



# MANAJEMEN STRATEGIS

Keunggulan Bersaing  
Dalam Organisasi



## PENULIS

- Puji Muniarty
- Tekni Megaster
- Ni Luh Putu Hariastuti
- Daniel Kurniawan
- Sri Sarjana
- Widhy Wahyani
- Sukarman Purba
- Kadex Widhy Wirakusuma
- Muhammad Lukman Baihaqi Alfakihuddin

ISBN 978-623-8004-49-2



9 786238 004492

# **MANAJEMEN STRATEGIS:**

**Keunggulan Bersaing dalam Organisasi**

**PUJI MUNIARTY**

**TEKNI MEGASTER**

**NI LUH PUTU HARIASTUTI**

**DANIEL KURNIAWAN**

**SRI SARJANA**

**WIDHY WAHYANI**

**SUKARMAN PURBA**

**KADEX WIDHY WIRAKUSUMA**

**MUHAMMAD LUKMAN BAIHAQI ALFAKIHUDDIN**



**PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI**

# **MANAJEMEN STRATEGIS: Keunggulan Bersaing dalam Organisasi**

## **Penulis:**

Puji Muniarty  
Tekni Megaster  
Ni Luh Putu Hariastuti  
Daniel Kurniawan  
Sri Sarjana  
Widhy Wahyani  
Sukarman Purba  
Kadex Widhy Wirakusuma  
Muhammad Lukman Baihaqi Alfakihuddin

**ISBN: 978-623-8004-49-2**

## **Editor:**

Ariyanto, M.Pd.  
Diana Purnama Sari, S.E.

**Penyunting:** Yuliatr Novita, M.Hum

**Desain Sampul Dan Tata Letak:** Handri Maika Saputra, S.ST

**Penerbit:** PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI  
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

**Redaksi:** Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001  
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah  
Padang Sumatera Barat

website: [www.globaleksekuatifteknologi.co.id](http://www.globaleksekuatifteknologi.co.id)  
email: [globaleksekuatifteknologi@gmail.com](mailto:globaleksekuatifteknologi@gmail.com)

Cetakan Pertama, Oktober 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang  
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur kami ucapkan kepada Tuhan yang Maha Esa karena atas limpahan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan Buku “Manajemen Strategis: Keunggulan Bersaing dalam Organisasi”. Buku ini disusun secara lengkap sehingga memudahkan mahasiswa dalam memahami dan sebagai salah satu sumber referensi belajar. Kami menyadari, bahan Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan Buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Penulis, Oktober 2022

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB 1 MANAJEMEN STRATEGIK .....</b>	<b>1</b>
1.1 Konsep Manajemen strategi .....	1
1.2 Istilah-istilah Utama.....	2
1.3 Model Manajemen Strategi.....	6
1.4 Manfaat Manajemen Strategi.....	6
<b>BAB 2 RENCANA JANGKA PANJANG: MEMULAI VISI &amp;     MISI.....</b>	<b>11</b>
2.1 Pengertian Visi & Misi .....	11
2.1.1 Visi .....	12
2.1.2 Misi .....	13
2.2 Perbedaan Visi Dan Misi.....	15
2.3 Manfaat Visi dan Misi Organisasi untuk jangka panjang.....	16
<b>BAB 3 ANALISIS SWOT .....</b>	<b>21</b>
3.1 Pendahuluan .....	21
3.2 Tujuan dan manfaat analisis SWOT .....	22
3.3 <i>Matching</i> Strategi Matriks SWOT.....	23
3.4 Strategi Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (S- W-O-T) .....	27
3.4 Keterbatasan Analisis SWOT.....	34
<b>BAB 4 LIMA KEKUATAN PORTER.....</b>	<b>37</b>
4.1 Pendahuluan .....	37
4.2. Manfaat <i>Porter's Five Forces</i> .....	40
4.3 Kekuatan Pertama: Tingkat Persaingan dengan Kompetitor .....	41
4.4 Kekuatan Kedua: Ancaman Pendatang Baru.....	42
4.5 Kekuatan Ketiga: Daya Tawar <i>Supplier</i> .....	43
4.6 Kekuatan Keempat: Daya Tawar Pembeli .....	44

4.7 Kekuatan Kelima: Hambatan Produk Pengganti.....	45
4.8 Implementasi Porter's <i>Five Forces</i> .....	46
<b>BAB 5 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....</b>	<b>51</b>
5.1 Apa Itu Supply Chain Management?.....	51
5.2 Bagaimana Kerja <i>Supply Chain Management</i> .....	57
5.3 Partisipasi dan Keterlibatan dalam <i>Supply Chain</i> <i>Management</i> .....	65
5.4 Perlunya Keselarasan <i>Supply Chain</i> Dengan Strategi Bisnis .....	68
<b>BAB 6 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ..</b>	<b>73</b>
6.1 Pendahuluan .....	73
6.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	74
6.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia .....	77
6.4 Tujuan dan Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	78
6.4.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	78
6.4.2 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	80
6.5 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia..	81
6.6 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	82
6.7 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	82
6.7.1 Iklim Kerja ( <i>Work Climate</i> ) .....	83
<b>BAB 7 TOTAL QUALITY MANAGEMENT .....</b>	<b>91</b>
7.1 Pendahuluan .....	91
7.2 Pengertian dan Pentingnya <i>Total Quality</i> <i>Management</i> .....	92
7.3 Tujuan, Fungsi dan Manfaat <i>Total Quality</i> <i>Management</i> .....	95
7.4 Prinsip-Prinsip dan Karakteristik <i>Total Quality</i> <i>Management</i> .....	99
7.5 Implementasi dan Hambatan yang dihadapi penerapan <i>Total Quality Management</i> .....	102
<b>BAB 8 SIX SIGMA.....</b>	<b>109</b>

8.1 Apa itu Six Sigma .....	109
8.2 Konsep Six Sigma .....	113
8.3 Alat Six Sigma .....	115
<b>BAB 9 MANAJEMEN STRATEGIS INTERNASIONAL .....</b>	<b>125</b>
9.1 Pendahuluan .....	125
9.1.1 Internasional.....	126
9.1.2 Multi-domestik.....	127
9.1.3 Global .....	128
9.1.4 Transnasional .....	129
9.2 Langkah-langkah untuk Mempersiapkan Strategi Internasional .....	130
9.2.1 Analisis Pasar.....	130
9.2.2 Identifikasi Sumber Daya.....	131
9.2.3 Tetapkan Tujuan .....	131
9.2.4 Penawaran Produk/Layanan .....	131
9.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan dalam Manajemen Strategis Internasional.....	132
9.3.1 Perubahan Dalam Manajemen Eksekutif.....	133
9.3.2 Transformasi dalam Struktur Organisasi .....	133
9.3.3 Persaingan dari Bisnis Lain.....	134
9.3.4 Faktor Sosial dan Budaya.....	134
9.3.5 Hukum dan Peraturan.....	134
9.3.6 Kekuatan Teknologi dalam Manajemen Strategis	135
<b>BIODATA PENULIS</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Konsep Lima Kekuatan Porter .....	41
Gambar 5.1 Ilustrasi supply chain menurut Chen & Paulraj (2004) .....	55
Gambar 6.1 Model Perilaku Individu (Individual Behaviour Model) .....	77
Gambar 6.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia ...	79
Gambar 6.3 Kerangka Kerja Teori MSDM.....	80
Gambar 6.4 Input (masukan) dalam konteks produktivitas .....	81
Gambar 6.5 Empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen HRM dan membentuk sebuah frame work yang lazim ditemui dalam perusahaan	83
Gambar 8.1 COPQ VS Sigma Level .....	113
Gambar 8.2 Rata-Rata Kesalahan VS Sigma Level .....	114
Gambar 9.1 Tahapan untuk mempersiapkan strategi internasional .....	132



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Visi dan Misi .....	15
Tabel 3.1 Daftar Rekapitulasi Kriteria Utama Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan peluang dan Ancaman Perusahaan .....	27
Tabel 3.2 Kerangka Matriks SWOT .....	28
Tabel 3.3 Analisis Matriks SWOT untuk Usaha Retail Komputer .....	33
Tabel 8.1 Six Sigma Tools .....	124

# BAB 6

## STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Widhy Wahyani

### 6.1 Pendahuluan

*Human Resource Management* (HRM) atau lebih dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu dari beberapa bidang dari *general management* (manajemen umum), seperti halnya *finance management* (manajemen keuangan), *marketing management* (manajemen pemasaran), *operation management* (manajemen operasi). Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah suatu metode pendekatan yang bersifat *strategic* dan *coheren* yang bertujuan untuk menata kelola *valuable asets* yang dimiliki oleh organisasi, yaitu semua karyawan yang berpartisipasi di dalam organisasi, baik secara perseorangan maupun bersama-sama, dalam usaha mendistribusikan sumbangsih untuk meraih tujuan organisasi.

Sedangkan pendapat Mondet dan Noe yang disitasi oleh Vera dalam Modul Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa *Human Resource Management* (HRM) adalah cara mendayagunakan *human resource* untuk meraih tujuan – tujuan organisasi. (Priyono, 2010) *Human Resource Management* (HRM) sebagai ukuran efektifitas *policy* (kebijakan) HRM yang diciptakan dalam berbagai bentuk dan bersifat *measurable* untuk mengetahui seberapa jauh organisasi meraih kesatuan langkah ke semua unit organisasi,

seberapa kuat dan tinggi *commitment* karyawan terhadap tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya terhadap organisasinya, sampai sejauh mana *tolerance organizational* berperan seiring dengan perubahan dimana bisa menciptakan keputusan dengan sigap dan tepat serta melangkah dengan pasti, mengetahui *output quality rate* yang dihasilkan oleh organisasi. (Masram & Mu'ah, 2015). *Human Resource Management* adalah suatu desain *formal systems* dalam sebuah organisasi untuk memastikan pemakaian *human talent* secara efektif dan efisien dalam tujuan meraih tujuan-tujuan organisasional.

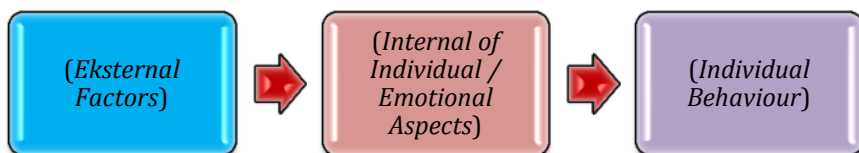
## **6.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam perkembangan dan pendekatannya didorong oleh pergerakan peningkatan peradaban manusia, *education* (pendidikan), *science* (ilmu pengetahuan), dan tekanan daya saing atas *product* (produk) dan *service* (jasa) yang dihasilkan. Menurut *history* (sejarah) MSDM adalah suatu *part* (bagian) yang menyatu dari perkembangan ilmu manajemen secara umum. Ditengarai pada awal abad ke-20 penghargaan atas manusia masih kurang pantas karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang dianggap sama dengan mesin, uang, metode dan sebagainya.

Namun secara teori bahwa suatu perusahaan maupun organisasi seharusnya mempunyai *human resource* (sumber daya manusia) dimana keberadaannya ditujukan untuk berperan dalam penentuan kesuksesan dalam mempertahankan *sustainability* (keberlangsungan hidup) perusahaan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi perusahaan maupun organisasi khususnya akan kebutuhan sumber daya manusianya.

Sebuah strategi adalah suatu cara yang ditujukan untuk mewujudkan kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Tata kelola sumber daya manusia yang baik dan tepat seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan jika mengharapkan bisa membentuk dan menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai nilai kemanfaatan yang tinggi bagi kesuksesan perusahaan (Agustini, Fauzia, 2019, h. 1).

Sebuah perusahaan dalam menetapkan strategi tentunya harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal individu maupun internal individu, serta *individual behavior* selama menjalankan tugas dan kewajibannya. Sebuah model *individual behavior* seperti tertera pada gambar 1.1 menggambarkan bahwa *individual behavior* bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal individu.



**Gambar 6.1** Model Perilaku Individu (*Individual Behaviour Model*) Sumber: (Agustini, Fauzia, 2019, h. 1).

Gambar 6.1 menunjukkan sebuah model dimana menjelaskan terkait dengan *individual behavior* yang dalam hal ini bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dari seseorang. Adapun *individual behavior* bisa mempengaruhi dalam diri seseorang yang mana bisa menghasilkan *individual behavior* yang bisa diukur (*measurable individual behavior*). Lebih jelasnya faktor-faktor external yang berasal dari *environment* (lingkungan) diri seseorang yang dapat berupa *stimulus aspect* (rangsangan) yang dapat mendorong dalam diri

seseorang dimana bisa terlihat dari *individual behavior* tersebut. Dengan kata lain bahwa *external factors* tidak bisa mempengaruhi *individual behaviour* secara langsung tanpa melalui *internal of individual (emotional aspects)*. Dapat diberikan contoh terkait dengan *external factors*, dalam hal ini adalah: suatu lingkungan kerja yang asri, nyaman, tenang, bersih dan rapi. Lingkungan kerja seperti yang telah dicontohkan tersebut berpotensi untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang dimana merupakan dorongan dalam diri individu, sehingga akan terlihat pada performance kerja bahkan pada prestasi kerja karyawan (*individual behavior*).

Adapun *external factors* tersebut mempunyai pengaruh yang bisa dirasakan secara langsung oleh seseorang, misalnya: *organization climate* (iklim organisasi), *culture of company* (budaya perusahaan), *leadership* (kepemimpinan), *work environment* (lingkungan kerja). *External factors* lainnya yang bisa mempengaruhi diri seseorang dalam melakukan pekerjaannya adalah kebijakan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian dari Ainnisya dan Susilowati (2018) motivasi kerja karyawan Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan dipengaruhi oleh system penilaian kinerja karyawan.

*Emotional aspect* (dorongan dari dalam diri seseorang) merupakan variabel intervening antara *external factors* dan *individual behavior*. Dalam hal ini ditunjukkan bahwa *individual behavior* dapat diukur jika memperoleh motivasi (dorongan) dari dalam diri seseorang (*emotional aspects*) dari diri seseorang tersebut. Sedangkan Brahmasari (2008) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja karyawan tetap PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan secara significant.

### 6.3 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam proses MSDM dipilah ke dalam 3 (tiga) fungsi utama antara lain sebagai berikut:

1. ***Human Resource Planning***

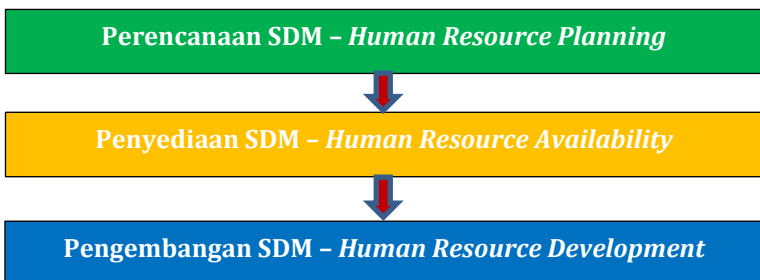
Adalah suatu perencanaan yang strategis untuk memperoleh dan merawat kualifikasi *human resource* yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan dalam meraih tujuan organisasi/perusahaan.

2. ***Human Resource Availability***

Ketersediaan *human resource* sesuai dengan kualifikasi tertentu yang menciptakan sebuah konsekuensi logis dan merupakan implikasi atas munculnya perencanaan *human resource* yang diciptakan, maka dilanjutkan dengan penyediaan *human resource* yang diikuti dengan proses *recruitment, selection, placement* tenaga kerja.

3. ***Human Resource Development***

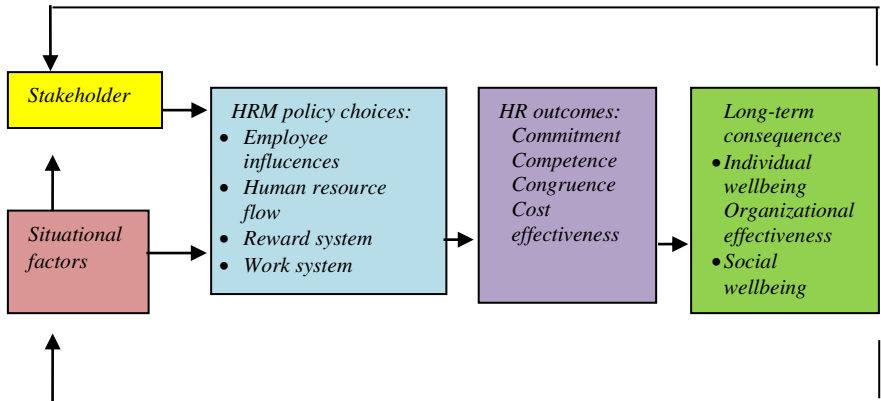
Pengembangan *human resource* merupakan langkah selanjutnya dari proses *human resource availability* yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan merawat tenaga kerja yang tersedia agar tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.



**Gambar 6.2** Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Penulis

Adapun gambar *frame work* (kerangka kerja) teori Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:



**Gambar 6.3** Kerangka Kerja Teori MSDM

Sumber:[https://3.bp.blogspot.com/pjhafLDO4Kg/We9E\\_20FiTI/AAAAAAAAAM/5M7KIUIId0pwizPNlkysSvUc51HPxr897ACLcBGAs/w1200-h630-p-k-no-nu/1.png](https://3.bp.blogspot.com/pjhafLDO4Kg/We9E_20FiTI/AAAAAAAAAM/5M7KIUIId0pwizPNlkysSvUc51HPxr897ACLcBGAs/w1200-h630-p-k-no-nu/1.png)

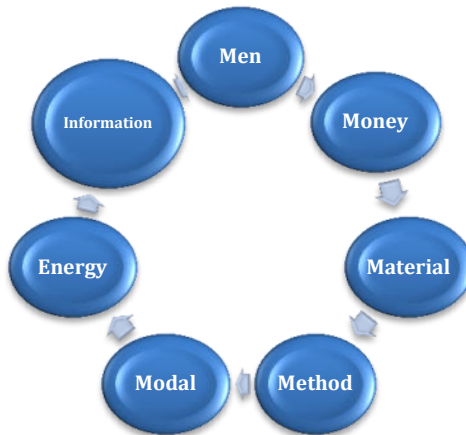
Sebuah *frame work* seperti pada Gambar 6.3 tersebut mempunyai makna sebagai *basic* (dasar) teori *Human Resource Management* (HRM) yang berdasar pada dukungan beberapa teori lintas ilmu. HRM bersifat multidisipliner. Oleh sebab itu dalam HRM ditemui beberapa disiplin ilmu, antara lain adalah: ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

## 6.4 Tujuan dan Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

### 6.4.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

**Tujuan Umum** Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memaksimalkan pemanfaatan (produktivitas) semua karyawan dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas bisa bermakna

sebagai *output* (keluaran) dari sebuah perusahaan dimana bisa berupa *tangible goods* dan *intangible goods*. Lebih jelasnya bahwa dalam hal ini *input* (masukan) dapat berupa *men* (manusia), modal, *material* (bahan baku), *money* (uang), *method* (metode), *energy* (energi), *information* (informasi).



**Gambar 6.4** *Input* (masukan) dalam konteks produktivitas  
Sumber: pengembangan ide kreasi penulis

Sedangkan **tujuan khusus MSDM** atau **HRM (Human Resource Management)** adalah sebagai alat bantu bagi para manajer lini, maupun manajer-manajer fungsional agar bisa menata kelola para karyawan dengan efektif.

Dalam pembahasan ini, manajer HRM adalah seseorang yang secara umum berlaku dalam kapasitasnya sebagai staf, dimana harus bekerja sama dengan manajer-manajer lainnya untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah HRM. Lebih jelasnya, semua manajer bertanggung jawab atas tat Kelola semua pekerja yang terdapat pada unitnya masing-masing. Dalam implementasi, memang dibutuhkan pembagian tugas, kewajiban, wewenang dalam melakukan kegiatan-kegiatan operasional tata kelola HRM. Jadi antara manajer HRM



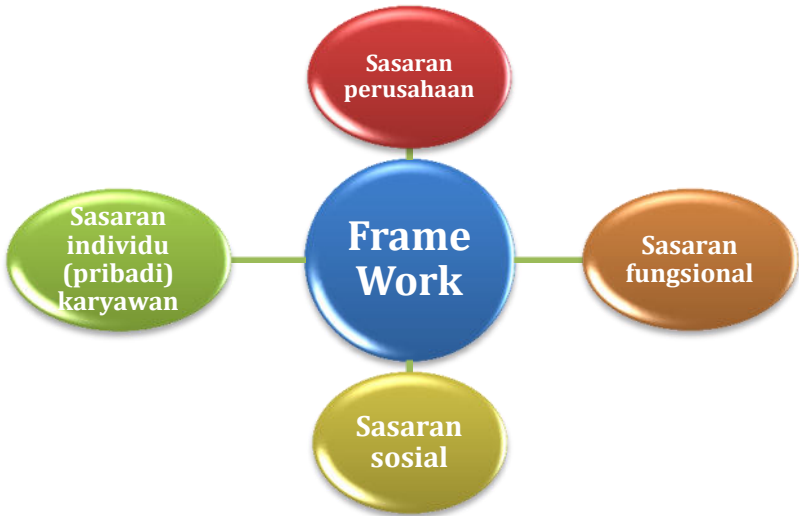
yang memiliki kepakaran terkait tata kelola HRM dan manajer-manajer divisi lainnya dimana dalam kesehariannya menata kelola karyawan dalam unit kerjanya.

#### **6.4.2 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Dalam memperkuat pimpinan-pimpinan dalam menggerakkan divisi-divisi maupun unit-unit kesatuan organisasi dalam perusahaan, maka manajer HRM seharusnya mempunyai sasaran. Level manajer dan departemen HRM berupaya untuk meraih tujuannya dengan cara memaksimalkan sasarannya.

Anonim dalam Modul Praktikum Manajemen Sumber Daya Manusia menuliskan bahwa sasaran HRM tidak hanya sekedar cerminan keinginan manajemen senior saja, akan tetapi juga harus menyeimbangkan berbagai *challenges* (tantangan) dari fungsi HRM, perkumpulan (organisasi), masyarakat, dan *partners*. Adapun terjadinya ketidakberhasilan dalam membentuk seperti itu dapat merugikan *performance* (kinerja), *profit* (keuntungan), bahkan keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan. Berikut beberapa tantangan yang menekankan pada empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen HRM dan membentuk sebuah *problem framework* (kerangka masalah) yang lazim ditemui dalam perusahaan:

- ❖ Sasaran perusahaan
- ❖ Sasaran fungsional
- ❖ Sasaran sosial
- ❖ Sasaran individu (pribadi) karyawan



**Gambar 6.5** Empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen HRM dan membentuk sebuah frame work yang lazim ditemui dalam perusahaan (Sumber: pengembangan ide kreasi penulis)

### 6.5 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bahasan *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia), dimana ruang lingkup MSDM meliputi semua kegiatan yang terkait dengan *human resource* dalam organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Russel & Bernadin bahwa”.... *all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function.* Dimana kegiatan-kegiatan yang terkait dengan HRM secara umum meliputi antara lain adalah sebagai berikut: (1) *Organizational Design*, (2) *Staffing*, (3) *Reward System, benefits, and compliance*, (4) *Management Performance*, (5) *Employee and Organizational Development*, (6) *Communication and Public Relations.*

## 6.6 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa tantangan MSDM bisa berasal dari tantangan *external environment* dan tantangan *internal environment*. Adapun tantangan dari *external environment* meliputi: (1) *technological challenges*; (2) *political and governance challenges*; (3) *economic challenges*; (4) *challenges in the social sector* and (5) *challenges in the law*. Sedangkan tantangan dari *internal environment* meliputi: (1) *strategic planning*; (2) *budget*; (3) *estimation of graduates, production, and sales*; (4) *new business or activity*; and (5) *institutional design and job assignments*.

## 6.7 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bahasan *Strategy of Human Resource Management* (Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia), dimana yang terkait dengan *external factors* dan *internal factors* yang meliputi strategi atau teknik yang diaplikasikan oleh perusahaan untuk mengembangkan *human resource-nya* yaitu materi tentang iklim kerja.

Sejauh kita mengerti bahwa manusia merupakan *resource* (sumber daya) di dalam suatu perusahaan/organisasi, tentunya harus ditata sedemikian rupa agar terkoordinir secara rapi dan baik supaya dapat menguatkan peraian rencana strategis perusahaan/organisasi. Bila *resource* ini tidak dikelola dengan baik dan benar, maka keberhasilan perusahaan/organisasi dalam mewujudkan rencana strategisnya tidak mudah untuk direalisasikan. Dalam bab ini tertuang *work climate* dimana bertujuan untuk membentuk *behavior* (perilaku) pekerja/karyawan. Diketahui bahwa hal tersebut tidak bisa terbentuk dengan sendirinya akan tetapi harus ada penyebabnya, yaitu *attitude* (sikap) akan perlakuan yang diterima oleh karyawan/pekerja di tempatnya bekerja. Selebihnya juga tertuang bagaimana teknik menatakelola

aktivitas-aktivitas yang terkait dengan *human resource* supaya bisa tidak mengecewakan pekerja/karyawan dan pada saatnya bisa mempengaruhi pekerja/karyawan agar berperilaku seperti yang diharapkan tersebut.

### **6.7.1 Iklim Kerja (*Work Climate*)**

Tidak semua perusahaan memiliki iklim kerja (*work climate*) yang sama. Ciri khas yang unik dari perusahaan bisa mempengaruhi iklim di suatu *work environment* (lingkungan kerja). *Work climate* suatu organisasi bisa berfungsi sebagai pembeda bagi organisasi satu dengan organisasi yang lain serta mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. *Work climate* ini bisa dikatakan sebagai kepribadian dari suatu perusahaan maupun organisasi yang lekat dengan tujuan perusahaan/organisasi. Lebih jelasnya perusahaan/organisasi menetapkan tujuan selanjutnya berusaha untuk meraih tujuan tersebut. (Agustini, Fauzia, 2019).

Upaya untuk meningkatkan produktivitas *human resource* bisa ditempuh dengan cara mengendalikan *work climate* (iklim kerja). Iklim kerja mengandung arti sebagai suasana psikologis yang berpotensi mempengaruhi perilaku anggota organisasi, hal ini tercipta sebagai hasil perilaku organisasi dan interaksi di antara anggota organisasi. Bisa disimpulkan bahwa persepsi yang positif terhadap *work climate* akan membuahkan hasil kerja yang positif, demikian pula sebaliknya. Sehingga peningkatan produktivitas kerja bisa diraih dengan mengubah cara pandang anggota organisasi terhadap iklim kerja.

#### **1. Definisi Iklim Kerja**

Menurut Sugiono, iklim kerja adalah suatu lingkungan dari dalam organisasi maupun perusahaan yang bisa membuat suasana kerja yang baik dan buruk bagi para

pekerja. James L. Gibson, dkk. mengungkapkan bahwa "*Climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job*".

Sedangkan Delp menyatakan bahwa *organisation climate* adalah mutu (*quality*) atas relatif dari *internal environment* suatu organisasi, yang dialami dan berpengaruh pada perilaku anggotanya, dan dapat digambarkan dalam suatu perangkat karakteristik. Jika hal ini dihubungkan dengan *culture* (budaya), menurut Jenks *culture* (budaya) lebih cenderung pada *value* (nilai), *norm* (norma), dan *organization tradition* (tradisi organisasi). Bisa dikatakan dengan kalimat yang berbeda bahwa, *culture* (budaya) merupakan *organization philosophy* (filosofi suatu organisasi), sedangkan iklim organisasi adalah atmosfir dari sebuah organisasi.

Adapun pendapat dari Payne dan Pugh yang disitasi oleh Richard M. Steer dalam Magdalena mengungkapkan bahwa yang utama dalam hal ini adalah nilai, norma, sikap, dan perasaan yang wajar dimiliki oleh para karyawan terkait dengan organisasi mereka. Respon ini adalah cerminan hasil interaksi antara struktur dengan tujuan organisasi, kebutuhan serta kemampuan seseorang (individu) atau group (kelompok) di dalam suatu organisasi. Kesuksesan dalam meraih tujuan organisasi akan turut ditetapkan oleh sikap dan perilaku tiap anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya, dan ini akan menghasilkan dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Iklim organisasi juga merupakan bagian penting guna memperoleh pemahaman sepenuhnya tentang organisasi. Penting bagi mereka yang ada dalam organisasi untuk memberikan kesempatan tanggungjawab atas tujuan-

tujuan organisasi kalau mereka diharapkan bekerja secara efektif.

## 2. Karakteristik Iklim Kerja

Setiap perusahaan/organisasi mempunyai sifat-sifat tersendiri dimana biasanya menjadi ciri khas dan bersifat beda dengan perusahaan/organisasi lainnya. Beberapa karakteristik iklim kerja suatu perusahaan/organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Beberapa hal yang berhubungan dengan faktor *physical environment* dan *organizational material*, seperti: *age*, *size*, *facility* dan *building condition*. Hal ini terkait pula dengan *technology* yang dipakai oleh suatu organisasi, seperti : kursi, meja, papan tulis, komputer, *escalator*, dan segala sesuatu yang dipakai dalam mendukung segala kegiatan di dalam suatu organisasi.
2. Terkait dengan *social characteristic* yang terdapat dalam suatu organisasi. Termasuk di dalamnya adalah segala sesuatu yang terkait dengan individu-individu yang berada dalam organisasi tersebut. Misalnya berapa jumlahnya, seperti apa postur tubuh mereka. Ras dan etnis termasuk dalam hal ini.
3. *Social system*, terkait dengan *organization structure* dan *administration*. Yang termasuk dalam karakteristik ini adalah teknik pengambilan keputusan dan siapa saja individu-individu yang terlibat di dalamnya, model dan jenis komunikasi di dalam perusahaan/organisasi.
4. *Organizational culture*, dimana yang terkait adalah *value*, *belief system*, *norms*, dan *ways of thinking* yang menjadi *characteristic* individu-individu dalam organisasi.
5. Model aktivitas yang ada dalam organisasi tersebut.

Hal ini mempunyai hubungan dengan tujuan organisasi tersebut.

Sifat-sifat dari *work climate* ini bisa mempengaruhi *work motivation* dari seluruh elemen dalam organisasi/perusahaan agar berperilaku seperti yang diharapkan oleh perusahaan tersebut. Terbentuknya sifat iklim kerja ini membuat organisasi/perusahaan lebih mengerti bagaimana suatu iklim kerja bisa memotivasi *human resource* yang terdapat dalam perusahaan/organisasi selama melakukan pekerjaannya.

*Work climate* (iklim kerja) dalam suatu perusahaan/organisasi terdiri dari dua jenis, yaitu: iklim organisasi terbuka (fleksibel) dan iklim organisasi tertutup (terikat). Pada iklim organisasi terbuka mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: semangat kerja karyawan sangat tinggi, yang mana terdapat motivasi dari pimpinan agar memiliki prestasi sedangkan rutinitas administrasi dalam organisasi tersebut cukup rendah, Karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, perasaan keterpaksaan karyawan untuk bekerja rendah, monitoring kerja juga rendah. Sebaliknya, pada iklim organisasi tertutup memiliki ciri-ciri dimana semangat kerja karyawan sangat rendah, motivasi pimpinan pada karyawannya agar berprestasi sangat rendah; rutinitas administratif tinggi, tingkat *turn over* dan perasaan terpaksa untuk bekerja tinggi, *monitoring* kerja tinggi. Pada iklim kerja terbuka bisa mendorong pekerja agar menyampaikan kepentingan dan ketidakpuasan mereka tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan maupun tekanan. Ketidakpuasan seperti itu bisa diselesaikan oleh pimpinan dengan metode yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan hanya akan terwujud jika semua anggota mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan percaya akan keadilan dalam bertindak.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Kerja

Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi iklim kerja dalam suatu organisasi/perusahaan adalah :

1. Fleksibilitas

Yaitu suatu kondisi dimana suatu perusahaan memberikan keleluasan bertindak bagi pekerja dan dalam hal melakukan adaptasi terhadap *job* yang diberikan.

2. Tanggung jawab

Adalah sebuah perasaan pekerja terkait dalam menjalani tugas perusahaan/organisasi dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang diraih.

3. Umpan balik

Berkaitan dengan perasaan pekerja tentang apresiasi dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

4. Kejelasan

Pekerja mengetahui apa yang diharapkan yang terkait dengan pekerjaannya, peranan dan tujuan organisasi/perusahaan.

5. Komitmen

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki perusahaan

6. Struktur

Merefleksikan peran dan tanggung jawab karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur serta struktur organisasi.

7. Dukungan

Kepercayaan dan saling menguatkan yang berlaku dalam kelompok kerja. Yang mana terkait di dalamnya adalah hubungan dengan rekan kerja yang lain.

8. Kejelasan

Terhadap hal-hal yang menjadi tujuan, tingkatan tanggungjawab, nilai-nilai organisasi.



## 9. Kepemimpinan

Perilaku *leadership* (kepemimpinan) dalam suatu organisasi/perusahaan bisa menentukan terwujudnya iklim kerja yang efektif.

Dengan dikuatkan oleh adanya faktor-faktor tersebut, diharapkan mampu mewujudkan iklim kerja yang positif dimana dapat membentuk sikap pekerja di dalam perusahaan dan melahirkan tanggungjawab bagi seluruh aspek yang ada dalam perusahaan. Agar terwujudnya iklim organisasi yang kondusif perlu suatu pemahaman terhadap visi dan misi oleh setiap anggota organisasi. Visi dan misi tersebut akan berhasil jika pimpinan dan karyawan saling bekerja sama untuk menciptakan apa yang menjadi tujuan organisasi/perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia. 2019. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. UISU Press Biro Rektor UISU Lt. 1 Jl. Sisingamangraja, Teladan, Medan.
- Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". Jurnal Pasca Sarjana Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.10, No. 2. Universitas 17 Agustus Surabaya, Surabaya.
- Priyono. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Anonim. 2017. Modul Manajemen Sumber Daya Manusia. Prodi. Diploma III, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sumatra Utara.
- Sylvia Saragi Sitio, Vera. 2020. Modul Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
- Masram, & Mu'ah. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: In *Zifatama Publisher*.
- Ainnisya, R. N., & Susilowati, I. H. 2018. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang. Jakarta Selatan: Widya Cipta, II(1), 133-140.