

Peran Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Bersaing Dalam Proses Manajemen Strategis dan Performansi (Sebuah Tinjauan dari *Resource-Based View*)

Jahja Hamdani Widjaja
Universitas Kristen Maranatha

Abstract: *Strategic management studies want to find how a firm gains its sustainable competitive advantage. Organization culture may provide a source of sustainable competitive advantage. Organization culture also has some influences in the strategic management process. But, there are only limited studies to explore the relationship between organizational culture and the management strategic process within a firm. This literature study aims to seek a good fit between a specific type of organizational culture and a specific type of strategic management model. By using the Competing Value Framework, I draw the relationship between organizational culture typology and the appropriate strategic management model.*

Keywords: *Budaya organisasi, resource-based view, model manajemen strategis, performansi perusahaan.*

I. Pendahuluan

1.1.Latar Belakang Penelitian

Organisasi dalam bisnis, seperti setiap entitas organis lainnya, memiliki lingkungan yang mempengaruhi kehidupan dan perkembangan organisasi tersebut. Jika suatu organisasi mampu memberi respon yang sesuai terhadap pengaruh lingkungan maka organisasi tersebut dimungkinkan untuk hidup dan berkembang dengan lebih baik. Sementara jika organisasi tersebut tidak mampu memberi respon yang sesuai terhadap pengaruh lingkungan maka organisasi tersebut kemungkinan akan sulit hidup dan berkembang lebih lanjut (Mintzberg, et all., 2003:26).

David (2006:4) mengungkapkan 3 isu besar yang terjadi di dunia saat ini yaitu, globalisasi, *e-commerce*, dan lingkungan hidup yang menyebabkan dinamika lingkungan meningkat. Organisasi seharusnya secara terus menerus memantau kejadian di lingkungan internal dan eksternal serta tren sehingga perubahan yang cepat dapat dibuat ketika diperlukan. Untuk itu dibutuhkan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan suatu alat agar suatu organisasi lebih fokus pada tujuan dan prioritasnya sambil menyikapi perkembangan dinamis dari lingkungannya (Wheelen & Hunger, 2004). Dengan manajemen strategis diharapkan performansi organisasi mengalami peningkatan.

Mintzberg (1994:24) mengungkapkan lima bentuk strategi,

- *Intended Strategy*, yaitu rencana strategis yang dipersiapkan dan diinginkan untuk dilakukan.
- *Deliberate Strategy*, yaitu rencana strategis yang dipersiapkan dan diinginkan untuk dilakukan (*intended strategy*) dan ternyata berhasil terlaksana.
- *Emergent Strategy*, yaitu rencana strategis yang tidak dipersiapkan sebelumnya namun ternyata berhasil.

- *Realized strategy*, yaitu rencana strategis yang berhasil diimplementasikan.
- *Unrealized Strategy*, yaitu rencana strategis yang dipersiapkan dan diinginkan untuk dilakukan (*intended strategy*) namun gagal terlaksana.

Dari beberapa bentuk strategi yang diungkapkan di atas terlihat bahwa rencana strategis bisa berhasil dilaksanakan namun bisa juga gagal dilaksanakan. Artinya ada faktor/variabel yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan suatu rencana strategis.

Rencana strategis merupakan salah satu hasil dari suatu proses manajemen strategis yang diawali dari analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi dan pengendalian strategi (Wheelen et al., 2004:9). Analisis lingkungan dapat dilihat sebagai dasar bagi proses manajemen strategis selanjutnya. Kegagalan atau kekurangtepatan dalam melakukan analisis lingkungan dapat menyebabkan kegagalan dalam perencanaan maupun implementasi rencana strategis. Sebaliknya analisis lingkungan yang tepat akan membantu tersusunnya rencana strategis yang handal serta memperlancar dalam implementasi dan pengendalian rencana strategis.

Analisis lingkungan memiliki 2 buah dimensi yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Wheelen et al., 2004:9). Salah satu aspek yang berpengaruh dalam lingkungan eksternal adalah kekuatan sosio budaya yang mengatur nilai, adat istiadat dan kebiasaan dalam masyarakat. Sementara salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam analisis lingkungan internal adalah budaya organisasi. Dengan demikian terdapat faktor budaya eksternal yang berperan dalam analisis lingkungan eksternal dan terdapat faktor budaya organisasi yang berperan dalam analisis lingkungan internal.

Jika dikaitkan dengan performansi organisasi, maka budaya organisasi tertentu dapat memiliki peran kritis dan lebih penting bagi sekelompok organisasi (Wilkins, A.L & William G.Ouchi., 1983:468). Budaya perusahaan bahkan dapat menjadi sebuah sumber bagi keunggulan bersaing yang langgeng (Barney, J.B., 1986:656). Sementara itu manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan performansi jangka panjang perusahaan (Wheelen et al., 2004:2). Dari pendapat-pendapat tersebut disimpulkan bahwa baik budaya organisasi maupun manajemen strategis mempengaruhi performansi organisasi. Namun perlu dikembangkan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana peran budaya organisasi terhadap proses manajemen strategis dan performansi organisasi.

Untuk melihat tipe budaya organisasi yang ada dalam sebuah organisasi maka penelitian ini menggunakan menggunakan perspektif *competing values framework* dari K.S. Cameron, R. E. Quinn, J. Degraff, dan A.V. Thakor (Kreitner et al., 2008:73). Perspektif ini memiliki 2 dimensi/sumbu mendasar tentang budaya organisasi. Dimensi pertama memperhatikan apakah perusahaan memfokuskan usaha dan perhatiannya pada dinamika internal dan karyawan atau memfokuskan usaha dan perhatiannya pada dinamika lingkungan eksternal serta pelanggan dan pemegang sahamnya. Dimensi kedua memperhatikan apakah perusahaan lebih memilih fleksibilitas dan pengecualian atau lebih memilih pengendalian dan stabilitas. Dari dua dimensi ini akan muncul 4 tipe budaya organisasi yaitu, *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*.

Manajemen strategis dikembangkan dalam rangka menghadapi lingkungan yang tidak stabil dan ketidakpastian. Dengan kata lain, manajemen strategis berusaha mendapatkan stabilitas. Ada 3 model manajemen strategis, yaitu *Rational Planning Model*, *Learning Organization Model*, dan *Incrementalism Model*. Jika hal ini dikaitkan dengan dimensi stabilitas – fleksibilitas dari *Competing Values Framework* maka kemungkinan akan memunculkan model perencanaan strategis yang berbeda.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi membutuhkan manajemen strategis untuk peningkatan performansinya. Manajemen strategis membantu organisasi menyikapi perubahan lingkungannya. Dari sisi proses maka manajemen strategis menghasilkan suatu perubahan strategis. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam perubahan strategis (De Wit et al., 2004:165; Johnson, Gerry, 2004:280). Dengan mempelajari peran budaya organisasi dalam proses manajemen strategis maka dimungkinkan manajer memahami salah satu faktor yang dapat meningkatkan performansi organisasi dengan baik.

2. Literature Review

2.1. Teori Perusahaan

Ahli ekonomi memandang bahwa sistem ekonomi bergerak secara otonomi (Coase, 1937:387). Penawaran akan menyesuaikan diri dengan permintaan. Ketika permintaan dan penawaran bertemu akan menghasilkan tingkat harga yang disepakati. Hal ini disebut sebagai mekanisme harga. Mekanisme harga ini selanjutnya akan mengarahkan pergerakan sumber daya dan munculnya perusahaan.

Namun, ternyata sumber daya tidak selalu digerakkan oleh mekanisme harga. Sumber daya dapat digerakkan berdasarkan keputusan yang diambil oleh seorang wirausaha sebagai penanggung jawab dari sebuah perusahaan. Wirausaha yang melihat peluang akan menggerakkan sumber daya dalam perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang akan dijual di pasar. Tentunya kemampuan wirausaha untuk melihat peluang ini memerlukan adanya kompensasi. Dengan demikian harga produk atau jasa akan mencakup juga kompensasi terhadap kemampuan wirausaha melihat peluang.

Perbedaan kemampuan wirausaha ini selanjutnya akan memunculkan perusahaan-perusahaan yang berbeda (Penrose, 1959). Munculnya perusahaan juga didukung oleh adanya individu-individu yang lebih memilih untuk bekerja daripada membuka usaha sendiri. Individu ini bukan pemilik dari sumber daya tapi mereka menjadi pengelola/penggerak sumber daya. Makin besar perusahaan maka makin banyak pula aktivitas yang harus dikelola atau meningkatnya jumlah transaksi sehingga efisiensi perusahaan akan cenderung menurun.

Pengelola perusahaan akan mengupayakan agar efisiensi perusahaan terjaga. Untuk itu salah satu upayanya adalah mendekatkan faktor produksi yang dibutuhkan perusahaan. Adanya perubahan teknologi diberbagai bidang seperti telpon membantu upaya perusahaan menekan biaya dalam hal jarak/ruang. Upaya perusahaan melakukan efisiensi dengan mendekatkan faktor produksi akan mendorong perusahaan menjadi makin besar. Dengan demikian perusahaan melakukan ekspansi agar efisiensinya terjaga.

Upaya perusahaan melakukan ekspansi dapat dilihat dalam 2 hal, yaitu kombinasi dan integrasi (Coase, 1937:397). Kombinasi merupakan upaya agar

transaksi-transaksi yang tadinya diorganisir oleh dua atau lebih wirausaha menjadi diorganisir hanya oleh seorang wirausaha. Sedangkan integrasi merupakan upaya agar pengorganisasian transaksi yang tadinya dilakukan antar wirusaha di pasar menjadi transaksi yang diorganisir di dalam perusahaan.

2.2.Strategi dan Proses Manajemen Strategis

Hambrick dan Fredrickson (2001:49) mengungkapkan bahwa ketika eksekutif menyebut segala sesuatu sebagai strategi dan akhirnya memiliki sekumpulan strategi maka mereka malah menciptakan kebingungan dan merendahkan kredibilitas mereka sendiri. Untuk itu diperlukan suatu pemahaman yang tepat tentang strategi. Strategi diturunkan dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani yang berarti seni dari jenderal. Seorang jenderal berpikir secara menyeluruh dan bertanggungjawab atas bermacam unit, bermacam situasi dan peperangan yang harus dihadapi. Tantangan seorang jenderal adalah dalam mengorkestrasi unit-unit dan menangani situasi secara lengkap dan menyeluruh. Dengan demikian strategi merupakan sebuah konsep inti/sentral, terintegrasi dengan seluruh bagian perusahaan serta beorientasi ke luar, yang menjelaskan bagaimana suatu tujuan akan dicapai.

Strategi sebagai konsep inti/sentral merupakan hasil dari proses pendesainan strategi (Hambrick & Fredrickson, 2001:50). Proses pendesainan strategi diawali dengan misi yang harus dijabarkan ke dalam tujuan dan tujuan harus dijabarkan ke dalam strategi. Dalam penjabaran strategi ini harus didukung oleh analisis strategis meliputi analisa industri, tren pasar/konsumen, peramalan lingkungan, analisis persaingan, dan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan sumber daya internal perusahaan. Akhirnya strategi sentral ini akan menjadi dasar diwujudkannya serangkaian aktivitas pendukung organisasi seperti struktur, proses, simbol, profil dan kebijakan fungsional, imbalan, orang dan aktivitas-aktivitas lain yang terarah dan terintegrasi. Dengan kata lain, strategi merupakan hasil dari suatu proses manajemen strategis.

Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai serangkaian proses yang diawali dengan analisis lingkungan, penyusunan rencana strategis, implementasi rencana strategis, serta evaluasi dan pengendalian rencana strategis (Whellen & Hunger, 2004:9). Analisis lingkungan terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal adalah proses untuk mencari peluang dan menghindari ancaman sedangkan analisis lingkungan internal adalah proses untuk mencari kekuatan dan kelemahan organisasi. Penyusunan rencana strategis meliputi proses penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran, alternatif strategi, serta kebijakan. Implementasi strategis meliputi proses penetapan program, anggaran, dan prosedur yang mencerminkan rencana strategis. Sementara evaluasi dan pengendalian rencana strategis merupakan proses mengukur hasil kerja dan memberikan umpan balik bagi proses-proses yang ada.

Analisis lingkungan dapat dilihat sebagai dasar bagi proses manajemen strategis selanjutnya. Kegagalan atau kekurangtepatan dalam melakukan analisis lingkungan dapat menyebabkan kegagalan dalam perencanaan maupun implementasi rencana strategis. Sebaliknya analisis lingkungan yang tepat akan membantu tersusunnya rencana strategis yang handal serta memperlancar dalam implementasi dan pengendalian rencana strategis.

Manajemen strategis merupakan suatu alat bagi organisasi untuk lebih fokus pada tujuan dan prioritasnya sambil menyikapi perkembangan dinamis dari

lingkungannya (Wheelen & Hunger, 2004). Manajemen strategis dikembangkan dalam rangka menghadapi dinamika lingkungan dan ketidakpastian. Dinamika lingkungan dan ketidakpastian yang makin tinggi menyebabkan terjadinya pergeseran paradigma manajemen strategis dari paradigma prediksi dan paradigma belajar menjadi paradigma transformasional (Camillus, 1997:1).

Paradigma prediksi berorientasi pada konten dan menekankan kemampuan untuk memprediksi/menjelaskan. Proses yang perlu dilakukan adalah peramalan, perencanaan dan pengendalian. Namun untuk memahami lingkungan dan masa depan secara jelas dan akurat sangat sulit apalagi berbagai inovasi di bidang sosial dan teknologi saat ini menyebabkan lingkungan menjadi sangat dinamis. Paradigma pembelajaran berorientasi pada proses dan menekankan kemampuan untuk belajar. Paradigma pembelajaran mencakup proses merasakan, mengalami/beradaptasi, dan belajar mengambil makna/pelajaran. Namun paradigma ini juga tidak mampu memberi respon terhadap perubahan besar, mendadak, dan tidak berhubungan seperti yang terjadi pada lingkungan eksternal dan internal organisasi saat ini. Untuk itu perlu dikembangkan paradigma transformasional yang menekankan pada kemampuan untuk proaktif.

Ketiga jenis paradigma dalam manajemen strategis dapat dijabarkan menjadi tiga model manajemen strategis yaitu *incrementalism model*, *organizational learning model*, dan *rational planning model* (Miller & Dess, 1996). *Incrementalism model* menjelaskan bahwa pergerakan organisasi dari satu strategi ke strategi berikut tergantung pada kesempatan terbuka yang melampaui kontrol manajer. Asumsi yang digunakan adalah manajer kurang mampu melakukan peramalan atau mengembangkan hal dasar guna menyusun *preordained strategy* sehingga perusahaan harus melakukan perubahan terus menerus. Manfaat dari *incrementalism model* adalah model ini mendukung fleksibilitas dan perhatian pada implementasi dari strategi. Namun kelemahan mendasar model ini adalah tidak mendukung usaha proaktif untuk mengontrol masa depan organisasi. Ciri khas dari model ini adalah pendekatan *trial and error*.

Organizational learning model merupakan model perencanaan strategis yang secara khas bergerak ke posisi strategis baru dan memelihara posisi itu dengan melakukan penyesuaian yang berkesinambungan. Asumsi yang digunakan oleh model ini adalah sementara terjadi kesalahan-kesalahan, organisasi dapat memperoleh manfaat dari kesalahan tersebut melalui penemuan cara baru untuk mencapai tujuan. Manfaat dari model ini adalah menekankan keterlibatan yang luas dalam manajemen perusahaan dan mengatasi risiko yang dihadapi melalui kesalahan yang 'diakui'. Namun model ini memiliki kelemahan mendasar berupa bisa sangat menekan bagi individu yang biasa mempertahankan *status quo* dan tidak terbiasa mencari cara baru dalam melakukan praktek manajemen. Ciri khas model ini adalah mencari apa yang bisa berjalan.

Rational planning model merupakan usaha menggerakkan sebuah organisasi ke satu posisi strategis baru dan memelihara posisi itu seefisien dan selangsung mungkin. Asumsi yang digunakan dalam model ini adalah strategi organisasi memungkinkan untuk melakukan analisis dan formulasi intelektual, lingkungan mudah diperkirakan, dan organisasi terkontrol dengan baik. Manfaat dari model ini adalah mengarahkan pengembangan dari banyak teknik dan alat perencanaan yang baik. Namun model ini memiliki kelemahan mendasar berupa bisa saja rencana secara cepat menjadi usang akibat perkembangan lingkungan yang tidak diduga.

Perencanaan formal juga sering gagal dalam tahap penerapannya. Ciri khas dari model ini adalah merencanakan jalur terpendek.

Dari pembahasan di atas disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan alat bantu agar suatu organisasi/perusahaan dapat tetap eksis di lingkungan yang memiliki dinamika dan ketidakpastian yang tinggi. Dengan mendasarkan pada analisis lingkungan, sebagai proses awal dalam manajemen strategis, maka disusunlah rencana strategis, implementasi strategis dan evaluasi serta pengendalian strategis yang sesuai. Model manajemen strategis yang akan digunakan oleh organisasi akan tergantung pada asumsi yang dipilih oleh organisasi tentang kondisi lingkungannya.

2.3. Manajemen Strategis dan *Resource-Based View*

Penelitian Mahoney & Pandian (1992:363) menjelaskan keterkaitan antara *the resouce-based view* dengan manajemen strategi melalui konsep *distinctive competencies* dari perusahaan-perusahaan yang beragam, serta topik tentang tingkat, arah dan performansi perusahaan akibat strategi diversifikasi yang dipilih oleh perusahaan tersebut. Baik manajemen strategis maupun *the resource-based view* sama-sama berminat untuk mencari tahu bagaimana perusahaan tetap eksis dengan memiliki keunggulan bersaing.

Perusahaan lebih sering dianalisis dari sisi produknya. Namun perusahaan dapat juga dianalisis dari sisi sumber dayanya, karena bagi perusahaan, sumber daya dan produk merupakan dua sisi dari koin mata uang yang sama. Kebanyakan produk membutuhkan jasa dari beberapa sumber daya dan kebanyakan sumber daya dapat digunakan untuk menghasilkan beberapa jenis produk. Dengan menentukan berapa besar aktivitas perusahaan di masing-masing pasar yang berbeda maka perusahaan dapat menghitung kebutuhan sumber dayanya. Sebaliknya dengan menentukan profil sumber daya yang dimilikinya, perusahaan dapat menentukan besaran aktivitas pasar yang optimal (Wernerfelt, 1984:172).

Ide untuk melihat perusahaan dari perspektif sumber daya (*resouce-based view*) mendasarkan pada pendapat Penrose (1959). Penrose (1959) memandang perusahaan sebagai sebuah sekumpulan sumber daya produktif yang merupakan hasil pengalaman perusahaan dan keputusan manajer pada masa lampau. Pengalaman dan keputusan manajer di tiap perusahaan tentu berbeda sehingga menghasilkan heterogenitas perusahaan. Heterogenitas perusahaan merupakan sumber penciptaan dan kelanggengan dari sebuah keunggulan bersaing yang menjadi alat bagi perusahaan untuk tetap eksis.

Dalam manajemen strategis, upaya melihat *resource-position* atau *resource-profile* perusahaan dilakukan pada saat melakukan analisis internal perusahaan. Upaya ini untuk melihat apakah sumber daya yang ada merupakan kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan. Budaya perusahaan dapat menjadi kekuatan bahkan sumber bagi keunggulan bersaing yang langgeng asalkan memiliki atribut seperti: bernilai, langka dan sulit ditiru (Barney, 1986:660). Nilai yang terkandung dalam budaya organisasi ini mendorong keinovasian dan fleksibilitas perusahaan. Ketika nilai ini dikaitkan dengan pengendalian manajemen maka nilai ini menghasilkan kinerja keuangan superior yang langgeng.

Penelitian tentang budaya sebagai sumber keunggulan bersaing dilakukan pada perusahaan yang memiliki performansi keuangan yang unggul. Perusahaan yang budaya organisasinya belum merupakan keunggulan bersaing akan berupaya

mengarahkan budaya organisasi sedemikian rupa agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Namun ternyata hal ini tidak terjadi karena salah satu syarat untuk menjadi sumber keunggulan bersaing yang langgeng adalah sulit ditiru. Akibatnya, jika perusahaan lain dapat menirunya maka budaya organisasi tadi hanya menghasilkan keunggulan yang bersifat temporer atau secara finansial hanya menghasilkan normal profit (Barney, 1986:663).

2.4. Budaya Organisasi dan Performansi Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang terbagikan di mana hal ini dipelajari oleh sebuah kelompok ketika mereka menyelesaikan persoalan-persoalan adaptasi dengan pihak eksternal maupun saat mereka menyelesaikan persoalan-persoalan integrasi internal. Pola asumsi dasar tersebut telah teruji dan dianggap terpercaya sehingga diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai suatu cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan ketika berhubungan dengan masalah eksternal maupun internal (Schein, 1985:6). Budaya organisasi setidaknya memiliki tiga buah karakteristik (Kreitner 2008:66): (1) ditularkan pada karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) mempengaruhi perilaku individu, kelompok, dan juga organisasi, (3) beroperasi dalam berbagai tingkat dalam organisasi. Artinya budaya organisasi mencerminkan konsep nilai dan keyakinan dalam suatu organisasi namun juga akan terlihat dalam perilaku anggota organisasi baik secara kelompok maupun individu.

Budaya organisasi dipengaruhi antara lain oleh lingkungan bisnis dan industri serta budaya nasional (Kreitner & Kinicki, 2008:67; Hatch & Ann, 2006:175). Budaya organisasi akan memberi pengaruh terhadap perilaku orang di dalam organisasi. Selanjutnya perilaku orang ini akan mempengaruhi performansi dari organisasi. Jika performansi belum sesuai harapan maka dimungkinkan adanya umpan balik dan penyesuaian terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi yang baru ini akan memberi dorongan terhadap munculnya perilaku baru yang diharapkan akan menghasilkan performansi organisasi yang sesuai (Hrebiniak, 2005:267).

Menurut pendekatan modernis (Hatch & Ann, 2006:186), budaya organisasi memiliki 3 lapisan, yaitu: *artifacts*, *values*, dan *assumptions* (Schein, 2004:26). Setiap lapisan memiliki perbedaan dalam visibilitas dan penolakan terhadap perubahan, dan tiap tingkat mempengaruhi tingkat yang lain. *Artifacts* merupakan tingkat yang paling terlihat oleh mata namun tidak selalu mudah untuk menguraikan artinya. *Values* merujuk pada nilai dan norma yang dianut/diinginkan oleh organisasi. Sementara itu, *assumptions* merupakan tingkat yang tidak terlihat dan mewakili dasar dari budaya organisasi.

Pendekatan *symbolic interactionism (behavior)* melihat organisasi sebagai relasi sosial yang menjadi tempat terjadinya pertukaran. Budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk pola pertukaran antar anggota dan nilai serta norma yang mengarahkan anggota dalam organisasi (Jones, 1983:454; Wilkins & Ouchi., 1983:470). Dasar dari pertukaran ini adalah adanya *property rights* (Demsetz, 1967:347). Dengan demikian, bentuk budaya dalam sebuah organisasi dalam dilihat melalui cara organisasi mengupayakan agar biaya transaksi di dalamnya adalah efisien (Jones, 1983:455; Wilkins & Ouchi, 1983:480; Camerer & Vepsäläinen, 1988:115).

Ada 3 alternatif bentuk budaya yang dapat menjadi cara mengatur transaksi/pertukaran dalam organisasi yaitu pasar, birokrasi dan *clan* (Ouchi, 1980).

Dalam kondisi transaksional tertentu seperti ketidakjelasan, ketidakpastian, dan kesalingtergantungan maka bentuk budaya *clan* merupakan bentuk paling efisien dan mendatangkan manfaat terbesar bagi partisipan dalam jangka panjang. (Wilkins & Ouchi, 1983:469).

Diperlukan adanya suatu kondisi tertentu untuk mengembangkan *clan* (Wilkins & Ouchi, 1983:472). Sejarah yang panjang dan keanggotaan yang stabil merupakan kondisi yang mendorong/memperkuat pengembangan *clan*. Sejarah yang panjang dan keanggotaan yang stabil dibutuhkan untuk menghasilkan organisasi atau unit di dalam organisasi di mana pemahaman sosial yang kompleks akan berkembang (Schein, 1981). Kondisi tidak adanya alternatif institusional juga akan makin mendorong terjadinya sejarah yang panjang dan keanggotaan yang stabil. Kondisi lain adalah interaksi di antara anggota. Jika sebuah kelompok sosial yang besar tidak bersatu dan mengembangkan interpretasi bersama tentang apa yang terjadi di antara mereka sebagai sebuah *social knowledge*, maka mereka akan mengembangkan penjelasan dan pemahaman masing-masing. Akibatnya muncul banyak sub budaya dalam organisasi.

Banyaknya sub budaya dalam organisasi akan memunculkan beberapa bentuk relasi antar sub budaya: *dominating*, *enhancing*, *orthogonal*, dan *countercultural* (Shiel & Martin, 1984). *Dominating* merujuk pada sebuah sub budaya lebih menonjol dibandingkan sub budaya lain. *Enhancing* merujuk pada upaya sebuah sub budaya untuk mendukung budaya perusahaan secara penuh. *Orthogonal* merujuk pada upaya sub budaya untuk memegang nilai dan keyakinannya sendiri tanpa mempedulikan sub budaya yang dominan. *Countercultural* merujuk pada upaya sebuah sub budaya untuk secara aktif menantang nilai dan keyakinan dari budaya perusahaan.

Wu (2007:726) mengungkapkan beberapa kelemahan dari definisi budaya yang telah ada. Definisi budaya organisasi yang ada selama ini terlalu menekankan keseimbangan jangka panjang dan meremehkan dinamika jangka pendek, menekankan kesamaan dan mengabaikan keunikan, kurang kontras, serta memisahkan intangible asset dan tangible asset. Untuk itu disusunlah *the general behavior model* yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh 3 buah elemen yaitu: perilaku yang bersangkutan pada masa lalu itu, preferensi, dan pengaruh dari luar diri baik yang bersifat tunggal atau agregat seperti keterbatasan sumber daya dan budaya secara umum. Berdasar *the general behavior model* maka terdapat dua definisi budaya organisasi, yaitu (1) budaya organisasi merupakan akumulasi pilihan, (2) budaya organisasi merupakan interaksi di antara *critical masses of people*.

Budaya organisasi sebagai akumulasi pilihan melihat bahwa setiap individu dalam organisasi akan belajar berperilaku berdasarkan akumulasi pengalaman perilaku masa lalu, preferensi dan faktor eksternal lain. Dalam sebuah organisasi dimungkinkan individu-individu di dalamnya melakukan akumulasi terhadap pilihan perilaku mereka selama ini sehingga terbentuklah budaya organisasi. Sementara itu, definisi budaya organisasi merupakan interaksi di antara *critical masses of people* melihat bahwa ada *critical masses of people*, seperti misalnya seorang direktur utama, yang menentukan perilaku dalam organisasi.

Definisi budaya sebagai akumulasi pilihan maupun interaksi di antara *critical masses of people* bersifat dinamis dan memberi peluang bahwa budaya organisasi dapat diubah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang mengungkapkan bahwa nilai-

nilai dari CEO akan membentuk suatu budaya organisasi tertentu yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil dari perusahaan (Berson, et al., 2007:615).

Manajemen strategis dapat dilihat sebagai suatu upaya untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Agar terjadi perubahan dalam organisasi maka budaya dalam organisasi juga perlu untuk dapat diubah. Budaya organisasi dapat dikelola/ubah karena budaya organisasi memiliki kemampuan untuk belajar (Hatch, 1993; Gagliardi, 1986). Selain itu perlu diusahakan agar tidak terjadi gap antara *espouse value*, yaitu nilai yang dianut dan semestinya dijalankan di dalam organisasi dengan *enacted value*, yaitu nilai yang terlihat muncul di dalam organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008:68).

2.5. Budaya Organisasi, Proses Manajemen Strategis, dan Performansi Organisasi

Pemilihan industri dan penentuan posisi organisasi dalam industri berperan penting terhadap performansi organisasi. Namun demikian, membangun sumber daya manusia yang efektif dan terarah memainkan peran yang lebih penting (Hansen & Wernerfelt, 1989:409). Dengan demikian dapat diartikan bahwa faktor manusia memegang peran penting bagi performansi organisasi.

Berdasarkan perspektif *symbolic interaction (behavioral)*, maka bentuk budaya organisasi dapat dilihat melalui proses pertukaran yang terjadi di dalam organisasi. Dalam konteks pertukaran tentunya organisasi akan mengupayakan agar biaya pertukaran dapat seekonomis mungkin. Dengan kata lain, budaya organisasi akan mendorong terciptanya performansi organisasi yang baik.

Penelitian lebih lanjut di bidang proses strategis diharapkan untuk mengkaji tentang efek individual yang terlibat dalam proses strategis tersebut (Hutzschenreuter & Ingo, 2006:673). Becker et al (2001) mengungkapkan bahwa faktor sumber daya manusia memainkan peran penting dalam proses penyusunan rencana strategis sebab implementasi rencana strategis dan kinerja organisasi sangat bergantung pada sikap-sikap dan perilaku-perilaku individu. Sementara itu perlunya penyelarasan tujuan dan nilai organisasi dengan tujuan dan nilai individu (Simon, 2000:245) menunjukkan adanya peran penting sumber daya manusia dalam pengendalian strategis. Selain itu, budaya organisasi, sub budaya organisasi, dan relasi di antaranya penting untuk memahami isu-isu lingkungan mana yang akan direspon dan bagaimana cara meresponnya (Howard-Grenville, 2006:46). Dengan kata lain perilaku manusia di dalam organisasi akan memiliki keterkaitan dengan proses manajemen strategis.

Salah satu perspektif dalam budaya organisasi adalah *the competing values framework* (Cameron et al, 2006). Tipe budaya organisasi yang dimunculkan melalui perspektif ini didasarkan pada 2 jenis pertentangan. Jenis pertama adalah pertentangan antara fokus terhadap lingkungan internal atau lingkungan eksternal. Jenis kedua adalah pertentangan antara fokus terhadap fleksibilitas dan pengecualian atau stabilitas dan kontrol. Dari dua dimensi ini didapatkan 4 tipe budaya organisasi yaitu *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*.

Clan culture merupakan budaya organisasi yang berfokus pada lingkungan internal dan integrasi namun juga menekankan fleksibilitas dan pengecualian. Tipe budaya organisasi ini mirip dengan tipe organisasi keluarga di mana efektivitas tercapai dengan mendorong kolaborasi antar karyawan. Karyawan sangat menjadi fokus dalam perusahaan dan kohesivitas didorong melalui keterlibatan karyawan

dalam konsensus, kepuasan kerja, dan komitmen. Organisasi jenis ini menggunakan sumber daya yang cukup besar untuk merekrut dan mengembangkan karyawan, serta memandang pelanggan sebagai rekan.

Adhocracy culture merupakan budaya organisasi yang berfokus pada lingkungan eksternal dan diferensiasi namun juga menekankan fleksibilitas dan pengecualian. Tipe budaya organisasi ini mendorong penciptaan produk dan jasa yang inovatif melalui kemampuan untuk beradaptasi, kreatif, dan respon yang cepat terhadap perubahan di pasar. Kekuasaan dan otoritas dalam organisasi ini terdesentralisasi dengan mendorong karyawan untuk berani mengambil resiko, berpikir kreatif, dan mencoba cara baru untuk mencapai suatu tujuan. Tipe organisasi ini cocok untuk industri yang mengalami perubahan yang konstan atau industri yang matang sehingga membutuhkan inovasi untuk mendorong pertumbuhan.

Market culture menekankan fokus terhadap lingkungan eksternal dan diferensiasi serta menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi dengan tipe *market culture* didorong oleh persaingan dan keinginan yang kuat untuk mewujudkan hasil dan mencapai tujuan. Pelanggan dan laba lebih didahulukan daripada pengembangan dan kepuasan karyawan. Sasaran utama dari manajer adalah mendorong produktivitas, laba dan kepuasan pelanggan. Karyawan dituntut untuk cepat bereaksi, bekerja keras, dan mewujudkan kerja yang berkualitas tepat waktu. Organisasi juga menekankan sentralisasi wewenang, tingkat kontrol yang ketat dan penghargaan tinggi pada karyawan yang berprestasi.

Hierarchy culture merupakan organisasi yang didorong oleh kontrol. Tipe budaya organisasi ini berorientasi pada lingkungan internal dan integrasi serta menekankan stabilitas dan kontrol. Tipe orientasi ini mendorong pengembangan proses internal yang handal, pengukuran yang ketat, dan implementasi mekanisme kontrol yang bervariasi. Hasil akhir yang diperoleh melalui tipe budaya organisasi ini adalah efisiensi, tepat waktu, dan aktivitas yang berjalan lancar.

Seperti halnya budaya organisasi memiliki kecenderungan mendorong terciptanya performansi organisasi yang baik, maka manajemen strategis juga memiliki kecenderungan yang sama. Namun, bagaimana budaya organisasi mempengaruhi proses manajemen strategis belum ter jelaskan. Begitu pula dengan bagaimana hasil dari budaya organisasi mempengaruhi proses manajemen strategis akan mempengaruhi performansi organisasi belum ter jelaskan.

Budaya organisasi diketahui akan mengarahkan perilaku orang-orang anggota organisasi karena budaya organisasi merupakan nilai dan norma cerminan dari asumsi dasar organisasi yang ditularkan dan bekerja dalam semua tingkat organisasi. Pelaku proses manajemen strategis adalah orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Dengan demikian, tentunya budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku orang-orang anggota organisasi ketika mereka bersentuhan dengan proses manajemen strategis.

Clan Culture merupakan bentuk budaya organisasi yang menekankan fokus pada kondisi internal dan fleksibilitas. Arah yang dituju adalah adanya kolaborasi melalui terciptanya kohesivitas, partisipasi, komunikasi dan *empowerment*. Diharapkan akan tercipta moral, pengembangan karyawan, dan komitmen. Untuk mencapai hal ini, manajer akan cenderung mengabaikan stabilitas dan kontrol dan mengedepankan fleksibilitas dan diskresi.

Manajemen strategis pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan kestabilan dan keteraturan dengan membuat perencanaan yang berdasarkan pada situasi eksternal dan internal organisasi. Jika suatu organisasi menggunakan bentuk budaya *clan culture*, maka diperkirakan manajer akan cenderung kurang memperhatikan perencanaan termasuk manajemen strategis. Hal ini disebabkan perencanaan merupakan salah satu bentuk pembatasan yang cenderung bertolak belakang dengan fleksibilitas dan diskresi. Dalam kondisi lingkungan saat ini yang cenderung dinamis dan memiliki ketidakpastian yang tinggi maka hal ini akan menekan performansi organisasi.

Adhocracy culture merupakan bentuk budaya organisasi yang menekankan fokus pada kondisi eksternal dan fleksibilitas. Arah yang dituju adalah menciptakan sesuatu melalui kemampuan beradaptasi, kreativitas, dan kegesitan. Hasil yang diharapkan adalah inovasi, pertumbuhan, dan terobosan dalam output.

Incrementalism model merupakan model manajemen strategis yang didasarkan pada asumsi bahwa lingkungan hampir tidak bisa dikendalikan sehingga perusahaan perlu sering mengganti strategi bisnisnya tergantung pada peluang yang sering muncul mendadak dan tidak bisa diantisipasi. Hal ini nampaknya searah dengan nilai-nilai yang terdapat dalam *adhocracy culture*.

Market culture merujuk pada bentuk budaya organisasi yang memberi penekanan fokus pada kondisi eksternal dan stabilitas. Arah yang dituju adalah bersaing melalui fokus pada pelanggan, produktivitas, dan peningkatan kemampuan/daya bersaing. Dengan cara ini diharapkan organisasi akan memperoleh pangsa pasar lebih besar, peningkatan profitabilitas, dan pencapaian tujuan organisasi.

Organizational learning model merupakan upaya organisasi menerapkan manajemen strategis melalui penyesuaian terus menerus terhadap strategi yang digunakan. Proses penyesuaian ini didukung oleh kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman masa lalu dan menemukan cara yang baru. Perspektif ini nampaknya searah dengan *market culture* yang selalu berupaya memperbaiki/meningkatkan daya saing organisasi.

Hierarchy culture adalah bentuk budaya organisasi yang menekankan pada fokus internal serta stabilitas. Arah yang diinginkan adalah pengendalian melalui proses-proses internal yang kapabel, konsistensi, pengendalian proses, serta pengukuran performansi. Dengan melakukan hal ini diharapkan organisasi akan mendapatkan efisiensi, ketepatanwaktuan, dan fungsi-fungsi yang berjalan lancar.

Rational Planning model merujuk pada kemampuan perusahaan untuk membaca lingkungan dengan akurat sehingga mampu menentukan jalan terpendek sebagai strategi paling tepat. Hal ini perlu didukung dengan kemampuan internal termasuk proses internal yang efisien dan berfungsi optimal. Lingkungan eksternal diasumsikan kondusif bagi organisasi sehingga organisasi mampu membuat perencanaan jangka panjang. Perspektif ini cenderung sejalan dengan *hierarchy culture* yang menekankan pada pengendalian.

3. Kesimpulan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dinamika lingkungan dan ketidakpastian lingkungan mengancam keberlangsungan hidup suatu organisasi. Untuk itu organisasi perlu mengadopsi manajemen strategis. Namun ternyata proses manajemen strategis dipengaruhi oleh perilaku individu-individu yang merupakan

anggota organisasi. Perilaku-perilaku individu ini diarahkan oleh budaya organisasi. Dengan demikian, untuk mengadopsi manajemen strategis organisasi perlu memperhatikan bentuk budaya organisasi yang ada di dalamnya atau mengadaptasikan budaya organisasi yang ada agar sesuai dengan model manajemen strategis yang dipilih.

Bentuk budaya organisasi tertentu memiliki nilai dasar dan asumsi tertentu yang akan mengarahkan perilaku individu-individu dalam organisasi dalam memilih dan berinteraksi dengan model manajemen strategis tertentu. Performansi organisasi yang merupakan hasil interaksi antara budaya organisasi tertentu dan model manajemen strategis tertentu akan bergantung pada ketepatan atau kesesuaian antara asumsi dari budaya organisasi dengan kondisi nyata dari lingkungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665.
- Barr, Pamela S. & Mary Ann Glynn. (2004). Cultural Variations In Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability In Discriminating Threat and Opportunity. *Strategic Management Journal*., 25, pp. 59-67.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Berson, Yair., Shaul Oreg, & Taly Dvir. (2007). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp.615-633.
- Bryson, John M., Farnum K. Alston. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camerer, Colin., Ari Vepsäläinen. (1988). The Economic Efficiency of Corporate Culture. *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.115-126.
- Camillus, John. (1997). Shifting the Strategic Management Paradigm. *European Management Journal*, Vol.15, No.1, pp.1-7.
- Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, pp.386-405.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. Terjemahan.
- Demsetz, Harold. (1967). "Toward a Theory of Property Rights", *The American Economic Review*, Vol.57, No.2, pp.347-359.
- De Wit, Bob., Ron Meyer (2004).
- Gagliardi, Pasquale. (1986). The Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework. *Organization Studies*. Vol.7, pp.117-134.
- Hambrick, Donald C. & James W. Fredrickson (2001). "Are You Sure You Have a Strategy?", *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4, pp. 48-59.
- Hansen, Gary S., Binger Wernerfelt. (1989). Determinant of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.5, pp.399-411.

- Hatch, M. J., Ann L.Cunliffe. (2006). *Organization Theory*. 2nd ed. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organization Culture. *Academy of Management Review*. Vol.28. No.4, pp.657-663.
- Heracleous, Loizos. (2001). An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science*. No.37, pp.426-446.
- Howard-Grenville, Jennifer A. (2006). "Inside The 'Black Box': How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues". *Organization & Environment*. Vol.19, No.1, pp.46-73.
- Hutzenreuter, Thomas & Ingo Kleindienst. (2006). "Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored?". *Journal of Management*. Vol.32, No.5, pp.673-720.
- Johnson, Gerry. (2004). Managing Strategic Change: Strategy, Culture And Action., dalam Segal-Horn, Susan (2004). *The Strategy Reader*. 2nd edition. Blackwell Publishing.
- Jones, Gareth. R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.454-467.
- Kreitner, Robert., Angelo Kinicki. (2008). *Organizational Behavior*. 8th edition. Boston:McGraw-Hill.
- Korte, Russell F. & Thomas J.Chernack. (2006). "Changing Organizational Culture With Scenario Planning". *Futures* No.39, pp.645-656.
- Mahoney, J. T. & J. R. Pandian (1992). "The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol.13, No. 5, pp.363-380.
- Miller, Alex., Gregory G.Dess. (1996). *Strategic Management*. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry., Joseph Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ouchi, William. G., Alan L. Wilkins. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. Vol.11, pp.457-483.
- Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: New York.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, pp.570-581.
- Richman, Barry M. (1965). Significance of Cultural Variables. *Academy of Management Journal*, Vol.8, no.4, pp.292-308.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shiel, Caren, and Martin, Joanne (1984). *The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?*. In J.D. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Steward (eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*. New York: Pergamon, 227-39.
- Smircich, Linda. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*. Vol.28. No.3, pp.339-358.
- Thompson, Steve., & Mike Wright. (2005). "Edith Penrose's Contribution to Economics and Strategy: An Overview". *Managerial and Decision Economics*. Vol.26, pp.57-66.
- Wernerfelt, Birger. (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. 9th. New Jersey: Prentice Hall.
- Wilkins, A.L., William G. Ouchi. (1983). Efficient Culture: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. Vol.28. No.3, pp.468-481.
- Wu, Jay. Y. (2007). "A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures". *Journal of Socio-Economics*, doi:10.1016/j.socoe.2007.10.002.

