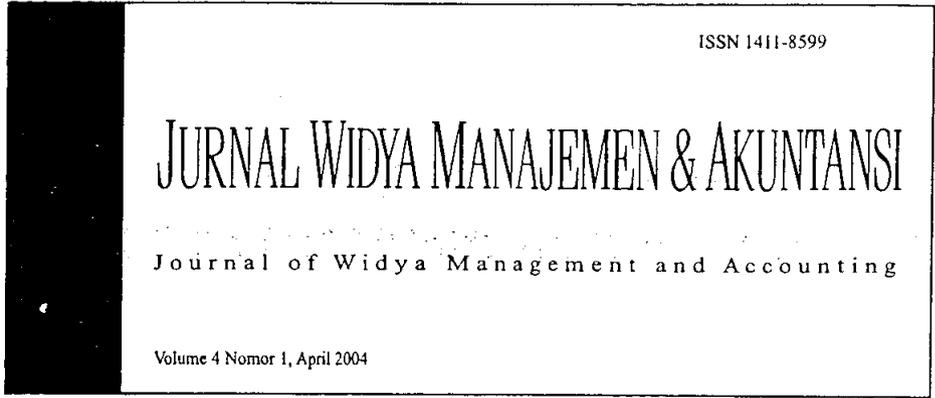
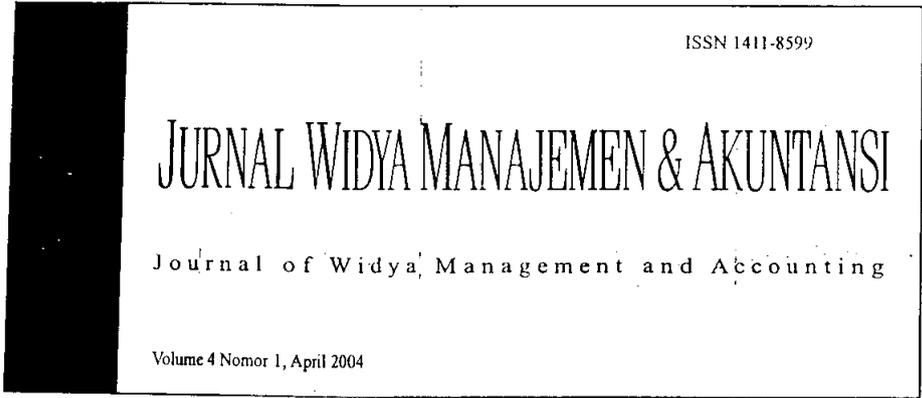


Lampiran III 10



Penanggung Jawab :
Simon Hariyanto

Ketua Penyunting :
H. Teman Koesmono

Wakil Ketua Penyunting :
Lena Ellitan

Penyunting Pelaksana :
Vivi Ani Susanti
Diyah Tulipa

Penyunting Ahli / Mitra Bestari :

Mbue Ginting	Soedjono Abipraja
<i>Praktisi Bidang Akuntansi</i>	<i>Universitas Airlangga Surabaya</i>
Budi Iswanto	Soewardjo
<i>Balitbang TK. I Prop. Jatim</i>	<i>UPN Veteran Surabaya</i>
Chan Kah Chee	F.A. Handoko Sasmita
<i>Glasgow University of UK</i>	<i>Praktisi Bidang Manajemen</i>
Arsono Laksmono	Ismaini Zain
<i>Universitas Airlangga</i>	<i>Institut Teknologi 10 November Surabaya</i>
Emi Ekawati	
<i>Universitas Gadjah Mada</i>	

Ketua Pelaksana Administrasi / Tata Usaha :
Jessica Handoko

Anggota Administrasi / Tata Usaha :
Hugo Aprilianto
Fransisca Tanti Anita

Alamat Redaksi / Penerbit :
Redaksi Jurnal Widya Manajemen Dan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Telp. (031) 5678478, 5682211 ext. 122, Fax. (031) 5610818, 794
e-mail : jife@mail.wima.ac.id
Frekuensi terbit : Empat bulanan

Redaksi i

Daftar isi ii

**FREDERICH OSCAR L. LONTOH
LINDRAWATI**
Manajemen Laba dalam Persepsi Etis Akuntan di Jawa Timur..... 1 - 26

HERLINA YOKA ROIDA
Asian Banking Crises : A Review of Valuable Lessons From Thailand,
Indonesia and Korea..... 27 - 48

MOEHERIONO
Dampak Pendidikan dan Pelatihan DIKLATPIM IV / ADUM
(Administrasi Umum) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian
dan Perdagangan di Propinsi Jawa Timur..... 49 - 67

DIYAH TULIPA
Efisiensi Alokasi Bahan Baku dan Tenaga Kerja Langsung untuk
Mengurangi Biaya Produksi..... 68 - 78

DYNA RACHMAWATI
Aspek Penilaian dalam Perusahaan Dot Com..... 79 - 95

C. ERNA SUSILAWATI
Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan
Peran Sumber Daya Manusia..... 96 - 104

ANDREA HADISOEBROTO
Penentuan Struktur Modal untuk Mencapai Biaya Modal Minimum dan
Pengaruhnya Terhadap Nilai Perusahaan..... 105-117

TRANSFORMASI ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERUBAHAN PERAN SUMBER DAYA MANUSIA

C. Erna Susilawati*

Abstract

Continuously changing environmental conditions, globalization, technology developments and increasingly hard competition has made companies to take measures to survive. It needs organizational transformation that allows it to become more flexible and able to detect the changes immediately and make decisions correctly. In the future companies need managers with the proper leadership who are able to motivate subordinates to play their role in achieving the organizational goals. Transformational leadership is one alternative which serves as supporter, facilitator and catalyst in developing human resources. The role of human resources changes as well. Their new role has significant contribution to personal or organizational development, because the opportunities for training as well as quality and capability improvements are wide open.

Keywords : Transformation, organozation, leadership, human resources

Pendahuluan

Di era globalisasi, kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, ekonomi, politik dan budaya, terus melaju dengan pesat. Dunia bisnis sebagai bagian dari proses globalisasi cukup terpengaruh oleh berbagai kemajuan tersebut. Dengan adanya berbagai perkembangan ini mengharuskan organisasi yang ingin tetap *survive* melakukan perubahan baik dalam organisasinya itu sendiri maupun sumber daya manusia-nya. Karena pada dasarnya yang bisa melakukan perubahan adalah manusia. Sehingga tidak diragukan lagi bahwa keunggulan persaingan bisnis di masa depan ditentukan oleh mutu sumber daya manusia.

Untuk mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif tidak terlepas dari aktivitas kepemimpinan. Beberapa penelitian mengatakan bahwa aktivitas pemimpin perlu terus dikembangkan agar sesuai dengan perubahan yang ada. Beberapa teori baru yang ditemukan sangat bermanfaat pada bagaimana organisasi harus didesain dan berimplikasi pada praktek kepemimpinan. Menghadapi perubahan lingkungan organisasi dan untuk memberdayakan sumber daya manusia organisasi, kepemimpinan transformasional merupakan satu alternatif yang bisa mendukung organisasi untuk mencapai keberhasilannya. Dengan kepemimpinan transformasional (Hani, 1996), pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi dan selalu ikut terlibat didalam setiap pengambilan keputusan organisasi.

*Staf Pengajar Tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

Apa yang akan kita lakukan terhadap sumber daya manusia yang ada ? Pertanyaan tersebut selalu menjadi topik bahasan bagi orang-orang yang berhubungan dengan bisnis. Pembahasan menjadi lebih serius karena persaingan yang dihadapi manajer saat ini dan di masa yang akan datang adalah permintaan akan organisasi yang mempunyai keunggulan. Dimana usaha untuk mencapai keunggulan organisasi dipengaruhi oleh cara organisasi menjalankan kegiatannya dan bagaimana mereka memberikan kepuasan pada karyawannya. Dengan kata lain untuk mencapai tujuannya, organisasi harus melibatkan sumber daya manusia.

Dalam proses pencapaian keunggulannya, organisasi harus melakukan perubahan.. Diwaktu yang lalu perusahaan membangun dengan mengeksploitasi dan menghabiskan sumber daya alamnya. Sedangkan pada saat ini sumber daya manusia dan pengetahuannya merupakan dasar kekuatan untuk merubah organisasi. Dengan melibatkan sumber daya manusia ke dalam proses transformasi organisasi, akan menjadikan informasi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Sehingga sumber daya manusia harus selalu berhubungan dengan strategi dan sasaran organisasi. Hal ini berarti ada peningkatan peran sumber daya manusia dalam strategi organisasi dan menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Transformasi Organisasi

Banyak tantangan baru yang mengharuskan organisasi melakukan perubahan. Dalam era globalisasi, manajer dituntut untuk berpikir global tentang kondisi lingkungan yang begitu cepat berubah dan bertindak lokal untuk belajar, bekerja sama dan mengelola perbedaan yang semakin kompleks. Tantangan terbesar bagi organisasi adalah menyesuaikan diri dengan perubahan. Organisasi harus mampu mendeteksi perubahan dan membuat keputusan dengan cepat dan pandai mencari peluang yang baru. Organisasi akan berhasil apabila dapat dengan cepat melakukan penyesuaian.

Proses penyesuaian terhadap perubahan, merupakan suatu proses transformasi. Transformasi organisasi akan membawa perubahan dimana organisasi menurut Lancourt & Salvage (1995) harus:

1. Berfokus pada konsumen

Dalam suatu proses transformasi, organisasi harus melakukan perubahan terhadap fokus bisnisnya. Jika dulu banyak perusahaan berorientasi pada profit, sekarang organisasi harus lebih berorientasi pada konsumen, karena pada dasarnya nadi kehidupan dari perusahaan adalah konsumen. Bos perusahaan bukanlah pemilik perusahaan itu sendiri, tetapi konsumen. Dengan memahami konsumen dan memenuhi kebutuhannya akan meningkatkan kesempatan perusahaan untuk berkembang dan mampu bersaing di pasar global.

2. Membentuk tim dan struktur *nonhierarchical*

Tanpa struktur yang berbentuk hirarki, semua sumber daya manusia di dalam organisasi adalah anggota tim yang bekerja bersama-sama sebagai *partner*, sehingga kesenjangan antara pemimpin dan bawahan akan hilang. Pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi

merupakan proyek bersama dan untuk menyelesaikannya dibentuk tim berdasarkan keinginan dan kemampuan. Tim bukan hanya sekedar kumpulan orang, tetapi juga merupakan tempat untuk menyatukan misi dan loyalitas sumber daya manusia terhadap organisasi. Di sini misi organisasi akan lebih mudah untuk disosialisasikan.

3. Komunikasi

Dengan mempergunakan komunikasi yang efektif, dalam arti jelas dan mudah dimengerti bawahannya, pemimpin terbuka dalam berbagai informasi yang berkembang di perusahaan, termasuk informasi tentang gaji. Perusahaan menciptakan kepemimpinan yang sejajar untuk menjaga hubungan dengan karyawan sehingga tidak perlu dilakukan pengendalian dari *top management*. Dengan melibatkan sumber daya manusia dalam proses kreatif untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi akan menumbuhkan rasa memiliki dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam kehidupan suatu perusahaan, terlebih dengan karyawan garis depan. Karena komunikasi yang tidak baik akan menimbulkan persepsi yang berbeda terhadap masalah yang dihadapi. Komunikasi yang baik akan memberikan kontribusi yang besar pada hubungan antara pemimpin dan karyawannya, antara karyawan dengan pelanggan, dan antara karyawan dengan organisasi. Sehingga tanpa dapat dicegah komunikasi merupakan salah satu fungsi utama dalam organisasi dan berperan cukup besar dalam proses transformasi organisasi.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu karakteristik utama dalam proses transformasi organisasi, bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi dan keberhasilan tim kerja yang kompak. Pemimpin bertugas mengarahkan dan mendorong sumber daya manusia bahwa pada prinsipnya mereka diberi kebebasan untuk meningkatkan ilmu pengetahuannya, keterampilannya dan memperluas tanggungjawabnya. Termasuk dalam penyelesaian suatu masalah, karyawan diberi kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri demi keberhasilan kelompoknya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya penggunaan pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson, 1997). Kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerja.

Delapan puluh persen dari faktor penentu keberhasilan manajer adalah sikap akan tetapi sikap pula yang menyebabkan kegagalan, yaitu sikap feodalistik, birokratis dan otoriter. Sikap-sikap seperti ini tercermin dalam gaya kepemimpinan transaksional, yaitu gaya kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*. Kepemimpinan yang mendasarkan pada transaksi ini akan memberikan imbalan berupa ganjaran atau hukuman atas hasil pekerjaan yang diperintahkan. Pemimpin tipe ini merasa bahwa manajer tidak bisa salah, maka perintah harus dipatuhi dan dilaksanakan.

Sikap kebalikan dari gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep terobosan yang berhasil menghidupkan kembali gairah studi kepemimpinan yang hampir mati selama dekade ini. Ini merupakan kepemimpinan yang dinamis, selalu mengadakan pembaharuan. Kepemimpinan transformasional lebih banyak menggunakan *legitimate power*, yaitu kepemimpinan yang mendasarkan pada kepercayaan, penghargaan dan pengakuan kompetensi. (Seltzer dan Bass, 1990). Salah satu faktor situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan di masa yang akan datang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Yang berarti akan ada interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk didalamnya keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Diyakini bahwa gaya kepemimpinan seperti ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Pemimpin transformasional menyadari perannya sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. (Hani 1996) Dengan menerapkan berbagai praktek manajerial, mereka akan mampu memberdayakan bawahan. Karyawan disertai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Dan pemimpin akan mendorong inisiatif dan kreatifitas karyawan sehingga pada gilirannya akan menjadi pemicu bagi perkembangan profesionalisme. Di sini dibutuhkan komunikasi, saling tukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat memahami tugasnya dengan benar dan dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi pencapaian prestasi organisasi. Seorang pemimpin dapat melakukan suatu kepemimpinan transformasional (Atwater 1996) menggunakan cara :

❖ Karisma

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* dalam perilaku, sikap dan komitmen bagi bawahannya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission* dan menanamkan rasa bangga kepada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya kepada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana yang dilakukan oleh pemimpinnya. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

❖ Inspirasi

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan harapan yang tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan pada usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara-cara yang sederhana.

❖ *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

❖ *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih atau penasihat. Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para karyawan akan dapat semakin meningkat.

Keberhasilan kepemimpinan transformasional harus didukung dengan karakteristik personal dari seorang pemimpin. Beberapa karakteristik personal yang mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional menurut Dubinsky (1995) :

1. *Emotional coping*, merupakan derajat seorang individu yang mempunyai kecenderungan tidak sensitif terhadap celaan orang lain dan tidak kuatir berlebihan terhadap suatu kegagalan. Dengan *emotional coping* individu dapat menjaga kepercayaan, dan memiliki toleransi dalam situasi yang tertekan. *Emotional coping* ini memerlukan kemampuan menyelesaikan konflik dasar pada diri individu. Dalam hal ini pemimpin transformasional mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan.
2. *Behavioral coping*, dengan karakteristik ini individu akan berfikir dan berperilaku dengan efektif. Disini diperlukan ketekunan, fleksibel dan adaptif. Pemimpin transformasional dengan karakteristik ini, mereka berani dan tangguh.
3. *Abstract orientation*, individu mampu menilai dan mengevaluai ide-ide yang kritis. Mereka memiliki wawasan yang luas dan mampu menyelesaikan masalah ke dalam elemen-elemen intinya.
4. *Risk taking*, individu mengasumsikan risiko tanpa menjamin suatu hasil yang diketahui. Mereka memiliki kemauan untuk berubah dan tenang menghadapi kesulitan sehingga mereka lebih persuasif, memiliki pengaruh yang kuat dan efektif.
5. *Inovation*, pemimpin transformasional adalah para pembelajar seumur hidupnya. Mereka selalu ingin mencoba sesuatu yang baru dan berbeda serta lebih kreatif. Pemimpin seperti ini menunjukkan kepandaianya dan banyak akal.
6. *Use of humor*, dengan karakteristik ini pemimpin menggunakan humor untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan dan menghilangkan situasi tegang. Suatu penelitian mengidentifikasi bahwa rasa humor memiliki hubungan yang positif dengan kepemimpinan.
7. *Experience*. Suatu keuntungan dari pengalaman adalah pengalaman memberikan kesempatan pada individu untuk mengidentifikasi dan memilih suatu pendekatan kepemimpinan yang cocok dan meningkatkan efektifitas kepemimpinan.

Perubahan dan Peran Baru Sumber Daya Manusia

Kepercayaan transformasional menurut Seltzer dan Bass (1990) memiliki manfaat yang cukup besar terhadap efektivitas kepemimpinan, juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan serta peran sumber daya manusia di dalam organisasi mulai berubah.

Sumber daya manusia tidak lagi dinilai dari apa yang dikerjakan tetapi dinilai dari kontribusi yang diberikan yang bisa memperbesar nilai perusahaan di mata konsumen, investor maupun karyawannya. Untuk itu mereka perlu mengintegrasikan kegiatan yang dilakukan dengan kegiatan perusahaan, dengan berpedoman bahwa tanggung jawab sumber daya manusia adalah untuk mengantarkan organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dapat digunakan untuk memprediksi tindakan yang inovatif dalam menanggapi prioritas-prioritas strategi. Pelopor-pelopor sumber daya manusia melakukan pendekatan strategi pada tindakan pengurangan dan *reengineering* untuk kebutuhan di masa yang akan datang.

Dengan menggunakan cara perampingan dan *reengineering*, perusahaan tidak hanya bertujuan untuk mengurangi jumlah staff tetapi juga memberi kesempatan pada sumber daya manusia yang profesional untuk mengubah *focus* mereka pada aktivitas yang dapat memberikan lebih banyak kontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, seperti misalnya dengan melakukan perubahan manajemen, pengembangan organisasi, perbaikan komunikasi dan informasi. Untuk itu diperlukan pendekatan yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengubah peran sumber daya manusia. Pendekatan yang digunakan untuk memulai perubahan peran sumber daya manusia ini adalah :

• *Strategi Recentralization*

Pendekatan ini menjamin tujuan dengan peningkatan pengendalian strategi dari pusat dan konsisten dengan menggunakan pendekatan yang sama. Di beberapa perusahaan hal ini berarti penarikan kembali strategi pertanggungjawaban yang dapat didelegasikan pada unit-unit, tetapi menempatkan sumber daya manusia sebagai katalisator. Strategi pemusatan kembali ini bertujuan untuk meningkatkan focus dan koordinasi secara global yang dapat memperbesar nilai perusahaan.

• *Scale-Driven Economic*

Dengan pendekatan ini organisasi mengkonsolidasikan tugas-tugas SDM yang bukan hanya bermanfaat untuk menurunkan biaya di departemen SDM, tetapi juga memberi kesempatan kepada sumber daya manusia untuk menggunakan lebih banyak waktunya untuk mengembangkan diri dan ikut memperhatikan masalah-masalah yang ada di dalam organisasi. Ada beberapa perusahaan tidak menggabungkan tugas-tugas perusahaan tetapi menanganinya dengan pusat layanan semiotomatis. Beberapa perusahaan menjadikan konsumen sebagai pusat layanan yang ternyata mempunyai pengaruh yang *significant* dengan penyediaan jasa, biaya dan standart prestasi.

• *Line Delivery*

Dalam melakukan konsolidasi, diperlukan suatu hubungan antara manajer dan unit-unit usaha untuk menyebarluaskan kemampuan dan tugas-tugas serta tanggung jawab pada divisi-divisi. Sehingga dengan adanya hubungan yang efektif ini dapat

memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan lebih efisien dan manajer dapat lebih mudah dalam mengakses semua kegiatan yang ada di dalam organisasi.

Pendekatan-pendekatan yang merubah peran sumber daya manusia di dalam organisasi menghasilkan beberapa peran baru dimana sumber daya manusia menjadi lebih banyak aktif dan terlibat didalam keputusan-keputusan organisasi. Beberapa peran baru sumber daya manusia menurut Connolly dkk (1997) adalah

1. Sebagai partner bisnis

Sumber daya manusia sebagai partner bisnis bertanggung jawab dalam mendefinisikan kemampuan yang dibutuhkan organisasi dan mendukung integrasi kegiatan sebagai usaha penerapan strategi perusahaan dan memperkenalkan model yang mendasari bisnis perusahaan. Sebagai contoh, adalah dengan memperkenalkan 5 komponen pokok organisasi yaitu strategi, struktur, *reward*, proses dan *people*. Selain itu sumber daya manusia sebagai partner ditugaskan untuk mengambil peranan penting dalam komunikasi langsung antara manajer dan karyawannya.

Karena menjadi partner dalam pelaksanaan strategi berarti peran baru, maka sumber daya manusia akan memperoleh kemampuan dan ketrampilan baru. Dengan ilmu pengetahuan yang baru, sumber daya manusia bertambah yakin akan kemampuannya untuk ikut menyumbangkan gagasan-gagasan yang merupakan kontribusi pada proses transformasi organisasi.

2. Menjadi *focus* pengembangan kemampuan dan karir

Dengan pemahaman akan pengetahuan sumber daya manusia sebagai asset utama perusahaan maka perusahaan telah menekankan pada pengembangan kemampuan dan karir yang berkelanjutan. Selain itu sumber daya manusia diarahkan untuk menkonsentrasikan diri pada pengembangan kemampuan diri sendiri dan ketrampilannya sehingga mampu mendapatkan perspektif yang lebih luas dalam perannya.

Penilaian prestasi merupakan salah satu faktor yang menentukan perjalanan karier seseorang di suatu organisasi, sekaligus gambaran kualitas diri. Sistem penilaian yang salah bisa dapat merugikan SDM dan perusahaan. Pada penilaian karier tradisional, karier ditentukan dengan tataran hirarkhis yang akhirnya akan menghasilkan kompetensi sumber daya manusia yang statis.

Sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap karier mereka sendiri dan tanggung jawab perusahaan adalah pada penyediaan lingkungan dan kesempatan untuk pengembangan diri. Sumber daya manusia dituntut untuk menilai diri sendiri. Apa kelebihan dan apa kekurangannya yang berarti menuntut keberanian untuk berani mengakui kesalahan dan kekurangan yang dimiliki. Disini diperlukan kedewasaan dan kematangan emosi, dimana hal ini akan membawa implikasi pada kualitas pekerjaan sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pekerjaan sumber daya manusia bukan hanya akan menurunkan biaya pada departemen sumber daya manusia tetapi juga meningkatkan efisiensi yang akan membangun kredibilitas sumber daya manusia itu sendiri.

3. *Pay for skills*

Dalam peran yang baru, sumber daya manusia yang profesional bertanggung jawab untuk menjamin bahwa sumber daya manusia terikat pada perusahaan dengan menekankan pada pentingnya semangat kerja karyawan. Bagi sumber daya manusia yang menguasai ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mempunyai prestasi di organisasi, diberikan kompensasi berupa pembayaran dalam bentuk moneter maupun non moneter yang lebih besar dibandingkan dengan yang lain. Dengan tingkat ketrampilan yang tinggi sumber daya manusia akan memiliki peran yang lebih banyak dibandingkan dengan yang lain sehingga sebagai kompensasinya akan diberikan gaji yang lebih tinggi, selain kompensasi-kompensasi yang lain misalnya promosi jabatan, otonomi yang lebih luas atau bonus dalam bentuk kepemilikan saham. Untuk memacu semangat kerja karyawan maka keluhan karyawan juga perlu didengarkan, dan diberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilannya. Peran baru ini, juga untuk meyakinkan karyawan bahwa karyawan diberi kebebasan untuk mengendalikan pekerjaan mereka sendiri. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kebosanan kerja.

4. Menjadi agen pengubah

Perubahan semakin cepat terjadi terutama pada kemajuan teknologi dan informasi. Kemampuan perusahaan dalam menanggapi perubahan menjadi faktor menentu untuk memenangkan persaingan. Sebagai agen pengubah, sumber daya manusia bersama-sama dengan manajer berusaha untuk mempelajari faktor-faktor yang harus diubah untuk meningkatkan prestasi dan memberikan suatu visi yang dapat diterapkan dalam perilaku yang spesifik serta menyadari sepenuhnya bahwa menciptakan perubahan, mengelolanya, menguasainya dan hidup didalamnya merupakan agenda sehari-hari sumber daya manusia sebagai agen pengubah. Dengan memfungsikan sumber daya manusia sebagai agen pengubah, maka sumber daya manusia akan menjadi pusat perhatian dan tumpuan harapan dari seluruh anggota organisasi untuk membantu perusahaan dalam menghadapi gejolak perubahan yang mengguncangkan (*turbulent change*). Seorang agen pengubah sejati akan selalu berubah dan berubah, hal ini akan membuat sumber daya manusia belajar untuk selalu belajar dan meningkatkan kemampuan diri agar menjadi sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Simpulan

Untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terus-menerus terjadi organisasi harus melakukan adaptasi dengan ikut melakukan perubahan. Perubahan perlu dilakukan pada organisasi, kepemimpinan dan sumber daya manusia yang terlibat didalam organisasi. Perusahaan membutuhkan suatu transformasi organisasi yang akan membuat perusahaan mampu bertahan dari gejolak persaingan dan ketidakpastian lingkungan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu alternatif bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi yang terus-menerus berubah. Dengan kepemimpinan transformasional akan merubah peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia akan memiliki peran baru dimana mereka lebih dihargai dan semakin banyak terlibat dalam

berbagai pengambilan keputusan organisasi, sehingga menimbulkan motivasi untuk berinisiatif melakukan inovasi dalam usaha untuk beradaptasi dengan perubahan yang terus menerus terjadi. Transformasi organisasi yang ditunjang dengan kepemimpinan transformasional akan merubah peran sumber daya manusia, dimana peran baru sumber daya manusia akan memberikan lebih banyak kontribusi terhadap pengembangan dan kepuasan diri serta mampu membuat sumber daya manusia mau belajar untuk selalu mempelajari dan mengantisipasi perubahan serta mengambil keputusan yang tepat dengan lebih cepat.

Daftar Pustaka

- Atwater, L.E, Yammarino, F.J., 1996, Base Power in Relation to Leader behavior: A Field Investigation, *Journal of Business and Psychology*, Vol.11
- Charles, S & Lancourt, J., 1995, Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resources Function, *Compensation and Benefit Management*.
- Connolly, R., Mardis, W., and Down, W., 1997, Transforming Human Resources., *American Management Asosiation*
- Dave Ulrich., 1988, A New Mandate for Human Resources., *Harvard Business Review*
- Dubinsky, A.J, Yammarino, F.J, Jolson, M.A., 1995, An Eximination of Linkages Between Personal Characteristic and Dimentions of Transformational Leadership, *Journal of Business and Psychology*
- Gibson, J.L, Donelly, J.H, Ivancevich, 1997, J.M., *Manajemen*, Edisi 9., Erlangga Jakarta
- Hani H, dan Fandy T., 1999, Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*
- Luthan, F., 1995, *Organizational Behavior*, Seven Edition., Mc Graw-Hill
- Seltzer and Bass, B.M., 1990, Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration., *Journal of Management*.,

PENENTUAN STRUKTUR MODAL UNTUK MENCAPAI BIAYA MODAL MINIMUM DAN PENGARUHNYA TERHADAP NILAI PERUSAHAAN

Andreas E. Hadisoebroto*

Abstract

Company grows together with the growth of its working capital and fixed assets. To be able to show significant growth, company needs capital which managements always try to provide in the minimum cost. The problem is how the management maintains optimum capital structure. Capital structure should cost as little as possible because capital is the only funding resource. The objective of this article has is study management policy in defining capital structure, using Modigliani and Miller propositions. It is expected that the effect of capital structure to cost capital and firm's value can be proved.

Key words: capital structure, cost of capital, firm's value

Pendahuluan

Setiap perusahaan baik swasta maupun milik pemerintah (Badan Usaha Milik Negara), tentunya didirikan dengan berbagai tujuan yang ingin dicapai. Selain mendapatkan laba dari tahun ke tahun, tujuan lain yang cukup penting adalah menjaga kelangsungan hidup perusahaan, terutama dalam menghadapi berbagai persaingan dari perusahaan sejenis yang tidak mungkin dihindari. Sehingga perusahaan harus dikelola dengan sebaik-baiknya dan memperhatikan serta memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik sumber daya manusia, maupun sumber daya finansial dan berbagai fasilitas yang dimiliki perusahaan.

Seiring berjalannya waktu, perusahaan seharusnya mengalami pertumbuhan dalam modal kerja maupun dalam modal tetapnya. Pertumbuhan tersebut selalu disertai oleh kebutuhan modal, yang berarti manajemen harus mempertimbangkan pendanaan ke arah biaya modal yang minimum.

Semenjak Modigliani dan Miller menyampaikan perbandingan mereka yang tidak relevan pada tahun 1958, maka bahasan utama dari *corporate finance* adalah membahas kondisi apakah struktur modal dapat mempengaruhi nilai perusahaan (*firm value*) (Gemmill, 2001). Oleh karena itu dalam menentukan sumber modal, perusahaan yang belum *go public* ataupun yang telah *go public* harus memperhatikan *debt coverage*, dan *debt ratio*. Artinya adalah walaupun sumber dana hhtang secara teoritis dibebani

* Staf Pengajar Tetap Akademi Sekretari Widya Mandala Surabaya