

# **Budaya Organisasi dan MSDM Strategi**

Dibina oleh : Drs. Heru Susilo, MA



Disusun Oleh:

M. Nazil	135030201111195
Meiko Ahada D	135030200111137
Rachmat Hidayat	1350302001111082

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2015**

## **Definisi Budaya Organisasi**

Glaser dalam (Kreitner dan Kinicki, 2005:81) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Adapun pengertian Budaya Organisasi menurut beberapa ahli, yaitu :

1. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
2. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
3. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

## **Konsep Budaya Organisasi**

Konsep budaya mulai masuk di bidang organisasional pada awal 1980-an, setelah sebelumnya keberadaannya banyak muncul di studi Antropologi atas kelompok atau masyarakat etnis tertentu. Dalam perkembangannya budaya akhirnya memberikan ide-ide kreatif terhadap sebuah aktivitas seseorang bahkan akhirnya lembaga atau sebuah organisasi. Ketika ide-ide kreatif yang di realisasikan dala suatu aktrivitas bisnis di sebuah organisasi maka munculah menjadi sebuah budaya organisasional. Banyak peneliti menyetujui bahwa budaya organisasional merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasoi dan merupakan bentuk produk dari interaksi sosial, dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi (Schein, 1995, Schneider, 1983). Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Robins, 2003) memberikan definisi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, strukur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan Schein (dalam Kreitner, 2001) mendefinisikan budaya organisasi

sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya organisasi atau perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*), Tingkatan nilai (*value*), dan Tingkatan *artifact*. *Basic assumption*; merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. *Value*; hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *Artifact*; sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991: 14)

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998: 34). Robbins, (2003: 525) menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.

5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah masalah tersebut. Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) Konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) Abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relative stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan. Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya

budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Tika (2006) memiliki beberapa fungsi yaitu:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para staf.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.

Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi yaitu memberi batasan untuk mendefinisikan peran sehingga memperlihatkan perbedaan yang jelas antar organisasi, memberikan pengertian identitas terhadap sesuatu yang lebih besar dibandingkan minat anggota organisasi secara perorangan, menunjukkan stabilitas sistem sosial, memberikan pengertian dan mekanisme pengendalian yang dapat dijadikan pedoman untuk membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi dan pada akhirnya budaya organisasi dapat membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun para anggotanya. Manfaat tersebut adalah memberikan pedoman bagi tindakan pengambilan keputusan, mempertinggi komitmen organisasi, menambah perilaku konsistensi perilaku para anggota organisasi dan mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan pada mereka sesuatu dilakukan dan dianggap penting (Mangkunegara, 2007).

### **Pengembangan Organisasi**

Dalam perkembangannya, pertama kali Budaya Organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya : Edward H. Shein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang

Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan Budaya Organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya : *Organizational Culture and Leadership*.

Di Indonesia Budaya Organisasi mulai dikenal pada tahun 80 – 90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal. Dekade awal tahun 2000-an, perhatian terhadap budaya organisasi masih tetap tinggi. Pengembangan budaya organisasi tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat.

Salah satu tantangan akibat globalisasi adalah dalam pengelolaan organisasi. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dalam perkembangan dan perubahan yang terjadi menjadi salah satu kunci menjaga kelangsungan organisasi. Menurut Kanter organisasi masa depan akan lebih banyak memfokuskan dirinya pada kebijakan sumber daya manusia yang baru (Hesselbein, 1997). Pengelolaan sumber daya manusia yang handal akan menjadi salah satu kunci pokok pencapaian tujuan organisasi di masa depan. Susanto (dalam Usmany, 1997) budaya organisasi seperti pengikat yang mengarahkan mata ujung tombak itu kearah yang sama. Budaya organisasi akan mendukung unggulnya kinerja organisasi keunggulan kompetitif organisasi (Moeljono, 2003). Untuk itu pengembangan budaya selaras Schein (2004) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Mondy (dalam Moeljono, 2003) memperjelas definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku organisasi menjadi salah satu jawaban organisasi dalam menjawab setiap tantangan yang ada.

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar yang memberikan arahan kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai dan pelanggan (Robbins,1990). Lebih lanjut, Robbins

(2003) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins (2003) juga memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Inovation and Risk Taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
5. Berorientasi tim (*Team Orientation*)
6. Agresif (*Aggressiveness*)
7. Stabil (*Stability*)

Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal yang paling penting dalam memaknai budaya organisasi adalah adanya suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi tersebut. Menurut Moeljono (2003) budaya organisasi ini mempunyai fungsi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

Selain itu Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menjadi pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi tersebut tidak terbentuk begitu saja.

Atmosoeperto (dalam Moeljono) menyatakan ada beberapa hal yang menentukan budaya organisasi, antara lain:

- a. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan
- b. Nilai-nilai yang merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi
- c. panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau keteladanan karyawan lainnya karena keberhasilannya

- d. upacara-upacara, acara-acara rutin yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan atas anggotanya;
- e. *Network*, jaringan komunikasi informal dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Dalam pengembangan budaya organisasi kita tidak bisa lepas dari pengembangan sumber daya manusia. Karena dalam pengembangan budaya organisasi yang menjadi objek dan subyek dari budaya adalah manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini haruslah mengarah pada pengembangan budaya organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini tidak lain untuk mencapai budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat ini akan memberi dampak yang positif bagi organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian Havard Bussiness School (Kotter dan Heskett, 1992; dalam Moeljono, 2003) menunjukkan ada empat kesimpulan sebagai berikut:

- (1). Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi dalam jangka panjang;
- (2). Budaya organisasi bahkan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang;
- (3). Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai;
- (4). Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

## **PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI**

Suatu budaya dalam organisasi haruslah berubah. Berikut ini adalah alasan mengapa budaya organisasi harus berubah :

- a. Perubahan dalam budaya organisasi mutlak untuk dilakukan.

Siapun yang masih mempertahankan cara-cara lama dengan tidak mau berkembang untuk memperbaharui diri sesuai dengan perkembangan jaman, maka ia tidak akan bisa bertahan.

Sebagai contoh adalah perusahaan Kodak dimana pernah merajai dunia kamera selama kurun waktu 131 tahun. 131 tahun bukanlah suatu yang singkat, tapi di saat jaman mulai berubah dengan munculnya teknologi kamera digital, Kodak tetap mempertahankan produksi kamera analognya yang lama dan tidak mau merubah budayanya untuk mendengarkan



masuk dari karyawan-karyawannya, maka akhirnya perusahaan raksasa Kodak terpaksa untuk bangkrut di usianya yang telah mencapai 131 tahun karena tidak mau merubah budaya organisasinya yang bersifat otoriter (keputusan dan pemikiran utama dari manajemen puncak saja). Melalui contoh yang kami jabarkan, maka dapat dilihat bahwa budaya organisasi harus berubah sesuai dengan tuntutan jaman jika suatu perusahaan ingin terus bertahan.

b. Perubahan dalam budaya organisasi membawa pembaharuan

Dengan mengubah diri sendiri/organisasi, maka kita tidak akan terasing dari dunia luar sehingga dapat membawa pembaharuan.

Sebagai contoh adalah perusahaan Nokia yang sempat berhasil merajai pangsa pasar handphone dari tahun 2000 sampai dengan 2010. Munculnya pesaing-pesaing baru yang membawa teknologi yang lebih canggih seperti Samsung dengan androidnya, apple, dan juga blackberry membuat pangsa pasar dari Nokia menurun drastic dan perusahaan tersebut hampir koleps karena dirasa teknologi mereka tertinggal dibanding dengan pesaingnya. Akhirnya para petinggi Nokia sepakat untuk mengubah budaya organisasinya yang berpikiran bahwa OS Simbian milik Nokia adalah yang terbaik dan tercanggih, mereka mau merubah pemikiran bahwa teknologi mereka ternyata telah tertinggal, tidak terlalu berfokus pada kepercayaan diri yang berlebihan, dan akhirnya mereka menggandeng Microsoft sebagai OS terbaru mereka. Contoh tersebut menunjukkan bahwa jika suatu budaya organisasi mau diubah, maka dapat membawa pembaharuan bagi suatu perusahaan.

c. Perubahan dalam budaya organisasi memberikan harapan

Siapapun yang menjanjikan perubahan tentu memberikan harapan, akan tetapi semuanya belum tentu mampu mengendalikan perubahan itu sendiri.

Sebagai contoh adalah salah satu website yang paling berpengaruh yaitu Google. Dimana Google berharap dengan mengubah budaya organisasinya yang sebelumnya hanya berpusat pada negara-negara di Eropa dan Amerika saja merubah paradigmanya untuk juga memperhitungkan negara-negara di benua Asia, Google berharap dengan melakukan perubahan (perubahan paradigm mengenai benua Asia) maka perusahaan Google akan memperoleh simpatik lebih dari penanam saham di benua Asia, dalam hal ini adalah negara

Cina, dimana Google melakukan perubahan dengan mendirikan anak perusahaannya di negara Cina. Setelah mendirikan anak perusahaan di Cina, akhirnya harga saham Google terus meningkat. Tetapi ternyata hal-hal sebagai faktor eksternal tidak mampu untuk mengendalikan perubahan sendiri, dimana akhirnya ada berbagai faktor yang mengharuskan Google hengkang dari Cina dan menyebabkan harga saham Google turun sebanyak 5,2%.

Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Jeff Davidson menjelaskan bahwa;

- a. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.
- b. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (merging), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan.

Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, menunjukkan bahwa perubahan organisasi bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi.

Potts dan LaMarsh melihat bahwa perubahan:

- a. Merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan.
- b. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya.
- c. Perubahan dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang dan budaya organisasi.

Atkison (1987) dan Broton (1978) menyatakan definisi perubahan merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya dan merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu atau instuisi. Ada empat tingkat perubahan yang perlu diketahui yaitu pengetahuan, sikap, perilaku, individual, dan perilaku kelompok. Setelah suatu masalah dianalisa, tentang kekuatannya, maka pemahaman tentang tingkat-tingkat perubahan dan siklus perubahan akan dapat berguna.

Kurt Lewin dikenal sebagai bapak manajemen perubahan, karena ia dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial yang secara khusus melakukan studi tentang perubahan secara

ilmiah. Konsepnya dikenal dengan model force-field yang diklasifikasi sebagai model power-based karena menekankan kekuatan-kekuatan penekanan. Menurutnya, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap, kelompok, individu, atau organisasi. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (driving forces) akan berhadapan dengan penolakan (resistences) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat driving forces dan melemahkan resistences to change.

Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu:

a. Unfreezing

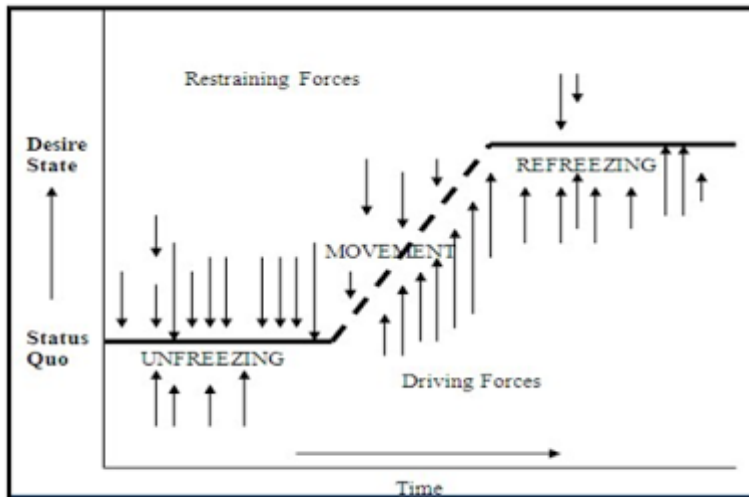
Merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah, atau upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

b. Changing/movement

Merupakan langkah tindakan, baik memperkuat driving forces maupun memperlemah resistences. Secara bertahap (step by step) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

c. Refreezing

Membawa kembali kelompok kepada keseimbangan yang baru (a new dynamic equilibrium). Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.



Berikut adalah fase transisi menuju perubahan:

a. Shock

Merupakan rasa keterkejutan, di beberapa kasus bahkan menyebabkan panic dan tidak dapat berbuat apapun. Disebabkan oleh ketidakcocokan antara harapan dan kenyataan.

b. Denial atau penyangkalan

Terjadi saat orang sebenarnya tahu bahwa perubahan itu penting tetapi mereka masih melakukan penyangkalan akan hal itu, dan melakukan tindakan withdrawal atau pengunduran diri sementara dari proses menuju perubahan. Di fase ini orang merasa masih memiliki kemampuan untuk menghadang perubahan.

c. Awareness

Terjadi saat orang sudah tahu bahwa perubahan itu penting dan sudah merasa bahwa tindakan penghadangan perubahan adalah sia-sia.

d. Acceptance of reality

Akhirnya orang bersedia untuk melupakan masa lalu dan mulai nyaman terhadap proses perubahan.

e. Experimentation

Yaitu mencoba-coba pendekatan-pendekatan dan kemampuan baru. Merupakan fase berlatih, mencoba melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari sebelumnya. Mulai mendapatkan umpan balik yaitu keberhasilan atau kegagalan.

f. Search for meaning

Memahami arti dari keberhasilan atau kegagalan yang didapat dari proses sebelumnya. Selanjutnya model dan teori-teori baru diciptakan berdasarkan representasi hasil umpan balik.

g. Integration

Mempraktekan kemampuan dan perilaku yang baru berdasarkan model dan teori yang baru diciptakan.

Pada dasarnya perilaku manusia lebih banyak dapat dipahami dengan melihat struktur tempat perilaku tersebut terjadi daripada melihat kepribadian individu yang melakukannya. Sifat structural seperti sentralisasi, formalisasi, dan stratifikasi jauh lebih erat hubungannya dengan perubahan dibandingkan kombinasi kepribadian tertentu di dalam organisasi.

Lippit (1958) mencoba mengembangkan teori yang disampaikan oleh Lewin dan menjabarkannya dalam tahap-tahap yang harus dilalui dalam perubahan berencana. Terdapat lima tahap perubahan yang disampaikan olehnya, tiga tahap merupakan ide dasar dari Lewin. Tahap-tahap perubahan menurutnya adalah sebagai berikut:

- a. Tahap inisiasi keinginan untuk berubah.
- b. Penyusunan perubahan pola relasi yang ada.
- c. Melaksanakan perubahan.
- d. Perumusan dan stabilisasi perubahan.
- e. Pencapaian kondisi akhir yang dicita-citakan.

Konsep pokok yang disampaikan oleh Lippit diturunkan dari Lewin tentang perubahan sosial dalam mekanisme interaksional. Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap kelompok, individu, atau organisasi. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (driving forces) akan berhadapan dengan penolakan (resistances) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat driving forces dan melemahkan resistances to change. Peran agen perubahan menjadi sangat penting dalam memberikan kekuatan driving force.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. Perubahan rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi.
- b. Perubahan peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi.

- c. Perubahan inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Terdapat dua faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan proses perubahan, yakni:

- a. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi artinya adalah sejauh mana kesiapan organisasi itu untuk melaksanakan proses perubahan. Dalam hal ini kesiapan organisasi ditentukan oleh:

- Kesesuaian

Artinya menunjukkan sejauh mana sebuah proses perubahan bersifat fit dengan strategi dan struktur organisasi, lingkungan yang ada, dan dinamika bisnis yang berlangsung. Semakin fit maka semakin baik.

- Level dan dampak perubahan

Menunjukkan sejauh mana level atau derajat perubahan dalam lingkungan organisasi dan teknologi. Semakin tinggi derajat perubahan, semakin kompleks proses pelaksanaan perubahan.

- Faktor serikat pekerja

Merujuk pada kenyataan bahwa pelaksanaan perubahan mungkin lebih sulit dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja yang kuat, terutama jika perubahan itu mempengaruhi masalah kontrak, seperti gaji, desain pekerjaan, dan fleksibilitas karyawan.

- b. Karakteristik dari perubahan itu sendiri

Terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan karakteristik proses perubahan, yakni:

- Spesifikasi tujuan

Menunjukkan sedetil apa tujuan perubahan telah didefinisikan, apakah sudah cukup detil atau masih terlalu luas.

- Program

Hal ini melibatkan tingkatan dimana perubahan dapat deprogram atau tingkatan dimana karakteristik perubahan yang berbeda dapat dipetakan dengan jelas guna memungkinkan adanya sosialisasi, komitmen, dan alokasi penghargaan.

- Target perubahan

Menunjukkan target perubahan, apakah merupakan organisasi secara total atau hanya departemen atau kelompok kerja yang kecil.

- Dukungan internal

Merujuk pada sejauh mana terdapat dukungan internal bagi proses perubahan.

- Sponsor

Merujuk pada keberadaan sponsor, apakah terdapat dukungan dari top manajemen untuk memulai dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses perubahan.

## **DASAR STRATEGI MSDM**

Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi Manager Mengapa kita harus mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi ? Pertama, untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. Kedua, manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (wants) dan kebutuhannya (needs) yang harus dipenuhi. Ketiga, manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya. Keempat, organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kelima, organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif. Pentingnya MSDM menurut Fischer, et.al (1993. h.19) mencakup berbagai kegiatan yaitu :

- a. Staffing/Human Resource Planning : Perencanaan Sumber Daya Manusia.
- b. Organization/Employee Development : Pengembangan Pegawai/Organisasi.
- c. Compensation/Employee Relations : Hubungan Pegawai atau Karyawan/Kompenasi.
- d. Employee Support : Dukungan Pegawai.

- e. Legal Requirments/Compliance : Rekrutmen Legal/Keluhan.
- f. Labor/Union Relations : Serikat/Organisasi Buruh
- g. Policy Adherence : Kebijakan
- h. Administrative Services : Pelayanan Administrasi.

Peran MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.57) dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut :

Tinjauan Peran MSDM Tinjauan Peran Administratif Peran Operasional dan Penasehat Peran Strategis Fokus Pemrosesan administratif dan penyimpanan catatan Dukungan operasional mewakili karyawan Seluruh organisasi Pemilihan Waktu Jangka pendek (kurang dari 1 tahun) Jangka menengah (1-2 tahun) Jangka panjang (2-5 tahun) Aktivitas Khusus

- Memberikan tunjangan karyawan
- Memberikan orientasi karyawan baru
- Memberikan kebijakan dan prosedur SDM
- Mempersiapkan laporan pekerjaan yang sama.
- Mengatur programprogram kompensasi
- Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini
- Mengadakan pelatihan keselamatan
- Menyelesaikan keluhankeluhan karyawan
- Mengemukakan kekhawatiran karyawan
- Mengevaluasi tren dari persoalan angkatan kerja
- Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan kerja masyarakat
- Membantu restruktrisasi dan perampingan organisasi
- Mengajukan merger dan akuisisi
- Merencanakan strategi kompensasi



MSDM memberikan kontribusi efektivitas organisasi yang mencakup sebagai berikut (Jhon Ivancevich, 2007,h.10) :

- a. Membantu organisasi dalam mencapai tujuan
- b. Memperkerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien.
- c. Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi.
- d. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri.
- e. Mengkomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan.
- f. Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.
- g. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

Sampai sejauh mana peran MSDM dalam organisasi? Fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut. Mengapa demikian ? karena di dalam fungsi-fungsi lain tersebut tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM yang memiliki kualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi itu.

Gratton dalam Mullins (2005, hal.747) menyatakan 4 (empat) proposisi dasar yang ada kaitannya dengan organisasi yaitu :

- a. There are fundamental differences between people as an asset and the traditional asset of finance or technology. (terdapat perbedaan yang mendasar antara orang sebagai asset dan asset tradisional dari keuangan atau teknologi) ;
- b. An understanding of these fundamental differences creates as a whole new way of thinking and working in organizations, a shift in mind-set. (memahami perbedaan yang mendasar akan menciptakan pandangan baru secara menyeluruh mengenai pemikiran dan pekerjaan dalam organisasi, yaitu suatu pergeseran pola 4iker) ;
- c. Business strategies can only be realized through people. (strategi usaha hanya dapat dilaksanakan dengan menggunakan manusia) ;

- d. Creating a strategic approach to people necessitates a strong dialogue across the organization. (menciptakan pendekatan strategi dengan mengutamakan manusia suatu dialog yang kuat dalam organisasi).

## **Hirarki Tujuan Organisasi**

### **A. Dasar Perencanaan Manajemen**

Manajemen menurut Robbin dan Coulter (2007,h.8) adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar”. Efektif adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu yang benar”.

Menurut Gary (2011;99) bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan adalah bagaimana menciptakan sebuah rencana untuk membangun karir yang lebih baik, antara lain dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Menetapkan satu rencana tentative.
- 2) Buat ramalan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari rencana tersebut.
- 3) Tentukan apa alternative, jika rencana tidak tercapai sepenuhnya.
- 4) Melakukan Evaluasi awal.
- 5) Akhirnya, menerapkan dan mengevaluasi rencana anda.

Menyatukan Perencanaan bisnis Semua perencanaan menghasilkan satu perencanaan bisnis. Perencanaan bisnis menyediakan satu hal-hal yang berhubungan dengan beberapa pandangan situasi perusahaan hari ini dan dari perusahaan lainnya serta tujuan dan rencana masing-masing departemen pada 5 tahun. Para manajer sebagian besar sering menggunakan istilah "perencanaan bisnis" dalam hubungan dengan bisnis lebih kecil. Hal ini dilakukan karena rencana investor atau pemilik dana ingin melihat sebelum menawarkan uang kepada perusahaan. Dalam perencanaan bisnis secara umum tidak ada aturan kaku mengenai apa beberapa isi rencana. Bagaimanapun, mereka biasanya meliputi, pada salah satu; (1) uraian bisnis (mencakup kepemilikan dan produk atau layanan), (2) rencana pemasaran, (3) finansial merencanakan, dan (4) manajemen atau rencana personil.

Dengan demikian bahwa perencanaan bisnis tanpa alternatif dapat memandu setiap Departemen fungsional dalam perusahaan; baik dari penjualan dan pemasaran ke manufaktur serta keuangan. Bagaimana Manager Melakukan Perencanaan Objektif Finansial merupakan tujuan utama perusahaan, maka garis dasarnya adalah penguatan perencanaan. Perencanaan harus memutuskan perusahaan harus melakukan apa, dan kemudian untuk menyatakan apa yang diinginkan perusahaan dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Perencanaan yang “Cerdas” adalah perencanaan tujuan yang efektif oleh karena itu keterampilan memanaj perusahaan penting. Pengalaman para manajer dengan cara membuat perencanaan yang sederhana dan efektif untuk memeriksa apakah tujuannya baik atau tidak, maka symbol yang baik dalam merencanakan tujuan perusahaan dengan "CERDAS". Bagaimana Merancang Motivasi menjadi Tujuan. Tujuan hanya bermanfaat jika karyawan memahami nilai motivasi yang akan dicapainya. Penelitian dikenal sebagai penentuan sasaran yang menggunakan penglihatan atau pengamatan mendalam tentang rancangan motivasi sebagai tujuan. Saran Yang peril diikuti antara lain;

- 1) Berikan tugas dengan tujuan khusus. Karyawan yang mempunyai tujuan khusus biasanya melakukan pekerjaan lebih baik dari pada itu yang tidak berdasarkan tujuan khusus dengan bawahan. subordinat dari pada perencanaan tidak ada tujuan atau menceritakan kepada bawahan maka akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik, dan hal ini paling efektif dan sederhana untuk memotivasi bawahan.
- 2) Berikan Tugas dengan terukur pada tujuan Selalu mencoba untuk menyatakan tujuan dalam kaitan dengan nomor, dan meliputi tanggal sasaran atau batas waktu.
- 3) Berikan Tugas Menantang Tujuan harus bisa menantang, tetapi tidak begitu sulit bagi mereka untuk mencapainya atau realistis.
- 4) Mendorong Partisipasi. Di dalam manajemen karier, kita akan menghadapi keputusan yang harus dilakukan atau dikatakan kepada karyawan tentang tujuan yang akan dicapai, atau harusnya membiarkan bawahan mengambil bagian dalam menata tujuannya?

Partisipasi menetapkan tujuan tidak konsisten menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan tujuan dan tugas yang diberikan, tujuan atau pun tugas yang diberikan harus konsisten menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan partisipasinya.

## **B. Proses Strategi Manajemen**

Dalam praktek, menentukan rencana jangka panjang perusahaan secara menyeluruh memerlukan beberapa perangkat (tools) khusus. Sebagai contoh, diperlukan kemampuan yang sistematis mengevaluasi secara kompetitif serta meneliti apa strategi yang dilakukan terbaik, seperti tindakan jangka panjang yang akan dilakukan.

Menurut Veithzal Rivai (2005, h 14) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

### **a. Fungsi Manajerial**

- 1) Perencanaan (planning)
- 2) Pengorganisasian (organizing)
- 3) Pengarahan (directing)
- 4) Pengendalian (controlling)

### **b. Fungsi Operasional**

- 1) Pengadaan tenaga kerja
- 2) Kompensasi
- 3) Pengintegrasian
- 4) Pemeliharaan
- 5) Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2001, h 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- 1) Perencanaan sumber daya manusia
- 2) Analisis jabatan
- 3) Penarikan pegawai
- 4) Penempatan kerja
- 5) Orientasi kerja

b. Pengembangan tenaga kerja mencakup:

- 1) Pendidikan dan pelatihan
- 2) Pengembang
- 3) Penilaian prestasi kerja

c. Pemberian balas jasa mencakup:

- 1) Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
- 2) Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.

d. Integrasi mencakup:

- 1) Kebutuhan karyawan
- 2) Motivasi kerja
- 3) Kepuasan saja
- 4) Disiplin kerja
- 5) Prestasi kerja

e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:

- 1) Komunikasi kerja
- 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
- 3) Pengendalian konflik kerja

#### 4) Konseling kerja

##### f. Pemisahaan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian kerja.

Dengan demikian fungsi manajemen sumber daya manusia ditinjau dari segi epistemologinya, menyusun keilmuannya dalam kerangka member solusi terhadap penyelesaian masalah dalam diri dan organisasi yang dapat disinergikan melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

##### a. Perencanaan

Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### c. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

##### d. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturanperaturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### k. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964. Sementara itu Gary (2011) lebih menegaskan pada sebuah perencanaan strategis bahwa bagaimana perusahaan merencanakan untuk membandingkan antara kekuatan dan kelemahan internal nya dengan peluang serta ancaman eksternal dalam rangka untuk memelihara strategi bersaingnya. Inti dari perencanaan strategis harus diketahui secara detail, Dimana posisi perusahaan saat ini sebagai sebuah bisnis, dimana perusahaan itu berada, dan bagaimana cara kita berkompetisi di sana?" Manajer harus merumuskan secara spesifik sumber daya manusia dan strategi lainnya untuk menangani perusahaan saat ini dengan posisi yang berbeda.

Ketika Yahoo! mencoba untuk menggambarkan keluarannya apakah bisnisnya akan terjual pada Microsoft, Citibank mempertimbangkan apakah untuk melepas dari bisnis broker, saat itu perusahaan terlibat langsung dalam perencanaan strategis. Sebuah strategi adalah satu tindakan. Jika Yahoo! memutuskan harus mengumpulkan uang dan memfokuskan lebih pada menyukai aplikasi Yahoo! Keuangan merupakan satu strategi yang mungkin saja dapat menjual Yahoo! Pencarian Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi, dengan cara mempertemukan kemampuan perusahaan dengan penjumlahan hingga proses manajemen strategis. Langkah-langkah meliputi ; (1) Mendefinisika bisnis dan mengembangkan misi, (2) mengevaluasi kekuatan internal dan eksternal perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman, (3) merumuskan arah bisnis baru, (4) menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, dan (5) Perumusan strategi atau tindakan. Tahap (6) Memerlukan penerapan dan tahap (7) kemudian mengevaluasi perencanaan strategis. Serta Memperhatikan masing-masing tahap.

Tahap 1: Definisikan Bisnis Saat ini Sebuah tempat yang logis untuk memulai adalah dengan cara mendefinisikan satu bisnis saat ini. Khususnya, produk apa yang di jual, dimana



kita menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita berbeda dengan kompetitor pesaing kita, Keduanya Rolex dan Casio menjual jam tangan. Tetapi disana akhirnya sama. Rolex menjual satu garis terbatas dari jam tangan mahal. Casio menjual berbagai jam tangan kekhususan relatif murah tetapi inovatif dengan fitur menarik kompas dan altimeter.

Tahap 2: Lakukan audit External dan internal Tahap berikutnya harus diketahui, perusahaan memimpin dalam arahan kita?" Tak seorangpun adalah kebal pada tekanan kompetitif. Yahoo!'s perangkat (tool) pencarian yang menguasai pasar cukup lama pada puncak dunia sampai Google datang. Amazon Kindle Reader peluncuran memaksa lebih lagi toko buku untuk menutup. melengkungkan para manajer secara periodik mengkaji apa kejadian di alam lingkungannya. Anda perlu untuk mengaudit lingkungan perusahaan, dan kekuatan serta kelemahan. Anda bisa menggunakan dua perangkat (tools) untuk membantu di sini. Para manajer yang menggunakan itu untuk menyusun dan mengorganisir kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Ide, tentu saja, harus menciptakan satu strategi yang masuk akal dalam kaitan dengan kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Tahap 3: Perumuskan satu petunjuk baru Pertanyaan saat ini. Pengamatan berbasis pada lingkungan dan analisa SWOT, apa sebaiknya bisnis baru kita dalam kaitan itu dengan produk apa yang akan kita dijual, dimana kita akan menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita akan berikan berbeda dengan kompetitor' produk lainnya? Para manajer kadang-kadang merumuskan satu pernyataan visi untuk meringkas bagaimana mereka melihat inti dari bisnisnya sepanjang jalan. Pernyataan visi adalah satu laporan umum dari arah dan pertunjukan perusahaan. Rupert Murdoch, pimpinan News Corporation yang memiliki MySpace.com, jaringan Fox, dan banyak surat kabar serta bisnis TV satelit, mempunyai satu visi satu terintegrasi, mengumpulkan-berita satelitmendasarkan global, hiburan (entertainment), dan perusahaan multimedia. Visi terakhir PepsiCo " dengan Kinerja yang dimaksud." PepsiCo CEO Indra Nooyi mengatakan eksekutif perusahaan memilih bisnis untuk berada dan membuat keputusan berbasis pada kinerja dengan maksud tiga tiang, yakni, ketahanan manusia, ketahanan lingkungan, dan bakat.

Tahap 4: Menerjemahkan Misi ke dalam tujuan strategis Menerjemahkan misi seperti integrasi vertikal, produk ,lingkup (keanekaragaman), pemenuhan geografis, dan keunggulan bersaing menjadi tujuan atau strategis objektif. Sebagai contoh, mengatakan keuntungan anda "untuk membuat pekerjaan kualitas satu" adalah satu hal; operationalisasi dimana misi untuk para manajer lainnya. Perusahaan dan para manajer nya memerlukan tujuan strategis.

Tahap 5: Merumuskan Strategi Untuk mencapai tujuan strategi Manajer harus memilih strategi seperti tindakan atau keinginan yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sebagai contoh, strategi apa yang Bisakah Ford lakukan mengejar atau menekang persaingannya untuk tujuan tidak lebih dari 1 cacat pada setiap 10,000 mobil? Barangkali dengan menambah teknologi tinggi baru, mengurangi jumlah garis mobil untuk memperbaiki dengan memfokuskan pada hanya beberapa, dan mengejar satu persekutuan dengan satu perusahaan yang diketahui untuk mobil berkualitas kualitas seperti Honda.

Tahap 6: Menerapkan Strategies Implementasi Strategy atau eksekusi menunjukkan bahwa penerjemahan strategi ke dalam tindakan. Para manajer perusahaan melakukan ini dengan benar-benar menyewa atau menempatkan orang pada kemampuannya untuk menambahkan atau menghapus produk dan lini produk.

Tahap 7: Mengevaluasi kinerja Bahwa evaluasi tidak selalu menghasilkan sebagai yang terencanakan. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu Ford membeli sebuah Jaguar dan Land Rover untuk mengurangi kepercayaan terhadap mobil yang tingkat keuntungan lebih rendah. Dengan kompetisi auto brutal, Ford mengumumkan pada tahun 2009 itu sedang menjual Jaguar dan Land Rover pada suatu perusahaan di India. Keinginan itu untuk memfokuskan sumber-sumber daya yang langka terhadap modernisasi dan menumbuhkan semangat operasi Amerika Utara. Seperti semua perusahaan, Ford secara terus menerus melakukan pengkajian keputusan strategisnya.

### **Tipe-Tipe Strategi**

Dalam prakteknya para manajer menggunakan tiga jenis strategi masing-masing pada tingkat perusahaannya. Terdapat beberapa hal tentang perencanaan strategi perusahaan, perencanaan strategis unit usaha, dan perencanaan strategis fungsional. Perusahaan Pepsi memerlukan satu strategi level-korporat. Sebuah strategi level-korporat perusahaan mengidentifikasi portofolio bisnis secara keseluruhan, menjadi anggota perusahaan caranya melakukan bisnis berhubungan dengan satu sama lain. Terdapat beberapa tipe pendirian strategi perusahaan dari beberapa kemungkinan:

- 1) Dengan satu konsentrasi strategi pada bisnis tunggal, penawaran perusahaan untuk satu produk atau lini produk, biasanya di lakukan dalam satu pasar. Perusahaan WD-40 yang membuat satu semprotan pelumas hardware contohnya. Dengan konsentrasi dalam satu bisnis tunggal tidak berarti perusahaan tidak bisa tumbuh. Beberapa perusahaan tumbuh melalui penetrasi pasar. Artinya dengan mendorong penjualan produk dengan cara lebih dengan agresif

menjual dan ke pasar saat ini perusahaan bisa juga mencapai pertumbuhan melalui pengembangan produk, yang berarti perusahaan mengembangkan produk ditingkatkan untuk pasar saat ini. Sepertiga pilihan adalah integrasi horisontal yang berarti memperoleh Kendali pesaing di pasar sama atau serupa dengan produk yang sama.

2) Strategi diversifikasi perusahaan menyiratkan bahwa perusahaan akan memperluas dengan cara menambahkan lini produk baru. Perusahaan Pepsi didiversifikasikan, dari tahun ke tahun, PepsiCo menambahkan chip, pada konsumen yang cinta damai.

3) Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas wilayah pasar dengan memproduksi bahan baku sendiri, atau menjual produk nya.

4) Konsolidasi perusahaan.

5) Ekspansi Geografis sebagai contoh, menangani bisnis luar negeri, sebagaimana yang dilakukan oleh PepsiCo.

Manajer sering menggunakan beberapa strategi bersaing standar untuk mencapai keunggulan bersaingnya:

1) Kepemimpinan harga berarti menjadi pemimpin murah dalam satu industri. Walmart adalah satu contoh klasik. Itu memelihara keunggulan bersaingnya melalui sistem distribusi satelitnya, hati-hati di pinggiran kota, dan mengendalikan pembeli potensial serta biaya penjualan.

2) Pembedaan adalah satu detik strategi persaingan pasti mungkin. Dalam satu strategi pembedaan, perusahaan mencari untuk keunikannya dengan industry lainnya dengan dimensi yang luas akan dihargai oleh pembeli.

3) Fokus atau berusaha keras pada suatu relung pasar. Mereka bersaing dengan cara menyediakan satu produk atau layanan yang menetapkan pelanggan bisa mendapatkan dengan satu jalan yang bisa ditempuh hanya pada perusahaannya.

### **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kita sering melihat suatu perusahaan ketika memutuskan bagaimana akan berkompetisi, hal itu dilakukan dengan cara memutar rumusan pada setiap departemen dengan strategi untuk mendukung tujuan kompetitifnya. Karyawan yang berada di Departemen adalah manajemen sumber daya manusia. Setiap perusahaan memerlukan kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitasnya untuk bisa mempertimbangkan dalam kaitan dengan tujuan luas strategisnya.

Strategis Manajemen sumber daya manusia berarti melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktek berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.

Ide dasar di balik manajemen sumber daya manusia strategis cukup sederhana, Dalam sumber daya manusia rumusan kebijakan-kebijakan manajemen dan aktivitas-aktivitas, berdasarkan tujuan manajer untuk menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategisnya. Dengan persyaratan kekuatan atau kemampuan pekerja ini, manajemen sumber daya manusia merumuskan strategi kebijakan-kebijakan dan praktek untuk menghasilkan keterampilan kekuatan pekerja yang diinginkan baik dari segi kemampuan, dan perilaku. Akhirnya, manajer sumber daya manusia dapat mengidentifikasi ukuran karyawan yang menggunakan ukuran pada tingkat kebijakan dan praktek barunya yang memang benar-benar memproduksi keterampilan serta perilaku karyawan yang diperlukan. Dibawah dapat dilihat melalui bagan arus proses strategi manajemen sumber daya manusia secara aplikatif yang dilakukan oleh perusahaan bisnis.

### **Strategi MSDM Dessler (2011;112-113)**

Kebijakan dan Strategi Sumber Daya Manusia Para manajer memanggil ahli kebijakan manajemen sumber daya manusia yang spesifik yang akan digunakan untuk mendukung tujuan strategis sumber daya manusianya. Shanghai Portman membuat Strategi sumber daya manusia untuk menghasilkan perilaku karyawan melalui peningkatan layanan yang berorientasi hotel untuk meningkatkan layanan hotel tingkat yang signifikan.

Kebijakan Sumber Daya Manusiannya mencakup proses sistem sumber daya manusia pada perusahaan Ritz-Carlton, yang mempunyai manajemen puncak secara pribadi dan sukses mewawancarai setiap kandidat, dan pemilihan karyawan yang mengawasi serta menghormati yang lainnya. Pemberi pekerjaan juga perlu melakukan penyesuaian strategi dan kebijakan-kebijakan perusahaan berdasarkan kenyataan dan tantangan ekonomi yang dihadapi perusahaan. Dan hal ini pernah terjadi pada perusahaan amerika saat menghadapi reses pada beberapa tahun yang lalu.

Strategi Aksi SDM Oleh karena dengan menggunakan Konsultasi umum perusahaan Sumber daya manusia , seperti Towers Perrin, menyediakan manajemen sumber daya manusia penggabungan-berhubungan pelayanan. Layanan yang mereka sediakan membantu ke arah menggambarkan ahli sumber daya manusia dan peran potensial dalam memberikan fasilitas penggabungan dan akuisisi. Yang perlu diperhatikan adalah;

- 1) Mengelola biaya kesepakatan. Untuk mengidentifikasi dan mengukur biaya merger, resiko, dan sinergi potensial.
- 2) Mengelola pesan. Perusahaan mendukung setiap klien dalam mengembangkan dan memasang strategi komunikasi yang cepada pada karyawan.
- 3) Mengamankan tim puncak dan bakat kunci. Mereka membantu klien untuk mengidentifikasi bakat kunci, dan kemudian mengembangkan strategi yang tepat.
- 4) Menerapkan satu layanan strategi pengiriman Sumber Daya Manusia yang efektif. Menara Perrin membantu rencana klien mereka keluar bagaimana mereka adalah akan menerapkan pengiriman layanan SDM, seperti dalam mengkombinasikan sistem penggajian.
- 5) Mengembangkan dan mengubah rencana manajemen yang dikerjakan. Terutama pada transaksi perbatasan untuk membantu perusahaan dalam memahami serta mengelola perbedaan budaya pada perusahaanya dengan berbagai kesepakatan.
- 6) Mendesain dan menerapkan model susunan hak kepegawaian. Perusahaan membantu merancang Bentuk Organisasi dan menentukan karyawan yang terbaik dalam perannya masing-masing.
- 7) Menyelaraskan jumlah penghargaan. Ketika terdapat integrasi pekerjaan yang terencana dan sesuai strategi perusahaan, integrasi kompensasi serta manfaat program.

## Daftar Pustaka

1. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
2. Robbins dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
3. Tika, Pabundu, 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Bumi Aksara: Jakarta.
4. Chattab, Nevizond (2007), Diagnosis Management : Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi, Penerbit Serambi, Jakarta
5. Cummings, G. Thomas and Worley, G. Cristhopher (2005), *Organizational Development And Change*. Thompson South Western. Internastional Student edition. Uhio USA
6. Frost, P.J, et.al (1985) Organizational Culture. Sage Publication, Inc, London
7. Gibson & Ivanicevich & Donnely. (1996), Organisasi : Prilaku, struktur, Proses. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta
8. Hofstede, G. (1983), *The Culture Relativity of Organizational Practice and Theories*.
9. Chattab, Nevizond (2007), Diagnosis Management : Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi, Penerbit Serambi, Jakarta
10. Cummings, G. Thomas and Worley, G. Cristhopher (2005), *Organizational Development And Change*. Thompson South Western. Internastional Student edition. Uhio USA
11. Frost, P.J, et.al (1985) Organizational Culture. Sage Publication, Inc, London
12. Gibson & Ivanicevich & Donnely. (1996), Organisasi : Prilaku, struktur, Proses. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta
13. Hofstede, G. (1983), *The Culture Relativity of Organizational Practice and Theories*.