

# **BUDAYA ORGANISASI DAN MSDM STRATEGI**



**Oleh Kelompok 5 :**

1. Ega Sekarnusa P.           145030400111019
2. Dwian Sri Novanda       145030400111026
3. Ainunizah Avrilia A.     145030407111006
4. Articha Meilania D.      145030407111014

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PERPAJAKAN  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2014**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur hanya kepada Tuhan Yang Maha Kasih, yang senantiasa menyertai penulis sehingga dapat menyelesaikan makalah ini tepat pada waktunya.

Makalah ini diajukan sebagai salah satu tugas Pancasila dan Kewarganegaraan, di mana dalam makalah ini penulis mengambil judul “BUDAYA ORGANISASI DAN MSDM STRATEGI” .

Pada kesempatan ini, penulis dengan kerendahan hati menyampaikan ungkapan rasa terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada Pak Detha selaku dosen mata kuliah “Pancasila dan Kewarganegaraan” serta rekan-rekan mahasiswa yang telah banyak memberikan masukan untuk makalah ini.

Dalam penulisan ini penulis berharap semoga karya tulis ini dapat membantu meningkatkan pengetahuan mahasiswa, juga berharap karya tulis ini bisa bermanfaat bagi penulis sendiri.

Penulis sudah berusaha untuk semaksimal mungkin didalam penyusunan makalah ini, namun dengan segala keterbatasan penulis menyadari perlunya penyempurnaan karena terdapat kekurangan baik dari segi isi maupun penulisnya seperti yang di harapkan oleh semua pihak. Untuk itu kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan.

Malang, 22 Februari 2016

Penulis

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi adalah sekelompok individu yang berkumpul dalam suatu wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi terdapat budaya-budaya yang melekat di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang digunakan oleh anggota suatu organisasi dalam bertindak di lingkungan internal dan atau eksternal organisasinya yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan.

Pada budaya organisasi pastinya terdapat perkembangan dan perubahan budaya dalam suatu organisasi tersebut. Perkembangan dan Perubahan budaya organisasi diperlukan karena berpengaruh terhadap fungsi-fungsi dalam budaya organisasi. Fungsi-fungsi budaya organisasi antara lain seperti sebagai alat perekat anggota-anggota, alat komunikasi, sarana penyelesaian masalah-masalah, dan lain-lain dalam organisasi. Jadi apabila budaya organisasi dikembangkan atau ada perubahan budaya organisasi, fungsinya juga ikut berkembang atau tercipta fungsi baru.

Manajemen sumber daya manusia adalah cara mengontrol atau mengelola orang-orang dalam organisasi agar keinginan karyawan-karyawan dan keinginan perusahaan dapat bersatu atau seimbang. Manajemen sumber daya manusia diperlukan agar suatu tujuan bisnis atau organisasi dapat tercapai. Untuk tercapainya tujuan tersebut dibutuhkan adanya strategi manajemen sumber daya manusia yang mana strategi ini akan membantu anggota-anggota dalam suatu organisasi dapat menyesuaikan diri dengan budaya atau peraturan dalam suatu organisasi yang mana budaya atau peraturan tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan bisnis atau organisasi.

## **1.2 Rumusan masalah**

- a. Bagaimana Konsep budaya organisasi ?
- b. Apa saja fungsi dan pengembangan budaya organisasi ?
- c. Mengapa dalam budaya organisasi mengalami perubahan ?
- d. Apa yang menjadi dasar MSDM strategi ?

## **1.3 Tujuan**

- a. Untuk mengetahui konsep budaya organisasi
- b. Untuk mengetahui fungsi dan pengembangan budaya organisasi
- c. Untuk mengetahui perubahan budaya organisasi
- d. Untuk mengetahui dasar MSDM Strategi

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 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 dalam suatu ktrivitas bisnis di sebuah organisasi maka munculah menjadi sebuah budaya organisasional. Banyak peneliti menyetujui bahwa budaya organisasional merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasi dan merupakan bentuk produk dari interaksisosial, 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, struktur 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 : 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 bias 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.
- Artifact : sesuatu yang bias dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bias dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bias didengar (Schein, 1991: 14)

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bias 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 bias 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 system 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 property umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya di dalam 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 di mana 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.

## **2.2 Fungsi dan Pengembangan Budaya Organisasi**

- **Fungsi**

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 system sosial.
4. Sebagai mekanisme control dalam memadu 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**

Dalam perkembangannya, pertama kali Budaya Organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. 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 (Usmany, 1997) budaya organisasi seperti pengikat yang mengarahkan mata ujung tombak itu ke arah 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 separangkat 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 system 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 bias 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 decade 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.

### **2.3 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.

Siapapun 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 merubahbudayanya untuk mendengarkan masukan 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 merekaternyata 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.

Atkiston (1987) dan Brooten (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 instansi. 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 *resistances*. 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:

- Shock

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

- Denial atau penyangkalan

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

- Awareness

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

- Acceptance of reality

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

- 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.

- 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.

- 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:

#### 1. 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.

## 2. 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 diprogram 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

## 2.4 Dasar MSDM Strategi

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 Manajemen Sumber Daya Manusia 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/Kompensasi.
- 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.
- i.

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

1. Memberikan tunjangan karyawan
2. Memberikan orientasi karyawan baru
3. Memberikan kebijakan dan prosedur SDM
4. Mempersiapkan laporan pekerjaan yang sama.
5. Mengatur programprogram kompensasi
6. Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini
7. Mengadakan pelatihan keselamatan
8. Menyelesaikan keluhankeluhan karyawan

9. Mengemukakan kekhawatiran karyawan
10. Mengevaluasi tren dari persoalan angkatan kerja
11. Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan kerja masyarakat
12. Membantu restrukturisasi dan perampingan organisasi
13. Menganjurkan merger dan akuisisi
14. 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 manusiasuatu dialog yang kuat dalam organisasi.

### **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, hal. 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 memfokuskan 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 (*contoling*)
- 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 efektivitas, efisiensi, produktifitas, dan kinerja perusahaan.

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

Pengadaan tenaga kerja yang terdiri dari :

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

Dalam proses manajemen strategis kita akan melihat bagaimana manajer mendesain rencana strategis dan sumber daya manusia, dan bagaimana mereka mengevaluasi hasil dari rencana mereka. Dimulai dari proses perencanaan manajemen dasar yang melibatkan penetapan tujuan, membuat ramalan perencanaan dasar, meninjau rangkaian tindakan alternatif, mengevaluasi opsi mana yang terbaik, dan kemudian memilih dan melaksanakan rencana. Perencanaan selalu diarahkan pada sasaran.

Kebijakan dan prosedur memberikan pedoman sehari-hari yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka yang dilakukan secara konsisten pada rencana dan sasaran perusahaan tersebut. Kebijakan menetapkan pedoman luas yang menggambarkan bagaimana karyawan harus melanjutkan kebijakan tersebut.

### **Perencanaan Strategis**

Sebelum hierarki sasaran dapat ditetapkan atau kebijakan dan praktik dirumuskan, manajer harus membuat rencana strategis. Rencana strategis adalah rencana keseluruhan perusahaan mengenai bagaimana mereka akan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal

dengan kesempatan dan ancaman eksternal yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Rencana strategis merupakan hal yang serupa tetapi tidak sama dengan model bisnis. Model bisnis adalah metode suatu perusahaan untuk menghasilkan uang dalam lingkungan bisnis sekarang.

Strategi (*Strategy*) adalah rangkaian tindakan. Manajemen strategis adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengeksekusi rencana strategis organisasi dengan menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan permintaan lingkungannya. Dimana langkah-langkahnya meliputi :

- Langkah 1 : Bertanya, Dimana kita berada sekarang ?
- Langkah 2 : mengukur situasi, melakukan audit eksternal dan internal
- Langkah 3 : menciptakan opsi strategis
- Langkah 4 : meninjau opsi strategis
- Langkah 5 : membuat pilihan strategis
- Langkah 6 : menerjemahkan menjadi sasaran
- Langkah 7 : menerapkan strategis
- Langkah 8 : mengevaluasi kinerja

Jenis-jenis strategi :

Dalam praktik, manajer terlibat dalam tiga jenis perencanaan strategis :

1. Perencanaan strategis tingkat korporat, merupakan jenis strategis yang mengidentifikasi portofolio bisnis yang secara total, membentuk perusahaan dan cara bisnis-bisnis ini berhubungan satu sama lain.
2. Perencanaan strategis unit bisnis (atau kompetitif), merupakan strategi yang mengidentifikasi cara membangun dan memperkuat posisi
3. Strategi fungsional yang mengidentifikasi aktivitas-aktivitas luas yang akan dikejar oleh setiap departemen untuk membantu bisnis mencapai sasaran kompetitifnya.

### **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 manusianya 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 pembangunan 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 mengukit biaya merger, resiko, dan sinergi potensial.
2. Mengelola pesan. Perusahaan mendukung setiap klien dalam mengembangkan dan memasang strategi komunikasi yang kepada 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 perusahaannya 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

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Chattab, Nevizond (2007), *Diagnosis Management : Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi*, Penerbit Serambi, Jakarta

Cummings, G. Thomas and Worley, G. Cristhopher (2005), *Organizational Development And Change*. Thompson South Western. Internastional Student edition. Uhio USA

Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) Edisi 14. Salemba Empat, Jakarta.

Frost, P.J, et.al (1985) *Organizational Culture*. Sage Publication, Inc, London

Gibson & Ivanicevich & Donnely. (1996), *Organisasi : Prilaku, struktur, Proses*. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta

Hofstede, G. (1983), *The Culture Relativity of Organizational Practice and Theories*.

Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, PenerbitSalemba Empat: Jakarta.

Tika, Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan KinerjaPerusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta.