

# BUDAYA ORGANISASI DALAM LINGKUP MANAJEMEN STRATEJIK

Oleh: Nani Hartini\*)

## ABSTRAK

*Dalam artikel ini penulis menawarkan suatu gagasan bahwa budaya organisasi dalam lingkup manajemen stratejik seharusnya ditampilkan melalui kinerja positif yang menunjukkan arus faktor subyektif, yang bersumber pada filsafat dan pandangan hidup pimpinan dan seluruh anggota organisasi, dan berisikan sejumlah norma sebagai pedoman perilaku dalam mengelola dan mengendalikan organisasi.*

**Kata Kunci :** Budaya organisasi, manajemen stratejik

### Konsep Dasar Manajemen Stratejik

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam perencanaan stratejik tidak berarti bahwa "tindakan rinci dan spesifik" yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses perencanaan stratejik dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

William P Antholey (1996:8) berpendapat bahwa strategi merupakan "*The formulation of organizational mission, goals and objectives, as well as action plans for achievement, that explicitly recognize the competition and the impact of outside environment forces.*" Lebih jauh ia mengemukakan bahwa "*A strategy is a way of doing something. It is a game plan for*

*action, it usually includes the formulation of a goals and set of action plans of accomplishment. It implies consideration of the competitive forces at work in managing an organization actions.*"

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sarana yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan. Strategi adalah rencana yang disatukan sehingga mengikat semua bagian dalam organisasi. Strategi bersifat menyeluruh meliputi semua aspek kegiatan organisasi yang harus dilaksanakan secara terpadu dalam arti ada kesesarian (sinergi) antara satu dengan yang lain. Pelembagaan strategi secara sistematis adalah melalui manajemen sehingga muncullah konsep manajemen stratejik.

Hadari Nawawi (2000:148) mengartikan manajemen stratejik sebagai rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajarannya dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Sedang konsep manajemen stratejik, menurut Pierce dan Robinson (1996) didefinisi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi

\*) Nani Hartini adalah Staf dosen Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia

dan implementasi rencana-rencana yang ditujukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Alan J Rowe (1990:vii), berpendapat bahwa pendekatan atau pandangan terhadap manajemen stratejik berkembang dalam tiga tahap, yaitu: "(1) *strategic Planning, a formal document*; (2) *strategic management, managing a change process* and (3) *strategic thinking, a continuous timely basis for assessing needs, setting goals, and achieving required change.*" Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa "*strategic management went beyond the strategic planning, process to inter-corporate management and organizational consideration in order to formulate goals and objectives and to determine requirements for change and implementations.*"

Berdasarkan sejumlah pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen stratejik merupakan *art and science* untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya, berorientasi ke masa depan agar organisasi mampu berinteraksi dengan berbagai kondisi dan perubahan yang ada.

### **Pentingnya Manajemen Stratejik**

Mengingat keputusan stratejik dalam organisasi mencakup beberapa bidang operasi, maka dibutuhkan keterlibatan manajemen puncak. Karena itu manajemen puncak hendaknya memiliki perspektif yang dibutuhkan untuk memahami implikasi dari keputusan-keputusan organisasi, serta wewenang untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi. Keputusan stratejik menuntut alokasi sumber daya manusia, *asset* fisik atau dana yang harus diperoleh dari sumber-sumber intern maupun ekstern organisasi.

Aspek penting dalam manajemen stratejik adalah pengambilan keputusan dengan mengimplementasikan teori keorganisasian. Oleh karena itu manajemen stratejik perlu

dipahami sebagai usaha menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul sehingga mencapai tujuan yang bermutu.

Manajemen stratejik memiliki beberapa keuntungan antara lain: (1) kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk menghindari masalah; (2) keputusan stratejik berdasarkan kelompok niscaya merupakan alternatif terbaik; (3) keterlibatan pegawai dalam memformulasikan keputusan akan meningkatkan pemahaman dan motivasi mereka dalam bekerja; (4) Gap dan tumpang tindih kegiatan akan berkurang karena partisipasi dalam memformulasikan strategi turut mengklarifikasi berbagai perbedaan.

### **Tahapan Stratejik**

Crown Dirgantoro (2001:13) mengemukakan tahapan manajemen stratejik terdiri dari:

#### 1. Formulasi Strategi

Pada tahapan ini penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama yang antara lain: menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi dan menetapkan strategi yang akan digunakan.

#### 2. Implementasi Stratejik

Tahap ini adalah tahapan dimana strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini, beberapa aktivitas atau cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung, menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi, menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja perusahaan

#### 3. Pengendalian Stratejik

Untuk mengetahui atau melihat sejauh mana efektivitas dari implementasi strategi, maka dilakukan tahapan

berikutnya adalah evaluasi strategi yang menyangkut aktivitas-aktivitas utama adalah sebagai berikut :

- Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada
- Menilai kinerja strategi
- Melakukan langkah koreksi

### **Budaya Organisasi Dalam Manajemen Strategik**

Narayan dan Rath (1993:446), mendefinisikan budaya dari sisi sosial kemasyarakatan sebagai: "*The culture of a people consists of their distinctive modal patterns of behavior and the underlying behaviour, values, norms and premises. Culture is learned and shared by the members of society and has a compelling influence on their behaviour. The culture provides solutions to problems that all society must solve if they are remain to viable.*"

Dalam batasan di atas terdapat lima unsur penting yaitu (1) *Culture is learned*: budaya itu penting dipelajari karena membantu proses pembentukan pribadi manusia sebagai individu, anggota organisasi dan masyarakat yang saling berinteraksi; (2) *Culture is shared among collectivity*: budaya mampu menjembatani tumpang tindihnya nilai individu dan nilai yang berlaku di masyarakat. Budaya dapat merupakan alat komunikasi; (3) *Culture influence behaviour*; (4) *Cultural symbols and meanings are interrelated*: kita membicarakan formula budaya. Perubahan satu elemen akan membawa keterkaitan dengan yang lainnya dan (5) *Culture incorporate instrumental and expressive elements*: berisikan nilai-nilai standar tentang berperilaku dalam masyarakat.

Stephen P Robbins (1984:479) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah (1) nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, (2) falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, (3) cara

pekerjaan dilakukan di tempat tersebut, (4) asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Dari kedua batasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang direrima secara bersama sehingga dapat mewarnai aktivitas organisasi menuju arah yang lebih baik.

Lebih jauh Stephen P Robbins (1984: 480) mengemukakan bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi terdiri dari:

1. Inisiatif individual: tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko: sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko
3. Arah: sejauhmana organisasi tersebut menciptakan secara jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi
4. Integrasi: tingkat sejauhmana unit-unit organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi
5. Dukungan dari manajemen: tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka
6. Kontrol: jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai
7. Identitas: tingkat sejauhmana para anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan: tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan pada kriteria prestasi pegawai bukan pada unsur senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya
9. Toleransi terhadap konflik: tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka

10. Pola-pola komunikasi: tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya dan merasa sangat terikat kepadanya maka makin kuat budaya itu akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Fred R David (2004:202) menyatakan bahwa semua organisasi memiliki budaya. Budaya ternasuk seperangkat nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, norma kepribadian dan kepahlawanan milik bersama, yang menggambarkan sebuah organisasi. Budaya adalah cara unik suatu organisasi dalam melakukan aktivitas. Dimensi manusialah yang mencoba menciptakan solidaritas dan arti, serta memberi inspirasi komitmen dan produktivitas dalam sebuah organisasi ketika perubahan strategi dibuat.

Budaya organisasi berwujud budaya kerja yang ditampilkan oleh keseluruhan anggota organisasi. Kesepakatan yang telah dibentuk akan melahirkan tanggung jawab bagaimana menempatkan masing-masing individu dalam pekerjaan dan pergaulannya. Budaya organisasi yang dapat dibangun dalam konteks manajemen stratejik antara lain:

1. Mengepankan nilai-nilai luhur berbasis religi dan sosial kemasyarakatan  
Bahwa dalam langkah-langkah strategis yang dilakukan harus selalu merujuk pada nilai luhur yang dianut. Pengambilan keputusan tidak semata-mata untuk kepentingan satu pihak sehingga dapat menyengsarakan pihak lain
2. Menanamkan prinsip-prinsip kerja *the right man on the right job, unity of command, equity and equality* dan *esprit de corps*. Bahwa setiap pekerjaan harus dibebankan kepada mereka yang memiliki kemampuan dan keahlian yang betul-betul sesuai, dengan dilandasi oleh kesatuan perintah yang terintegrasi sehingga memunculkan

perilaku adil yang bermuara pada pelaksanaan untuk menjaga nama baik organisasi.

3. Melahirkan ide-ide inovatif, kreatif dan produktif  
Organisasi selalu mendorong anggotanya untuk dapat melakukan, menemukan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang menimbulkan semangat baru untuk bekerja, membuat pekerjaan lebih mudah diselesaikan.
4. Menelusuri hari esok  
Aktivitas pemikiran menerawang jauh ke kejadian hari esok dengan dilandasi data yang ada hari ini dan hari sebelumnya akan mendorong anggota organisasi menjadi seorang *futurist* yang memiliki daya imajinasi tinggi tetapi dalam koridor logis dan rasional.

## Kesimpulan

Budaya organisasi dalam lingkup manajemen strategis bermanfaat sebagai faktor pendukung kelancaran implementasi "produk" manajemen stratejik. Bila strategi organisasi didukung oleh produk budaya seperti nilai, keyakinan, maka para manajer sering dapat mengimplementasikan perubahan dengan lancar dan mudah. Akan tetapi bila tidak ada budaya yang mendukung dan dipelihara mungkin perubahan strategi tidak akan efektif atau bahkan menurunkan produktivitas.

## Daftar Pustaka

- Crown, Dirgantoro. (2001) *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus dan Implementasi*. Gramedia:Jakarta
- David, Fred R. (2004) *Manajemen Strategis*. Terjemahan. Indeks: Jakarta
- Hadari, Nawawi. (2003) *Manajemen Stratejik*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta

Koentjaraningrat. (1983). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Gramedia: Jakarta

Narayan, V.K (1993) *Organization Theory. Strategic Approach*. Prentice-Hall.

Robbins, P Stephen. (1984). *Teori Organisasi. Struktur, Desain dan Aplikasi*. Terjemahan. Arcan : Jakarta

Rowe, J Alan. (1990) *Strategic Management. A Methodological Approach*. Third edition. Addison Wesley Publishing Company : New York.

Wheelen, L, Thomas, (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall:New Jersey.