

# ANALISIS PENGARUH BUDAYA DAN PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Mashur Razak\*)

*Abstract : The objectives of the study are to measure and analyze the influence of the strategic planning and culture on the performance of company. The study indicates that the strategic environment has a positive but insignificant influence on the strategic planning of the company. However, the strategic environment has a positive and significant influence on the performance of the company in the region. The strategic environment therefore has a positive but insignificant influence on the company performance through strategic planning. Culture has a positive and significant influence on both the strategic planning and the performance of the company. Therefore, culture has a direct as well as indirect influence on the performance of the company in through strategic planning.*

*Key word : Culture, Strategic Planning, and Performance*

## Pendahuluan

Beberapa perusahaan multinasional berumur lebih dari seratus tahun seperti Nokia, Coca-Cola, American Express, dan lain-lain tetap unggul di kelasnya hingga saat ini. Disusul kemudian perusahaan yang relatif baru seperti Samsung, Microsoft, dan Google yang langsung menguasai pasar dengan kapitalisasi aset yang luar biasa. Perusahaan raksasa Jepang mampu terus tumbuh dan bertahan di tengah badai krisis. Perusahaan ini mampu bertahan dan menjadi unggul disebabkan kuatnya budaya dari perusahaan yang bersangkutan. Selain faktor budaya perusahaan, lingkungan strategis dan perencanaan strategis juga memiliki andil terhadap keberhasilan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya maupun dalam meningkatkan kinerjanya.

Perencanaan strategis merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001). Perencanaan strategis menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekompakan, kekohorenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi,

2001). Perencanaan strategis menghasilkan keluaran, yaitu (1) sasaran strategis (*strategic objective*), (2) inisiatif strategis (*strategic initiative*) dan (3) target. Perencanaan strategis indikatornya adalah membuat perencanaan tertulis jangka panjang, membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif, membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang, membuat perencanaan jangka panjang anggaran, dan membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik (Shrader, and Blackburn 2007)

Diharapkan perencanaan strategis yang disusun dan diimplementasikan dengan baik dapat mengontrol atau mengatasinya. Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan, artinya perencanaan strategis yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Lee dan Miler, 1996; Willie and Shirley, 1997; Yurniwati, 2003; Fredianto dan Zulaikha, 2001). Lingkungan strategis, budaya, perencanaan strategi, dan kinerja perusahaan, tetapi dengan menggunakan indikator yang berbeda-beda, di negara dan obyek penelitian yang berbeda-beda pula menyimpulkan bahwa keselarasan antara lingkungan, perencanaan strategi menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee and Miller, 1996; Fredianto dan Zulaikha, 2001; Chenhall

and Morris,1986; Milliken, 1987; Covin and Covin, 1990.

### **Kajian Teoritis tentang Budaya**

Batasan budaya yang dipergunakan di dalam pembahasan ini adalah budaya yang di kemukakan oleh Schein (1992), yang menyatakan bahwa yang menjadi inti dari budaya organisasi adalah (a) suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama, (b) yang ditemukan, diciptakan, dibangun dan dimiliki bersama oleh satu kelompok yang telah ada, (c) sebagai cara menanggulangi berbagai masalah yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, (d) yang berjalan baik dan dianggap benar, dan oleh karenanya, (e) diajarkan kepada para anggota baru sebagai, dan (f) cara yang tepat untuk merasakan, berpikir dan menghayatinya dalam hubungannya dengan berbagai masalah tersebut.

Menurut Mulyadi dan Setiawan (1999), rekayasa budaya organisasi dapat dilakukan mulai dari mengubah yang tidak tampak dan ada di dalam pikiran (*mindset*) anggota organisasi. Adapun yang dilakukan adalah pola pikir cara pandang atau paradigma, berbagai nilai dan keyakinan dasar sampai dengan perubahan perilaku yang tampak dari luar, yang dirancang melalui sistem manajemen. *Mindset* bersama ini (yang tidak tampak) adalah landasan yang mendasari perilaku (yang tampak) dari para anggota dari suatu organisasi. Proses rekayasa budaya organisasi dilakukan dengan upaya pembentukan *mindset* yang sesuai dengan lingkungan bisnis organisasi yang bersangkutan. Pembentukan *mindset* ini dapat dilakukan melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Sehubungan dengan hal itu, untuk lingkungan bisnis saat ini, menurut Mulyadi dan Setiawan (1999), ada lima *mindset* yang perlu dibentuk dalam benak para pelaku bisnis, yaitu (1) paradigma nilai pelanggan (*customer value mindset*), (2) paradigma peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement mindset*), (3)

paradigma peluang (*opportunity mindset*), (4) paradigma lintas fungsi (*cross functional mindset*) dan (5) paradigma pemberdayaan karyawan (*employee empowerment mindset*). Melakukan restrukturisasi perusahaan dapat dikatakan mudah, yaitu dengan cara buat keputusan, ubah struktur, dan laksanakan. Namun, tanpa mengubah budaya organisasi, restrukturisasi manajemen tidak akan berarti banyak.

Budaya kerja, merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Menurut pendapat Schein (1992), budaya mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi-organisasi lain. Di sisi lain, budaya juga sering dimaknakan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah (Robbins,1997). Budaya adalah sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya, sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem dari nilai-nilai organisasi (“*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organizations values*”). Budaya adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem nilai-nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi.

Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integritas internal. Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (1992) mendefinisikan budaya adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati,

peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Sementara itu, Mondy (1993) memperjelas dengan mengartikan budaya sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku.

Menurut Hari dan Riant (2006), budaya sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya. Titik tekan kedua tokoh ini terletak tidak hanya pada sistem nilai-nilai yang diyakini, tetapi juga diajarkan untuk semua anggota organisasi. Selain pengertian budaya yang telah disebutkan di atas, terdapat pengertian yang berorientasi pada pola bahwa pengertian budaya adalah sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, budaya, pola, eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi, dan cara.

Menurut Hari S. (2006), terdapat perbedaan antara budaya korporat dengan budaya organisasi. Perbedaan itu sebagai berikut: a) budaya korporat mengedepankan pencapaian misi, yaitu memberikan pelayanan kepada pelanggan melalui produk barang dan/atau jasa yang dihasilkan, b) budaya memberikan ruang pada organisasi dan manusia di dalamnya untuk mengembangkan nilai (*value creation*) bagi pemilik dan pelanggannya, c) budaya mendorong organisasi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang *well and professionally managed*, dari organisasi yang berpola administrasi atau *severe-*

*manager*, apalagi birokrasi, d) budaya menunjukkan identitas dari warga, sekaligus menjadi bentuk integritas kepada pelanggannya, dan e) budaya mengarahkan korporasi untuk *comply* pada acuan-acuan bisnis terkini dan global, daripada bertahan pada acuan-acuan masa lalu dan/atau lokal.

### ***Konsep perencanaan strategis***

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategis mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi. Strategis didefinisikan sebagai "*the science of planning and directing military operation*". Pearce and Robinson (2000) strategi merupakan rencana suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian, salah satu fokus strategis adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Porter (1996) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Strategi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan metode yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi, dan menjual produk atau jasa aktual. Sedangkan orientasi strategis menunjuk pada sekumpulan nilai-nilai yang secara konsisten menjadi pedoman bagi tindakan dan respon strategis suatu perusahaan atau mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategis untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategis di atas, maka strategis organisasi dapat didefinisikan sebagai: a) alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-

tujuannya, b) seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, dan c) pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Perencanaan strategis merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan (Boyd and Reuning, 1998). Strategi merupakan alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan. James dan Hatten (1994) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi (*performance = strategic archetype*). Lebih jauh, kinerja menurut Porter (1996) merupakan 'jantung' keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam pasar yang kompetitif.

Bagaimana perusahaan menggunakan strategis untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategis (*strategic orientation*), perencanaan strategis dalam sistem manajemen strategis menempati posisi yang krusial. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategis. Pada tahap perencanaan strategis dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategis (*strategic objective*).

Hasil penelitian empiris yang terkait dengan variabel perencanaan strategis dapat disimpulkan, yaitu strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. (Jauch dan Glueck, 1997; Mintzberg, 1998; Blocher 2000). Strategi merupakan alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila ada kombinasi perencanaan strategis yang baik dengan pelaksanaan strategis yang baik pula (Porter, 1992; Jauch dan Glueek, 1997). Perumusan strategi yang dimulai dengan analisis lingkungan tidak dapat dipisahkan dari proses

perencanaan strategis perusahaan, pada tahap perencanaan strategis akan dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategis (Jauch dan Glueck, 1997; Mulyadi, 2001; Wheelen and Hunger, 2000).

Dalam perencanaan strategis diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, serta kebijaksanaan yang mengatur perolehan dan penggunaan sumber-sumber tersebut (Anthony dan Dearden, 1991; Govindarajan, 2001:300). Lebih lanjut Mulyadi (2001) mengungkapkan bahwa manajemen strategis merupakan proses yang berkelanjutan. Sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi lain yang muncul (*emergent strategy*) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Lumpkin dan Dess (1996) dalam Fredianto dan Zulaikha (2001) telah meneliti dimensi-dimensi orientasi strategis, yaitu *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi) mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang menghasilkan produk, layanan, atau proses perubahan teknologi baru. Dalam lingkup perusahaan manufaktur, inovasi mencakup penciptaan (*creating*), peningkatan, dan perluasan produk, proses, dan teknologi. Namun inovasi produk dan proses merupakan hal terpenting bagi strategi bisnis suatu perusahaan. Proaktivitas (*proactiveness*) mengacu pada "*taking initiative by anticipating and pursuing new opportunities and by participating in emerging markets...*"

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000), perencanaan strategis yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain: a) Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional. b) Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumberdaya yang optimal dalam mendukung (*support*) pilihan kunci strategis (*key strategic option*). Jadi rencana strategis membantu organisasi untuk mengerti implikasi keputusan strategis untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek. c) Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang menghasilkan manajer untuk berfikir strategis dan mengimplementasikannya dengan baik. d) Membantu manajer menyisihkan waktu untuk berfikir mengenai masalah jangka panjang. e) Sebagai sarana untuk menyatukan (*align*) para manajer untuk satu strategi, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporasi untuk masing-masing manajer.

### **Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensi. Oleh karena itu, pengukuran dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*). Kesulitan muncul ketika harus menguji kinerja perusahaan dimana manajer atau pemilik menolak memberikan informasi dan data obyektif kinerja perusahaannya, khususnya informasi dan data keuangan. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif yang berdasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000; Covin and Covin, 1990; Davis and Schul, 1993).

Hansen dan Mowen (1997) mem-

bedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai fondasinya. Pengukuran kinerja telah mengalami perkembangan sejak 20 tahun terakhir dari sistem pengukuran yang bersifat statis dan berorientasi finansial menjadi sistem yang menekankan peningkatan pada kompleksitas lingkungan bisnis masa kini. Model pengukuran kinerja pertama yang diperkenalkan pada awal abad ke-20 terus digunakan sampai tahun 1980 dan dirancang untuk memantau dan mengevaluasi efisiensi, ekonomis, dan finansial organisasi.

Dengan perubahan-perubahan dalam pasar dan peningkatan tuntutan *customer*, maka sistem manajemen yang terfokus pada keuntungan finansial mulai kehilangan relevansinya pada tahun 1990-an. Berbagai organisasi kemudian mulai melakukan pengukuran kinerja dengan melihat aspek kualitas dan proses perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*). Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (*the Oxford Paperback Dictionary*, 1979) dalam Andi (2006) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: "*performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, and (3) the performing of a play or other entertainment*".

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan

dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian, penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Behn, 2002; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon dan Dartina, 1997).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personil mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategis, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang keuangan *customers*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal serta produktivitas dan komitmen personil yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan bahwa aktivitas penilaian kerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu: keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang akan dirancang untuk mengungkap jika terjadi pemberhentian perbaikan yang akan

dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, dan (3) waktu.

### **Pengaruh Budaya terhadap kinerja perusahaan**

Kotter dan Heskett (1992) meneliti tentang hubungan budaya perusahaan dengan kinerja ekonomi jangka panjang dan telah membukukan hasil penelitiannya dalam buku yang berjudul *Corporate Culture and Performance* yang diterbitkan oleh *The Free Press*, New York. Tujuan penelitiannya ada tiga, yaitu: a) menetapkan ada hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja ekonomi jangka panjang, b) mengklasifikasi sifat dan berbagai alasan bagi hubungan tersebut, dan c) menemukan apakah dan bagaimana hubungan tersebut dapat dieksploitasi untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

Dengan menggunakan metode survei kuesioner telah dilakukan penelitian atas 47 perusahaan dari jenis industri yang berlainan di New York. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: a) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang sangat berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Berbagai perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen manajerial utama (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) serta kepemimpinan pada semua tingkat mempunyai kinerja yang melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri budaya tersebut. b) Diprediksikan bahwa budaya perusahaan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan perusahaan di masa datang. c) Banyak budaya perusahaan yang bersifat menghambat kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya tersebut mudah berkembang, bahkan di dalam perusahaan yang memiliki banyak orang pintar dan berakal sehat sekalipun. d) Walaupun sulit diubah, budaya perusahaan dapat dijadikan lebih meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fernandez (2002) mempunyai tujuan,

yaitu: Mempelajari budaya organisasi, kinerja organisasi, komitmen manajemen, dan komitmen individual rumah sakit umum dan kabupaten kota. Metode penelitian menggunakan rancang bangun observasional dengan cara *cross sectional* yang dilakukan pada 25 rumah sakit kabupaten kota di Surabaya dengan menggunakan *multi stage analisis*. Sedang uji statistik dilakukan analisis faktor dengan *Confirmatory Factor Analisis*, uji beda dengan ANOVA dilanjutkan dengan LSD dan *Student's T Test*, analisis jalur dengan LISREL.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian: a) komitmen manajemen berpengaruh pada budaya organisasi, kinerja, dan komitmen individual pada rumah sakit pada semua level, b) komitmen individual berpengaruh pada budaya organisasi kinerja rumah sakit, dan c) budaya organisasi rumah sakit berpengaruh pada kinerja rumah sakit. Penelitian tentang budaya telah dilakukan oleh (Moeljono, 2003) pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan telah membukukan hasil penelitiannya dalam buku yang berjudul *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporat* menunjukkan bahwa salah satu kekuatan BRI adalah mempunyai budaya korporat yang kuat. Budaya korporat pada umumnya merupakan pernyataan filosofis dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya korporat, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan.

Eka dan Ainun (2000) melakukan penelitian di Indonesia dengan jumlah sampel sebesar 97 perusahaan manufaktur. Dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi Intensitas Peran Akuntansi Manajemen (IPAM). Kinerja perusahaan dilihat dari laporan

keuangan yang didasarkan pada standar akuntansi keuangan. Dalam pandangan akuntan, bagaimana mungkin perusahaan bekerja baik tanpa memanfaatkan informasi akuntansi manajemen. IPAM dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi faktor internal yang ada pada perusahaan. Menurut Rachma (2000) dengan jumlah sampel sebesar 67 auditor di Yogyakarta menemukan bahwa budaya terbentuk selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun eksternal. Oleh karena itu, akuntansi merupakan budaya asing. Penelitian tentang budaya organisasi perlu memandang permasalahan dalam perspektif lebih luas.

Perspektif yang lebih luas ditunjukkan dengan tinggi rendahnya *setting exposure* perusahaan dengan dunia internasional. Perspektif demikian menekankan pada hubungan perusahaan dengan dunia luar, bukan hanya lingkungan internal perusahaan. Sudut pandang ini mengintegrasikan pendapat-pendapat mengenai terbentuknya budaya perusahaan, yaitu: 1) diciptakan pendirinya, 2) pengalaman dengan lingkungannya, dan 3) kontak dengan pihak lain.

### ***Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan***

Secara teoretis, perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian Mediaty (2008) menemukan bahwa perencanaan strategis terhadap kinerja PDAM di Sulawesi Selatan memberikan pengaruh yang signifikan. Hasil temuan tersebut sejalan dengan pendapat Willie and Shirley (1997) yang menyatakan bahwa intensitas perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula pendapat Boyd and Reuning (1998) yang juga menjelaskan bahwa perencanaan strategis merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan dalam meningkatkan kinerja. Wheelen dan Hunger (2000) menjelaskan bahwa perusahaan yang melaksanakan perencanaan

strategis akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Herawati, dkk, 2006; Andersen dan Juul, 2000; Liedtka, 2000; George, 2000) yang menyimpulkan bahwa variabel bebas faktor perencanaan strategis dan faktor perencanaan operasional secara bersama-sama dan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan serta menunjukkan adanya hubungan yang erat.

Penelitian Covin dan Covin (1990) dengan sampel 344 perusahaan manufaktur kecil di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan kriteria dari *Small Business Administration* untuk mengukur besaran perusahaan, menemukan bahwa pada lingkungan yang tidak ramah, perusahaan-perusahaan kecil yang mempunyai perilaku strategis agresif (proaktif, inovatif, dan berani berkonfrontasi dengan pesaing) menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang bersifat pasif.

Penelitian yang dilakukan oleh Fredianto dan Zulaikha (2001) dengan jumlah sampel 89 perusahaan manufaktur menengah-kecil di kota Semarang menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Semarang cenderung bersifat proaktif dan inovatif dalam merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis. Di sisi lain, mereka cenderung berani mengambil resiko dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan mendukung (*munificent*). Sehingga dalam kondisi lingkungan yang dinamis mereka cenderung bersikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil resiko dalam usaha menangkap peluang-peluang usaha dan meraih keunggulan bersaing.

Sementara dalam kondisi lingkungan yang kompleks, mereka cenderung menghindari resiko. Hal ini mengandung arti bahwa mereka secara hati-hati menganalisis dan mengambil keputusan strategis dalam merespon kondisi lingkungan

eksternal yang kompleks. Sementara pada kondisi lingkungan eksternal di mana sektor-sektornya dinilai mendukung aktivitas dan perkembangan perusahaan, mereka cenderung bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam rangka meningkatkan posisi pasar dan posisi bersaing.

Max (1989) dalam penelitiannya dengan jumlah sampel sebesar 86 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat dan K.Chong dan Ming Chong (1997) dengan jumlah sampel sebesar 120 perusahaan manufaktur di Jepang. Kedua peneliti di atas menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja. Lingkungan merupakan variabel yang perlu dianalisis karena lingkungan berpengaruh terhadap perancangan sistem akuntansi manajemen dan kinerja perusahaan. Bukti empiris yang dilakukan oleh Gordon dan Narayana (1984) pada 105 perusahaan manufaktur di Ottawa Canada juga menemukan bahwa informasi dan struktur organisasi desentralisasi merupakan fungsi dari lingkungan dan pada tingkat desentralisasi yang tinggi memerlukan informasi yang lebih tepat waktu (*timeliness*), non finansial dan berorientasi pada masa yang akan datang, teragresi dan terintegrasi.

Willie dan Shirley (1999) meneliti hubungan manajerial, lingkungan eksternal, faktor-faktor organisasi dan intensitas pelaksanaan perencanaan strategis terhadap kinerja keuangan dari 112 bank di Amerika. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa intensitas pelaksanaan perencanaan strategis yang dilakukan bank secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Intensitas perencanaan strategis secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan variabel perantaranya faktor manajerial dan organisasi. Hasil penelitiannya juga memperlihatkan adanya pengaruh timbal balik antara intensitas pelaksanaan perencanaan strategis dengan kinerja keuangan bank, yang mana konsisten dengan penelitian

Gul dan Chia (1994) dengan jumlah sampel 116 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat, yaitu kinerja bisnis unit dipengaruhi oleh penggunaan informasi akuntansi manajemen yang *scope*-nya luas serta strategis bisnis unit yang diterapkan. Selanjutnya ketidakpastian lingkungan dan penggunaan informasi akuntansi manajemen yang *scope*-nya luas juga berpengaruh terhadap kinerja.

Perusahaan dapat berhasil baik apabila dilakukan pengelolaan perusahaan dengan baik dan adanya pelaksanaan perencanaan strategis. Hasil penelitian Bruce R. dan Allen C. (1999) dengan jumlah sampel sebesar 63 perusahaan kecil di Cina menemukan bahwa ada hubungan positif antara intensitas pengelolaan perusahaan dengan intensitas *scanning* lingkungan. Perencanaan strategis yang baik, berisi sekurang-kurangnya gambaran lingkungan bisnis perusahaan saat ini dan yang akan datang. Selanjutnya juga dibahas bagaimana perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang demikian perlu memperlihatkan sumberdaya yang diperlukan, pasar yang akan dimasuki, perubahan dalam biaya dan teknologi yang diperlukan.

### **Penutup**

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sebagai Implikasi kebijakan dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah dalam menyusun perencanaan strategis atau *corporate planning* perlu selalu mempertimbangkan perencanaan jangka panjang secara tertulis, seperti menetapkan tingkat *profitabilitas* atau menetapkan tingkat keuntungan yang ingin dicapai. Perencanaan jangka panjang yang obyektif, misalnya: *earning, return on investment, capital growth, sales earning ratio*, volume penjualan, dan laporan keuangan masa mendatang serta perencanaan anggaran dalam bentuk *hiring and training personel, research, development*, dan *advertising*.

Budaya organisasi yang berkembang saat ini adalah budaya korporasi yang mengedepankan pencapaian visi dan misi korporasi, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, mendorong organisasi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang *well professional managed*, dari organisasi yang berpola administrasi dan mengarahkan korporasi untuk *comply* pada acuan-acuan bisnis terkini dan global dari pada bertahan pada acuan-acuan masa lalu dan/atau lokal. Budaya korporat memberikan ruang pada organisasi dan manusia di dalamnya untuk mengembangkan nilai bagi pemerintah dan masyarakat.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, 2001, *Management Control System, Ninth Edition*, New York: Mc Graw-Hill.
- Boyd, B.K. & Fulk, J. 1996 "*Executive Scanning & Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model*" *Journal of Management*, Vol.22.
- Brandon, Charles H., dan Ralph E. Dartina. 1997, "*Management Accounting: Strategy and Control*", Canada: Mc Graw-Hill Inc.
- Chenhall, R H. dan Morris,D., 1986 "*The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Use fullness of Management Accounting System*". *The Accounting Review*. Vol 61,No. 1,
- Child, John 1997 "*Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect*" *Organization Studies*, Vol.18,
- Covin, J.G.& Covin ,T.J. 1990 "*Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance*" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer.

- Eka & Ainun, 2000, "**Budaya perusahaan dan intensitas peran Akuntansi manajemen: penelitian Empiris dan perusahaan – perusahaan di Indonesia**", Simposium Nasional Akuntansi 3, Depok.
- Fernandez, H.A., 2002, "**Pengaruh Komitmen Manajemen Pada Budaya, Komitmen Individu, dan Kinerja Organisasi Nirlaba**", Disertasi (Tidak Diterbitkan). Erlangga: Surabaya.
- Fredianto, R. & Zulaikha, 2001. "**Hubungan antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan**", SNA 4 Bandung.
- Govindarajan, Vijar, dan Gupta, 1985 "**Linking Control System to Business Unit Environment Strategy, Impact on Performance**", *Accounting Organization and Society*, Vol.10.No.1.
- Hari S., 2006. "**Reinventing BUMD Badan Usaha Milik Daerah**", Jakarta: Elex Media Komputindo
- Jauch, Laurence R., dan William R. Glueck. 1998, "**Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, diterjemahkan Murad dan AR Hendry Sitanggang**", Jakarta: Erlangga.
- Kaplan and Norton, 1996, "**Translating Strategy into Action Balanced Scorecard**" Boston : Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. and Heskett James L. 1992 "**Corporate Culture and Performance**", *The Free Press*. New York.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. 1992. **Organizational Behavior**. Boston: Richard d. Irwin, Inc.
- Mediaty, 2009, "**Pengaruh Lingkungan Strategis, Budaya, dan Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan Daerah: Studi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan**", Disertasi, *Unpublished*. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Moeljono, Djokosantoso, (2003), "**Budaya Korporat & Keunggulan Korporat**", Jakarta: Elex Media Komputindo/Gramedia.
- Mondy, R.W. and Noe, R. M.. 1993. "**Human Resource Management**", Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Porter, Michael E, 1996, "**Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**", New York: Free Press.
- Robbins, Stephen P. 1994, "**Organizations Theory: Structure, Design and Application**", *Third Edition*, diterjemahkan oleh Yusuf Udaya, Jakarta: Penerbit Arcan.
- Schein, E.H. 1992. "**The Role of Foundation in Creating Organizational Culture**", *Organizational Dynamic*. Summer. 1985.
- Wheelen Thomas L., dan David Hunger J. 2000, "**Strategic Management and Business Policy**", *Fourth Edition*, (New York: Addison Wesley Publishing Company).

\*) Penulis adalah Dosen SMIK Handayani Makassar