

SUMBER DAYA MANUSIA DAN DORONGAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

Ronny Walean

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

The purpose of this paper is to encourage an organization to realize how crucial it is to consider the important of human resource and the organization changes for the success of an organization particularly in this era, the era of globalization. The intangible assets of a firm are its employees, therefore, proper planning for human resource can benefit the organization. Human assets can assist HRD in determining their value to the bottom line. Change management entails thoughtful planning and sensitive implementation, and above all, consultation with, and involvement of, the people affected by the changes. If changes are forced on people normally problems arise, therefore, change must be realistic, achievable and measurable. These aspects are especially relevant to managing human resource change.

Keywords: organizational change, human resource development

Pendahuluan

Globalisasi produksi dan penjualan menunjukkan bahwa tingkat persaingan semakin tinggi, dan tingkat persaingan yang semakin tinggi berarti semakin banyak tuntutan perbaikan dalam hal pengurangan biaya, meningkatkan produktifitas karyawan, dan melakukan hal-hal dengan baik dan murah. Dalam persaingan perusahaan saat ini, fungsi sumber daya manusia dilihat sebagai salah satu factor kunci organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategies agar dapat terus bersaing dalam mengantisipasi perubahan yang terus terjadi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Hubungan yang sangat kritis antara strategi bisnis dan pengembangan sumber daya manusia merupakan tantangan penting bagi pimpinan agar tujuan organisasi dan rencana strategis dapat tercapai. Dessler (2003) mengatakan bahwa rencana strategik adalah rencana agar organisasi dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif.

Walaupun sebelumnya sering diabaikan, saat ini sumber daya manusia di lihat sebagai factor penting dalam mempengaruhi kesuksesan organisasi. Becker (1993) mengatakan, pada saat ekonomi Amerika berlanjut pada pergeseran produksi kepada service, memberikan signal yang signifikan untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia terhadap capial return of investment. Lebih lanjut Brush & Ruse (2005) mengatakan adalah penting untuk mengetahui bagaimana human capital planning process itu berjalan. Kaplan & Norton (1993) juga menekankan pada pentingnya keseimbangan pengembangan sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi. Weiss & Finn (2005) juga melihat pentingnya pengukuran yang berhubungan dengan human capital dan alokasi sumber daya yang sejalan dengan arah strategi bisnis.

Oleh karena itu, dalam memformulasikan strategi sumber daya manusia, pimpinan harus memikirkan tiga tantangan mendasar, yaitu: (1). Keharusan mendukung produktifitas dan upaya peningkatan kinerja organisasi; (2). Peran karyawan yang semakin luas dalam usaha perbaikan kinerja organisasi; (3). Sumber daya manusia harus terlibat lebih jauh dalam mendesain, tidak hanya melaksanakan rencana strategis organisasi

Faktor Pendukung Perubahan. Karen, kossek dan ozeki (2008) dalam penelitian terhadap manajer senior SDM mendapati tiga tekanan global terpenting yang mempengaruhi praktek manajemen sumber daya manusia, yaitu: (1). Penyebaran – dengan mudah menempatkan ketrampilan yang tepat ditempat yang dibutuhkan, dengan mengabaikan lokasi geografisnya; (2). Diseminasi pengetahuan dan inovasi – menyebarkan pengetahuan dan praktik yang paling canggih ke seluruh organisasi dengan mengabaikan dari mana asalnya; (3). Mengenali dan mengembangkan bakat secara global – mengenali siapa yang dapat berfungsi secara efektif dalam sebuah organisasi global dan mengembangkan kemampuannya.

Menyadari pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan tekanan terhadap perubahan terus terjadi maka perencanaan dan pelaksanaan yang baik penting dilakukan, disamping itu, konsultasi dan keterlibatan khususnya karyawan yang terpengaruh oleh perubahan perlu di antisipasi. Enam faktor pendorong perubahan dalam suatu organisasi, yaitu: (1).Sifat angkatan kerja - Lebih banyak keanekaragaman budaya, peningkatan dalam profesional, banyak orang masuk dengan ketrampilan yang kurang memadai. (2).Teknologi – lebih banyak komputer dan otonomisasi, program TQM, program rekayasa-ulang. 3. Kejutan ekonomi – Pasar surat berharga hancur, fluktuasi tingkat suku bunga, fluktuasi mata uang asing. (4).Persaingan – Persaingan global, merger dan konsolidasi, pertumbuhan

pengecer barang istimewa (5). Kecendrungan sosial – Pernikahan tertunda pada orang muda, peningkatan tingkat perceraian (6). Politik dunia

Penolakan Terhadap Perubahan. Perubahan haruslah realistic, dapat dicapai dan diukur. Penolakan tidak selamanya berdampak negative bagi perusahaan, karena penolakan dapat menjadi masukan bagi pimpinan organisasi untuk mengevaluasi kembali perubahan yang akan dilaksanakan. Penolakan terhadap perubahan mendorong pimpinan untuk menghindari terjadinya keputusan yang ceroboh dan mendorong pimpinan untuk melakukan komunikasi yang lebih terbuka dan dapat dimengerti oleh karyawan. Newstrom dan Davis (1997) mengatakan bahwa karyawan menolak perubahan karena perubahan mempengaruhi *need for security, social interaction, status, atau self-esteem*.

Dalam kaitannya dengan keengganan untuk berubah mengkategorikan penolakan terhadap perubahan atas dua aspek yaitu: Pertama. Keengganan individual – Keengganan terhadap perubahan terletak dalam karakteristik manusiawi dasar seperti misalnya persepsi, kepribadian, dan kebutuhan. Kedua. Keengganan organisasi – kelembaman struktural, fokus terbatas terhadap perubahan, kelembaman kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kepuasan yang mapan, ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan.

Kesalahan dalam melakukan perubahan. Jika perubahan dipaksakan secara normal, karyawan akan bereaksi negatif apabila dampaknya negatif bagi karyawan tersebut. Goman (2008) memberikan sembilan kesalahan dalam pengaturan perubahan, yaitu: "(1) *Not understanding the importance of people*; (2) *Not appreciating that people throughout the organization have different reactions to change*; (3) *Treating transformation as an event, rather than a mental, physical and emotional process*; (4) *Being less than candid*; (5) *Not appropriately "setting the stage" for change*; (6) *Trying to manage transformation with the same strategies used for incremental change*; (7) *Forgetting to negotiate the new "compact" between employers and employees*; (8) *Believing that change-communication was what employees heard or read from corporate headquarters*; (9) *Underestimating human potential*".

Lebih lanjut, Lewin's change model dikutip dalam Nelson dan Quick (2000) berpendapat bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti tiga langkah: *Unfreezing status quo* – ide atau kebiasaan yang lama dibuang; *Changing* – langkah dimana ide and kebiasaan yang baru dipelajari agar karyawan dapat berpikir dan bertindak berdasarkan kebiasaan yang baru; *Refreezing* – langkah dimana ide dan kebiasaan yang telah dipelajari diintegrasikan dalam perilaku rutin karyawan.

Mengatur Perubahan. Perubahan haruslah realistic, dapat dicapai dan diukur. Sebelum

melakukan perubahan beberapa pertanyaan perlu dipertimbangkan seperti: Apa yang ingin dicapai melalui perubahan? mengapa, dan bagaimana mengetahui bahwa perubahan telah dicapai? Bagaimana dampak dan siapa yang dipengaruhi oleh perubahan? Serta bagaimana reaksi dari karyawan?

Perubahan perlu dimengerti dan diatur agar karyawan dapat melihatnya secara efektif dan karyawan yang dipengaruhi oleh perubahan setuju atau setidaknya mengerti bahwa perubahan perlu dilakukan. Apabila perubahan dimengerti maka kesiapan karyawan terhadap perubahan dapat terjadi. Komunikasi pimpinan dengan karyawan yang jelas dan terbuka sangat penting. Tanggung jawab pengaturan perubahan berada pada pimpinan bukan pada karyawan. Merupakan tanggung jawab pimpinan untuk mengatur, fasilitasi dan membuat karyawan mengerti alasan, tujuan dan cara-cara bereaksi terhadap perubahan.

Beberapa hal perlu diperhatikan dalam perencanaan perubahan, yaitu: *Pendidikan dan Komunikasi*. Keengganan terhadap perubahan dapat dirubah lewat komunikasi dengan para karyawan untuk membantu mereka melihat logika suatu perubahan. Greenberg dan Baron (1995) mengatakan bahwa komunikasi adalah kunci kerjasama, karyawan tidak tau apa yang akan dilakukan dan perusahaan tidak dapat berfungsi secara efektif tanpa komunikasi. *Partisipasi*. Penolakan suatu keputusan perubahan akan sulit bagi individu yang berpartisipasi dalam keputusan tersebut. Sebelum melakukan perubahan, kelompok yang menentang dapat diajak untuk berpartisipasi dalam proses keputusan. *Kemudahan dan Dukungan*. Agen perubahan dapat menawarkan suatu deretan upaya pendukung untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan. *Perundingan*. Perundingan melalui pertukaran sesuatu yang berharga untuk mengurangi penolakan perubahan perlu dipertimbangkan.

Lebih lanjut, Kotter (1996) memberikan delapan tahap perubahan yang sukses, yaitu: (1) Tingkatkan urgensi perubahan – inspirasikan karyawan untuk berubah dengan memperlihatkan tujuan yang jelas dan relevan; (2) Perlihatkan visi yang benar; (3) Komunikasi – libatkan sebanyak mungkin karyawan dan komunikasikan hal-hal penting secara sederhana dan mudah dimengerti; (4) Pemberdayaan tindakan-hilangkan kendala dan dapatkan masukan-masukan, serta penghargaan dan pengakuan atas pencapaian yang didapat; (5) Penggunaan kekuatan kelompok dapat membantu dalam perubahan; (6) Ciptakan target jangka pendek – buatlah target jangka pendek yang mudah dicapai; (7) Tingkatkan dan mendorong determinasi dan kemauan; (8) Memperkuat nilai perubahan melalui promosi, rekrutmen, dan perubahan pemimpin baru.

Kesimpulan

Perubahan pada era globalisasi adalah konstan, cepat dan radikal yang mendesak organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang ada. Perubahan yang dinamis dalam hal proses, manusia, sistem dan budaya akan berdampak positif terhadap perusahaan apabila diantisipasi dan direncanakan secara baik. Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan tekanan terhadap perubahan terus terjadi, tetapi tidak semua karyawan menerima perubahan. Penolakan terhadap perubahan sering berakar pada kondisi,

praktek maupun budaya organisasi saat ini yang memberikan status quo kepada karyawan. Kesabaran dan toleransi diperlukan dengan melakukan perencanaan, komunikasi, pemberdayaan SDM, stimulasi kesiapan karyawan, partisipasi, penghargaan, dan alasan perubahan perubahan yang jelas kepada karyawan penting dilakukan dalam pelaksanaan perubahan organisasi.

Referensi

- Becker, G.S (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Brush, M.C. & Ruse, D.H. (2005). Driving Strategic Success Through Human Capital Planning: How Corning Links business and HR Strategy to Improve the Value and Impact of its HR Function. *Human Resource Planning*, 28, 49 – 60.
- Dessler, Garry. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Greeberg, Jerald. & Baron, Robert.A. (1995). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993, September – October). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134 – 142.
- Karen, Roberts, Kossek, Ellen., & Ozeki, Cynthia. (1998). Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies., *Academy of Management Executive* 12, no. 4 (1998), hlm. 93 – 106
- Kotter John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Newstrom, John.W & Davis, Keith. (1997) *Organizational Behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Weiss, D.S., & Finn, R. (2005). HR Metric that Count Aligning Human Capital Management to Business Result. *Human Resource Planning*, 28, 33 – 38.
- Goman, Carol (2008) *The Biggest Mistakes in Managing Change* di akses 25Mei2008 dari http://www.winstonbrill.com/bri1001/html/article_index/articles/501-550/article506_body.htm