

# Manajemen Strategik

## Dalam Pengembangan Kultur Organisasi<sup>1</sup>

*Strategic Management in Development of Culture Organization*

**MURNIATI AR**

DOSEN FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS SYIAH KUALA, DARUSSALAM, BANDA ACEH

Email: Murisna60@gmail.com

### **ABSTRAK**

Organisasi merupakan wadah atau proses pemenuhan kebutuhan individu dan organisasi. Organisasi harus memiliki kultur yang dijadikan ciri atau karakteristik pola perilaku dari anggota organisasi yang berfungsi sebagai pembeda dari organisasi lain, identitas suatu organisasi, pemicu komitmen anggota organisasi. Kultur organisasi harus bersifat dinamis sesuai dengan kebutuhan internal dan eksternal organisasi. Dalam pengembangan kultur organisasi perlu melaksanakan manajemen strategik. Manajemen strategik berorientasi pada kondisi internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan.

### **KATA KUNCI**

Manajemen Strategik, Kultur Organisasi

457

### **ABSTRACT**

*Organization is place or process in fulfilling the needs of individual and organization. Organization must own cultur that is made characteristic behavior pattern of member the organizations which aims as differentiator from other organizations, the indentity of organization, and trigger organizational members commitment. Organizational culture must be dynamic, according to the needs of internal and external organizations. Within the organizational culture needs to implement strategic management. Management strategy oriented to internal and external decision making..*

### **KEY WORDS**

*Strategic, Culture Organization*

---

<sup>1</sup>Naskah Diterima 22 April 2013. Revisi 30 Mei 2013..

## A. PENDAHULUAN

Untuk memmanifestasikan hakikat kemanusiaannya, setiap individu harus berusaha memenuhi berbagai kebutuhannya, yang akan lebih mudah diwujudkan jika dilakukan secara bersama-sama. Sehubungan dengan itu bagi sejumlah manusia yang memiliki kebutuhan yang sama, cenderung membentuk organisasi sebagai usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebagai kepentingan bersama. Berdasarkan uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa: (a) manusia membutuhkan organisasi dan organisasi membutuhkan manusia, (b) manusia adalah penggerak organisasi, sehingga berarti juga organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia, (c) organisasi merupakan wadah untuk memenuhi kebutuhan manusia, sebaliknya kebutuhan manusia merupakan obyek kegiatan organisasi (Nawawi, 2000: 5). Dengan asumsi tersebut, sepertinya sulit untuk mengingkari bahwa antara manusia dan organisasi tidak terjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit*. Justru fenomena yang terjadi di dalam kehidupan menunjukkan bahwa manusia menjadikan organisasi sebagai wadah atau lembaga yang dapat mengembangkan hakikat kemanusiaannya, apakah ia sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan sekaligus makhluk Tuhan.

Kehadiran manusia dalam organisasi dan perlunya organisasi ditangani secara proporsional oleh manusia, mengakibatkan perlunya suatu tatanan yang bersifat permanen agar dalam menangani organisasi, manusia menitikberatkan aktivitasnya dengan menempatkan aspek manusia sebagai sentral aktivitas. Hal ini perlu dilakukan mengingat ma-

nusia memiliki karakter yang unik antara satu manusia dengan manusia lainnya. Keunikan ini mengakibatkan tidak samanya setiap manusia dalam memandang atau menterjemahkan objek yang sama walaupun pada tempat dan ruang yang sama. Untuk itu organisasi perlu memperhatikan unsur-unsur yang harus ada dalam kultur organisasi.

Gaplin (Rampersad, 2006:357) membagi unsur-unsur budaya organisasi meliputi: (a) aturan dan kebijakan; (b) tujuan dan pengukuran; (c) kebiasaan dan norma; (d) pelatihan; (e) upacara dan peristiwa; (f) perilaku manajemen, dan (g) penghargaan dan pengakuan. Ketujuh unsur budaya tersebut membutuhkan suatu keputusan dan tindakan dari setiap pimpinan organisasi dan mensosialisasikannya kepada seluruh anggota organisasi, sehingga menjadi suatu pola kebiasaan yang menetap dalam organisasi. Keputusan yang dilakukan pimpinan organisasi merupakan esensi dari manajemen strategik. Manajemen strategik dalam suatu organisasi merupakan suatu kegiatan yang dalam ruang lingkup yang luas, sehingga memungkinkan organisasi mampu eksis dalam melahirkan berbagai produk maupun jasa untuk memenuhi kebutuhan organisasi baik secara internal maupun eksternal (Murniati, 2008:74).

Ketika organisasi berupaya melaksanakan fungsi utamanya, berbagai sikap atau perilaku manusia yang ada dalam organisasi tersebut akan menentukan corak organisasi. Sebab karakter yang tercermin dari sikap atau perilaku yang ditampilkan manusia didalamnya akan terefleksi ketika organisasi itu menentukan strategi, taktis dan teknik operasionalnya. Itulah sebabnya dalam mempelajari organisasi sebagai bagian

fungsi manajemen dikenal Perilaku Organisasi atau *Organizational Behavior*, yaitu “suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi” (Robbins, 1996:9).

Dari kutipan di atas, jelaslah bahwa perilaku organisasi dapat dianalisis dari individu, kelompok, dan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai dan Mulyadi (2011:172-173) bahwa:

Dalam mempelajari perilaku organisasi dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Permasalahan yang terjadi dalam organisasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan tersebut. Pada tingkat individu, kejadian-kejadian yang ada dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi dimana setiap individu dalam organisasi membawa sikap, nilai, dan pengalaman masa lalu yang berbeda. Pada tingkat kelompok, perilaku kelompok dipengaruhi oleh dinamika kelompok, aturan dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Pada analisis tingkat organisasi struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh setiap interaksi sosial dalam organisasi. Dalam mempelajari perilaku organisasi dipusatkan pada tiga karakter, yaitu: perilaku, struktur, dan proses.

Sebagai bidang studi, perilaku organisasi atau *organizational behavior* memiliki berbagai subyek yang menjadi topiknya, seperti kepemimpinan, komunikasi antar pribadi, kultur organisasi,

stress dan konflik, kreativitas, motivasi, moral dan etik, kepuasan kerja, organisasi pembelajaran, pengambilan keputusan, kekuasaan dan wewenang, komitmen, dan lain sebagainya. Berbagai subyek ini memang masih diperdebatkan, artinya tidak hanya ini saja yang menjadi bahasan dalam perilaku organisasi, masih ada yang lainnya lagi. Namun dengan kehadiran berbagai subyek ini, terasakan sekali manfaatnya bagi manajemen sebagai sebuah ilmu yang telah diimplementasikan dalam mengelola organisasi. Dengan berbagai subyek tersebut, organisasi mampu meningkatkan kinerjanya karena dapat mengantisipasi berbagai keunikan dari sikap maupun perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi tersebut.

Salah satu subyek perilaku organisasi yang dianggap mampu meningkatkan kinerja organisasi agar organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif adalah budaya atau kultur organisasi. Walau bagaimanapun setiap organisasi ingin berada pada posisi sebagai organisasi efektif, sebab yang dikatakan organisasi efektif itu adalah “sejauhmana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya” (Etzioni dalam Robbins, 1994:53). Kultur organisasi memiliki peran dalam meningkatkan citra diri organisasi bahkan mampu menjadi pendorong atau sebagai motor penggerak, sebab kultur organisasi itu merupakan “*The amalgam of beliefs, ideology, language, ritual, and myth*”. (Pettigrew, 1991:572). Dengan berbagai elemen seperti itu maka kultur organisasi diyakini dapat membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditekuninya. Berbagai bukti secara empiris telah menunjukkan bahwa kultur organisasi merupakan faktor determinan

meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu kultur organisasi memiliki kedudukan strategis dan sifatnya menjadi krusial dalam organisasi. Atas dasar uraian di atas, tulisan ini mencoba menelaah tentang pengertian organisasi, kultur organisasi dan manajemen strategi dalam pengembangan kultur organisasi.

## **B. PEMBAHASAN**

### **Hakikat Organisasi**

Perkataan organisasi sering kita hubungkan dengan departemen pemerintahan, pemerintah daerah, perusahaan negara, perusahaan swasta, rukun warga, rukun tetangga, partai politik, Golongan Karya, dan sebagainya. Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama antara manusia yang terikat oleh suatu ketentuan yang bermaksud untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum organisasi merupakan proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Usman, 2009:147). Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa kelompok orang yang bekerjasama itu terjadi dengan adanya dorongan dan kesadaran sebagai manusia bahwa kebutuhan individu akan mudah terpenuhi apabila dilakukan secara bersama. Organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan individu, menurut Djatmiko (2004:3) ada beberapa azas pokok yang dapat dijadikan pedoman, antara lain: (1) perumusan tujuan; (2) pembagian tugas pekerjaan; (3) pendelegasian kekuasaan; (4) rentang pengawasan; (5) tingkat pengawasan; dan (6) kesatuan perintah dan tanggung jawab.

Menurut Sagala (2009:81) unsur-unsur dinamis dalam organisasi yaitu:

(1) Adanya struktur yang menggambarkan garis komando (hirarki kekuasaan) dan garis staf sebagai garis advisory atau otoritas gagasan-gagasan; (b) adanya pembagian kerja yang berkaitan dengan kedudukan dan fungsi; (c) Adanya koordinasi untuk menyingkronkan tindakan-tindakan dalam pencapaian tujuan; (d) Adanya skala yang menggambarkan hirarki hubungan antara atasan dengan bawahan; dan (e) Adanya fungsional yaitu perbedaan tugas dan tanggung jawab pada setiap individu dalam hirarki organisasi.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa organisasi dapat dilihat dari suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui bersama. Dalam mencapai tujuan bersama tersebut, ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang yang memiliki kepentingan yang berbeda, dan berbagai kegiatan dengan segala aktivitas dan fasilitas yang tersedia di dalam suatu organisasi. Organisasi dapat dilihat sebagai wadah tempat penyelenggaraan berbagai kegiatan dari persekutuan orang-orang dalam mencapai tujuan dengan berbagai hirarkhi kedudukan dan wewenang serta tanggung jawab masing-masing anggotanya, dan dapat dikatakan sebagai suatu sistem organik yang dinamis, hal ini dilihat dari dinamika perilaku anggota organisasi tersebut. Organisasi merupakan profil misi dari suatu tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, diantaranya organisasi sebagai kumpulan orang-orang, dan organisasi sebagai sistem kerjasama,

atau sistem sosial. Organisasi sebagai kumpulan orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan. Organisasi adalah alat saling hubungan antara satuan-satuan kerja orang-orang dalam suatu struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan dalam satu badan usaha. Sedangkan organisasi sebagai sistem kerjasama atau sistem social adalah organisasi formal yang terdiri dari sistem kerjasama yang kompleks dari unsur fisik, biologis, pribadi, dan sosial yang ada dalam hubungan teratur, khusus, dan beralasan dari kerjasama dua orang tersebut.

### **Kultur Organisasi**

Mengapa kultur organisasi dianggap penting? Sulit untuk diingkari bahwa telah menjadi kenyataan, kultur organisasi merupakan kebanggaan bagi organisasi dan anggota organisasi. Kultur tersebut yang akan mendinginkan ketika terjadi “kegerahan” sekaligus akan memanaskan jika terjadi “kedinginan”, sebab berbagai hal selalu terjadi yang mengakibatkan organisasi mengalami stagnasi dalam kurun waktu tertentu. Stagnasi tersebut bisa saja karena kesalahan dalam mengambil keputusan oleh jajaran top manajemen, juga bisa karena intervensi pihak luar organisasi yang memiliki kemampuan mendikte kebijakan yang telah ditetapkan.

Kultur organisasi dalam situasi yang bagaimanapun selalu dijadikan acuan untuk mengambil tindakan, apalagi dalam situasi genting seperti ketika organisasi berhadapan dengan berbagai pilihan sulit. Itulah sebabnya kultur or-

ganisasi memiliki kedudukan tersendiri dalam organisasi, ia dianggap penting menurut Robbins (Wibowo, 2010:51) karena beberapa hal, seperti : (1) Mempunyai *boudarary-difining roles* yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya, (2) menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi; (3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individual; (4) Meningkatkan stabilitas system social. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja; (5) Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Dengan berbagai alasan yang dianggap penting tersebut maka kultur organisasi mampu menjadi acuan untuk mencari jalan keluar agar organisasi dapat lepas dari permasalahan yang sedang dihadapi. Setiap organisasi tidak pernah bisa lepas dari masalah, baik masalah yang datang dari dalam organisasi itu sendiri maupun yang datangnya dari luar organisasi tersebut.

Permasalahan yang datang dari dalam organisasi biasanya berkaitan dengan persoalan anggota atau personil organisasi, dimana selalu ditemukan anggota bermasalah sehingga anggota tersebut dianggap sebagai anggota yang “tidak dikehendaki”, seperti : “keinginan untuk dipimpin, agresif, kritis, dendam, gelisah, tidak yakin, tidak tertarik, produktivitas rendah, pemberontak, anti ketertiban, rentan kecelakaan, berorientasi kepada penyebab, riwayat kerja buruk, berusia dibawah 18 tahun tanpa pengalaman kerja, keras kepala,

membutuhkan dukungan emosional, tidak gigih, latar belakang keluarga buru, lingkungan masyarakat buruk, bujangan, satu orang tua, masalah kekeluargaan, cerai” (Rohan dalam Timpe, 1993: 164-165). Menghadapi persoalan-persoalan seperti ini bukanlah sesuatu yang aneh atau asing dalam organisasi, dan ini selalu menyita perhatian pimpinan organisasi. Mereka ini secara umum mengganggu kinerja organisasi, namun jika dilihat kehadiran mereka ini merupakan bagian dari dinamika organisasi dan menjadi bagian kerja dari unit manajemen sumber daya manusia. Itulah sebabnya bagian sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam mengurangi jumlah anggota yang tidak dikehendaki.

Kehadiran orang-orang yang tidak dikehendaki ini pada dasarnya dapat diperkecil, karena untuk dieleminir bukanlah pekerjaan yang mudah. Munculnya anggota yang berada pada posisi tidak dikehendaki tersebut dimungkinkan karena adanya : (1) kekeliruan dalam seleksi atau rekrutmen, (2) tidak bisa menghadapi perubahan dan penyesuaian dalam organisasi, (3) penempatan personil yang tidak sesuai, dan (4) tidak jelas implementasi *punishment* dan *reward*. Jika beberapa faktor ini terjadi dalam suatu organisasi tidak mustahil akan muncul personil organisasi yang berada pada posisi tidak dikehendaki.

Keberhasilan organisasi membangun sebuah kultur yang dapat menjadikannya sebagai perekat bagi anggota organisasi akan melahirkan orang-orang yang berada pada posisi yang dikehendaki. Kehadiran sebanyak mungkin personil organisasi berada pada posisi yang dikehendaki akan menentukan kinerja organisasi, dan kinerja ini akan mening-

katkan produktivitas organisasi. Orang-orang yang dikehendaki dalam organisasi tersebut adalah mereka yang : “berorientasi kepada pencapaian, berorientasi kepada keberhasilan, berorientasi kepada tim kerja, kebanggaan, berorientasi kepada prestasi, bersedia kompromi, kurang kritis/dendam, kurang kebutuhan terhadap simpati, lebih sedikit kebutuhan emosional, memerlukan lebih sedikit perhatian, kurang gelisah, ulet, tegas, kreatif, tidak bergantung, latar belakang agamis, fleksibel, terlibat, patuh, manerima, berpikiran terbuka, empatis, latar belakang keluarga baik, etika kerja kuat, seorang pemimpin” (Rohan dalam Timpe, 1993:164-165).

Orang-orang atau personil organisasi yang berada pada posisi yang dikehendaki tersebut mengindikasikan terjadinya kepuasan kerja dikalangan anggota. Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam perilaku organisasi dan memiliki keterkaitan dengan kultur organisasi. Kedua variabel ini (kultur organisasi dan kepuasan kerja) memiliki peran dalam meningkatkan kinerja personil atau anggota organisasi. “Walaupun kultur organisasi merupakan variabel intervening dalam menciptakan kepuasan kerja” (Robbins, 1996: 621), namun kedudukan tersebut memberikan sumbangan yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dengan kedudukan yang cukup signifikan terhadap organisasi, perlu diperhatikan lima aspek kehidupan organisasional agar kultur organisasi tetap berperan sebagai penguat, yaitu “aspek kerjasama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen” (Siagian,2001:250). Kelima aspek ini merupakan perekat agar organisasi mampu berperan sebagai organisasi efektif

sekaligus ia mampu meningkatkan efisiensi organisasi. Mengapa kelima aspek ini perlu menjadi perhatian? Hal ini menjadi perhatian karena setiap saat organisasi harus siap menghadapi perubahan, baik perubahan sebagai tuntutan pengembangan organisasi maupun perubahan karena tuntutan lingkungan atau zaman yang memang memaksa untuk berubah.

Kerjasama adalah kata kunci dalam manajemen, sebab untuk mencapai sesuatu dalam organisasi baik besar atau kecil, kerjasama merupakan kekuatan yang dapat menghadapi berbagai kesulitan atau kendala. Justru berkumpulnya beberapa dalam organisasi adalah untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan bersama sebagaimana yang telah diikrarkan. Pengambilan Keputusan merupakan inti dalam organisasi, tanpa adanya keputusan berarti organisasi tidak memiliki perencanaan dan tidak memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan. Terlalu naif jika organisasi tidak memiliki standar dalam mengambil keputusan. Dan keputusan tersebut diambil oleh top manajemen setelah melihat berbagai kemungkinan yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi. Pengawasan dilakukan oleh organisasi sebagai bagian dari sistem penyelenggaraan rencana operasional. Pengawasan dilakukan untuk meyakinkan apakah rencana yang telah ditetapkan berlangsung sesuai dengan rencana tersebut. Pengawasan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk dapat eksis sehingga yang dilaksanakan tidak keluar dari rel yang seharusnya. Komunikasi merupakan instrumen yang sifatnya sangat penting dalam organisasi, komunikasi yang dibangun dengan landasan yang kuat akan mem-

berikan kesempatan kepada seluruh personil memahami apa yang menjadi kebijakan pimpinan organisasi serta dapat memberikan dasar yang kuat bagi personil organisasi untuk mengembangkan tugas yang menjadi bagiannya. Justru kekeliruan dalam komunikasi kerap mengakibatkan munculnya kendala sehingga tugas yang diberikan tidak efektif untuk dilaksanakan. Komitmen merupakan penjaga organisasi, itulah sebabnya jika membicarakan perilaku organisasi salah satu topik inti yang dibahas adalah komitmen organisasional, yaitu "derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu" (Robbins, 1996:171). Kelima aspek diatas memberikan peluang yang besar bagi organisasi untuk dapat mempertahankan budayanya sekaligus dapat membangun berbagai kemungkinan bagi pengembangan organisasi. Hanya saja persoalannya memang tidak semua organisasi mampu melaksanakan semua aspek tersebut secara benar, hal ini terjadi karena : (1) kepemimpinan yang tidak kuat, (2) visi dan misi belum tersusun secara jelas, (3) organisasi tidak menyadari berada pada posisi persaingan, dan (4) organisasi dibangun tidak berdasarkan untuk mencari suatu jawaban atau menemukan solusi.

### **Manajemen Strategik dalam Pengembangan Kultur Organisasi**

Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil),

agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/ atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi (Nawawi, 2000:149). Kehadiran manajemen strategik sebagai sebuah strategi dalam mengoperasikan organisasi telah berkembang sedemikian rupa sehingga ia menjadi bagian dalam sistem organisasi. Kehadirannya merupakan upaya pemberdayaan manusia di dalam organisasi dan “dalam rangka memanusiaikan manusia di tempat pekerjaan” (Siagian, 2001:11) jika ditelaah dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Manajemen strategik merupakan tanggung jawab manajemen puncak atau pimpinan organisasi. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan dan inti kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Tanggung jawab manajemen puncak terhadap perkembangan dan pengembangan organisasi tidak harus bersifat reaktif, tetapi harus aspiratif, pro-aktif dan kreatif. Manajemen strategik menggambarkan peran apa yang harus dilakukan manajemen puncak, yaitu “serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut” (Siagian, 2001:15). Dengan mengambil berbagai keputusan yang dianggap dapat melakukan respon terhadap berbagai hal yang dihadapi oleh organisasi tersebut maka manajemen puncak harus memiliki kemampuan untuk

mensinergikan organisasi dengan lingkungannya. Sebab organisasi merupakan sistem yang memiliki berbagai sub-sistem, namun pada saat yang bersamaan sebuah organisasi akan menjadi sub-sistem dari sebuah sistem yang besar di lingkungannya.

Sebagai sistem dalam teori organisasi dan dalam rangka untuk memaksimalkan perannya tersebut seorang manajer atau top manajemen harus menyadari betul bahwa organisasi juga merupakan sebuah sistem yang memiliki sub-sistem. Sub-sistem organisasi tersebut dapat dilihat secara filosofis, manajemen dan analisis. Ketiga sub-sistem ini memiliki cara pandang, metode, penempatan organisasi sebagai sub-sistem dan apa tugas organisasi secara filosofis, manajerial maupun teknikal.

Keterkaitan organisasi dengan lingkungan merupakan fakta yang harus dipahami oleh setiap manajer puncak sehingga dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya. Dari tiga sub-sistem diatas (filosofis, manajemen dan analisis), dapat dilihat bahwa tugas ketiganya cenderung menuju kepada kemampuan organisasi untuk dapat mengintegrasikan diri serta kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi. Tugas sub-sistem filosofis adalah mengintegrasikan organisasi dengan lingkungan, tugas sub-sistem manajemen adalah mengintegrasikan sistem operasional melalui suatu desain dan penekanannya bagaimana agar terjadi hubungan yang sinerjis di dalam organisasi, sedangkan tugas sub-sistem analisis adalah bagaimana mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dengan menggunakan berbagai sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi.

Melalui apa semua ini akan terjadi atau akan tercapai? Sebagaimana diketahui bahwa tanggung jawab untuk mencapai tujuan berada ditangan manajer puncak atau top manajemen. Manajemen stratejis telah menawarkan solusi dan telah terbukti secara empiris keberhasilannya. Namun kemampuan top manajemen membangun situasi yang kondusif di seluruh jajaran organisasi merupakan tuntutan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi.

Dengan menggunakan pendekatan sistem diatas, sebenarnya tidaklah sulit menciptakan situasi kondusif agar tercipta kultur organisasi yang dapat meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi tersebut. "Pandangan sistem melihat dunia dalam pengertian hubungan dan integrasi. Sistem adalah keseluruhan yang terintegrasi yang sifat-sifatnya tidak dapat direduksi menjadi sifat-sifat unait yang lebih kecil. Pendekatan sistem tidak memusatkan pada balok-balok bangunan dasar atau zat-zat dasar melainkan lebih menekankan pada prinsip-prinsip organisasi dasar" (Capra, 1999: 371).

Bagaimanapun kultur organisasi dapat dijadikan senjata ampuh untuk membangun kinerja organisasi. Oleh karena itu sebelum manajemen stratejik dilaksanakan, kultur organisasi harus divalidasi oleh pimpinan organisasi melalui kebersamaan dengan seluruh anggota organisasi.

Manajemen stratejik tidak dapat mengabaikan kultur organisasi, sebab ia merupakan fenomena yang *include* dalam setiap organisasi dan ia merupakan bagian lingkungan internal dari variabel-variabel lingkungan. Oleh karena itu sulit untuk membantah kenyataan bahwa : "Budaya adalah pola keya-

kinan, pengharapan, dan nilai nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif" (Hunger & Wheelen, 2001:11-12). Justru budayalah yang akan menjadi perekat bagi seluruh jajaran organisasi, ia menjadi kebanggaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Budiwintarta, L.W (1995), seorang Vice President Manhattan Bank di Jakarta, menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan, dengan Koefisien Korelasi masing-masing sebagai berikut: (1) antara budaya organisasi dengan sahan :  $r_{xy} = 0,97$ , (2) antara budaya organisasi dengan laba bersih :  $r_{xy} = 0,89$ , dan (3) antara budaya organisasi dengan ROA :  $r_{xy} = 0,89$ .

Berdasarkan kutipan diatas, jelaslah bahwa kultur organisasi dapat memberikan kontribusi penentuan jati diri sebagai karakteristik atau identitas organisasi. Oleh karena itu berbagai kegiatan organisasi yang dirumuskan harus mengacu pada karakteristik tersebut. Setiap personil hendaknya secara proaktif memiliki komitmen untuk menjalankan berbagai kegiatan organisasi secara berkesinambungan dan terbentuknya stabilitas kegiatan organisasi.

### C. PENUTUP

Kultur organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi tujuan organisasi. Organisasi pendidikan sebagaimana organisasi lainnya, memiliki karakteristik tertentu, hal ini disebabkan karena fungsi pendidikan yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap kehi-

dupan manusia. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai atau karakteristik yang dijadikan acuan dalam perilaku setiap anggota organisasi yang merupakan ciri khas dari organisasi dalam pengambilan keputusan. Untuk itu setiap pimpinan perlu melaksanakan manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan keputusan pimpinan puncak bersama personil yang didasarkan pada faktor internal dan eksternal pendidikan. Faktor internal dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Sedangkan peluang dan tantangan dilihat dari eksternal organisasi.

## KEPUSTAKAAN

- Budiwintarta, L.W, (1995), "Peran Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan", *Tesis*, Tidak Dipublikasikan, Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha, Jakarta.
- Capra, Fritjof, (1999), *Titik Balik Peradaban*, Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya.
- Djatmiko, Yayat Hayati. (2004) *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thoman, L, (2001). *Manajemen Strategis*, Edisi Kelima. Yogyakarta: Alih Bahasa; Julianto Agung, Andi.
- Murniati Ar. (2008). *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Ciptapustaka Media Perintis.
- Nawawi, Hadari. (2000), *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pettigrew, A.M. (1991). "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*.
- Rampersad, Hubert K. (2006). *Total Performance Scorecard, Konsep Manajemen Baru: Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Ali Bahasa Edy Sukarno dan Vinsensius Djemadu. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rivai, Vieithzal & Mulyadi, Dedy. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saiful, Sagala. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Otonomi Sekolah*, Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang, P. (2001). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Timpe, A. Dale. (1993). *Memotivasi Pegawai*, Alih Bahasa, Sofyan Cikmat. Jakarta: Gramedia.
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang)*, Jakarta: Rajawali Press.