hire total person*”. Yang dimaksud “*total person*” adalah individu dengan:
 - *technical knowledge, skills and abilities*
 - *social skill*
 - *personal needs, values, and interests, personality traits*
3. *Design “Rites of Passage” that allow organization and the individual to assess fit*. Organisasi harus mendesain proses rekrutmen dan seleksi sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi dan kandidat untuk saling menilai apakah ada kecocokan di antara mereka. Ada banyak teknik yang bisa digunakan, antara lain:
 - *Tests of Cognitive, Motor, and Interpersonal Abilities*
 - *Interview by Potential Co-workers and others*
 - *Personality Tests*
 - *Realistic Job Previews, Including work samples*
4. *Reinforce Person-Organization Fit at Work*. Organisasi juga harus mengupayakan agar *Person-Organization fit* ini benar-benar diimplementasikan dalam pekerjaan, caranya adalah dengan:

- Reinforce skills and knowledge melalui task design and training
- Reinforce personal orientation through organization design

Hal penting yang juga harus dipertimbangkan oleh organisasi yang melakukan rekrutmen dan seleksi dengan person-organization fit adalah mengenai pemilihan teknik. Menurut Karren dan Graves (1994), teknik *Person-Organization fit* yang ideal harus memenuhi lima kriteria:

- *Comprehensiveness*, teknik yang dipilih harus menyajikan gambaran tentang individu dan situasi organisasi secara komprehensif.
- *Commensurate dimensions*, teknik yang dipilih juga harus menyajikan gambaran tentang individu dan situasi organisasi dalam dimensi yang seimbang, proporsional, tidak berat sebelah.
- *Systematic error*, teknik yang dipilih juga sedapat mungkin dapat meminimumkan munculnya *systematic error*. *Systematic error* adalah *error* yang muncul dari pihak kandidat, kandidat biasanya sering mengatakan yang baik-baik atau selalu berusaha menyamakan dirinya dengan organisasi agar dapat diterima oleh organisasi.
- *Unsystematic error*, teknik yang dipilih juga sedapat mungkin meminimumkan munculnya *unsystematic error*. *Unsystematic error* adalah *error* yang muncul akibat ketidaktepatan sistem dan alat pengukuran yang digunakan.
- *Theory development*, teknik yang dipilih harus mempunyai potensi untuk berkembang lagi.

Seperti dikemukakan oleh Bowen, Ledford, and Nathan (1991) 2 praktek seleksi tadi tidak bersifat saling meniadakan. Dengan adanya praktek seleksi baru, *person-organization fit*, bukan berarti *person-job fit* adalah model yang tidak bermanfaat dan tidak perlu digunakan. Dua model seleksi tersebut akan saling melengkapi. Perusahaan tidak mungkin merekrut dan menyeleksi kandidat yang hanya “*fit*” dengan organisasi, dan mengabaikan kesesuaian KSA dengan persyaratan pekerjaan. Disarankan perusahaan memakai *person-organizational fit* di samping *person-job fit*, karena perusahaan merekrut kandidat untuk organisasi secara keseluruhan, bukan hanya untuk pekerjaan tertentu. Selain itu Bowen, Ledford, and Nathan menyatakan *Person-organization fit* bermanfaat untuk “*reinforcement of organizational design (such as support for work design and desired organizational culture)*” (1991: 46) Artinya, *Person-Organization fit* dapat membantu upaya perusahaan membangun budaya organisasi yang diinginkan, *Person-Organization fit* membantu keberhasilan transformasi organisasional.

Untuk menghindari munculnya isu homegenitas, perusahaan harus melakukan seleksi kandidat atas dasar *organization's core values*, dan proses *hiring* dengan *Person-Organization fit* tidak akan menjadikan karyawan yang satu persis sama dengan karyawan lain, karena dalam proses pencocokkan, masih ada variabilitas dalam karakteristik lain, yang bukan *core values* organisasi. (Schneider, 1987 seperti dikutip oleh Nelson, 1996; Bowen, Ledford, dan Nathan, 1991)

Jadi, untuk menunjang keberhasilan transformasi organisasional harus dimulai pada perubahan praktek rekrutmen dan seleksi. Perusahaan harus menambahkan *P-O fit* dalam praktek rekrutmen dan seleksinya.

KESIMPULAN

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 terbesar adalah resistensi dari anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Faktor kunci keberhasilan transformasi organisasional adalah memperkecil resistensi anggota organisasi terhadap perubahan. Oleh karena itu harus dilakukan upaya-upaya untuk memperkecil terjadinya resistensi dari anggota organisasi, yaitu: (1) Organisasi harus mau belajar dan memahami bahwa anggota organisasinya mungkin mempunyai budaya dan nilai yang berbeda dengan budaya organisasi, sehingga organisasi dapat memprediksi kemungkinan terjadinya resistensi dan telah mempersiapkan langkah-langkah untuk mengantisipasinya. (2) Membangun budaya organisasi yang dapat mendukung keberhasilan transformasi organisasional harus dilakukan oleh organisasi. Ini dapat dilakukan dengan usaha-usaha komunikasi yang efektif antara organisasi dengan anggotanya. Dengan budaya organisasi yang kuat, akan dapat memperkecil terjadinya resistensi.

Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi maka diperlukan perubahan praktek-praktek HR, terutama rekrutmen dan seleksi, dengan menerapkan *person-organization fit* dalam rekrutmen dan seleksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E. 2000. "Change without Pain". *Harvard Business Review*. July-August. hal 75-79.
- Ashkenas, R., D. Ulrich, T. Jick, dan S. Kerr. 1995. *The Boundaryless Organization Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Blackburn, R., dan B. Rosen. 1993. "Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies". *Academy of Management Executive*. Vol. 7, No. 3. hal. 49-66.
- Bowen, D.E., G.E. Ledford, dan B.R. Nathan. 1991. "Hiring for the Organization, Not the Job". *Academy of Management Executive*. Vol. 5, No. 4. hal. 35-51.
- Drucker, P.F. 1987. "Workers Hands Bound by Tradition". *Wall Street Journal*. August 18.
- Gatewood, R.D., dan H. Field. 1994. *Human Resource Selection*. 3rd. edition. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Goffe, R., dan G. Jones. 1996. "What Holds the Modern Company Together?" *Harvard Business Review*. November-December. hal. 133-148.

- Karren, R.J., dan L.M. Graves. 1994. "Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection: Guidelines for Future Research." *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 2, No. 3. hal. 146-156.
- Miner, A.S., dan D.F. Robinson. 1994. "Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions." *Journal of Organizational Behavior*. hal. 345-364.
- O' Reilly, C.A., L. Chatman, dan D.F. Caldwell. 1991. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal*. Vol. 34. hal. 487-516.
- Nelson, J.B. 1996. "The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment, and Selection." *Human Resource Planning*. hal. 39-49.
- Sanchez, J.I. 1994. "From Documentation to Innovation: Reshaping Job Analysis to Meet Emerging Business Needs." *Human Resource Management Review*. Vol. 4. hal. 51-74.
- 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.
- Wellins, Richard, dan S. Rick. 1995. "Taking Account of The Human Factor." *People Management*. Vol. 21. hal. 30-33.
- 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.