4_EKASAKTI.pdf

by

Submission date: 22-May-2019 03:46AM (UTC+0700)

Submission ID: 1134041571

File name: 4_EKASAKTI.pdf (2.9M)

Word count: 3305

Character count: 23460

TRANFORMASI DALAM ORGANISASI

Oleh : Agussalim M.
 Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Ekasakti
 Padang

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 hierarchial 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.

Pendahuluan

Menghadapi perubahan global, 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* terhadap pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya administratif. Pekerjaan administratif 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 bagian sumber daya manusia yang harus menyediakan layanan dengan cepat dan tepat kepada bagian 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 diubah 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 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, tetapi praktek manajemen yang sifatnya formal dan menekankan disiplin juga diperlukan untuk koordinasi. 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.

Transformasi Organisasional

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, bahwa 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 dari 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).

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 *re-engineering* 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 tingkat 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.

Resistensi Dalam Transformasi Organisasional

Ada beberapa teori yang menyatakan faktor penyebab penolakan terhadap perubahan (T.Hani Handoko, 1996) adalah :

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.

8

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 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 *re-engineering* mempunyai resiko akan ditolak oleh status quo saat ini, oleh karena itu proses HR juga harus di *re-engineering* 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.

Upaya Memperkecil Resistensi

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 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* (Kirtman 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. Kirtman and Shapiro (1997) menyarankan organisasi untuk menyusun daftar cultural values yang berpotensi memunculkan resistensi. Kirtman 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, kegotongroyongan. Berdasarkan cultural values yang berpotensi memunculkan resistensi, organisasi dapat memetakan posisi organisasinya saat ini, dan memprediksikan sikap anggota 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 untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung proses transformasi organisasional menyebabkan terjadinya resistensi. Namun, sayangnya banyak organisasi yang justru tidak memahami apa yang dimaksud dengan budaya organisasi. Budaya itu sendiri secara semantik diartikan sebagai suatu komunitas.

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 :

Gambar : Two Dimension, Four Cultures

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

Yang dimaksud dengan *sociability* adalah ukuran keramahan, 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 dalam masalah bisnis, kemampuan untuk merespon ancaman dan peluang diluar 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 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.

Goffe and Jones (1996) mengemukakan langkah-langkah yang lebih detail 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 cara membuat acara-acara informal di dalam dan di luar organisasi, misalnya pesta, pertemuan mingguan, klub olahraga, dll.
3. Mengurangi formalitas antara 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 kebawah saja, sehingga tidak terjadi interaksi yang sesungguhnya antara organisasi dengan anggotanya. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan 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).

Penerapan Transformasi Organisasional

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 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 discription*, *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 karena 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).

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).

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 orientasi⁴ 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".

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). 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.

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 yang lain, karena dalam proses pencocokkan, masih ada variabilitas dalam karakteristik lain, yang bukan *core values* organisasi.. Jadi, untuk menunjang keberhasilan transformasi organisasional harus dimulai pada perubahan 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 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 perusahaan. 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.

Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Baron, Robert A., 1980, *Psychology: Understanding of Behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Barro, Robert J., 1998, *So You Want to Hire the Beautiful. Well, Why Not*, *Bussiness Week*, March 16, California.
- Dubrin, Andrew J., 1982, *Personal and Human Resources Managenent*, Kent Publishing Company, California.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson, 2000, *Human Resource Management*, 9th Edition, United States of America.
- Robbins, Stephen P., 1999, *Essential of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc, San Diego State University.
- T. Hani Handoko, 1990, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	winalmuslim.files.wordpress.com	2%
	Internet Source	
2	achmadarifinnn.blogspot.com	2%
	Internet Source	
3	Submitted to iGroup	1%
	Student Paper	
4	Submitted to Universitas Negeri Jakarta	<1%
	Student Paper	
5	journal.umpo.ac.id	<1%
	Internet Source	
6	epa.oszk.hu	<1%
	Internet Source	
7	jurnal.unpand.ac.id	<1%
	Internet Source	
8	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia	<1%
	Student Paper	

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches Off