

Vol.1, No.1, Mei 2009

ISSN 2085-4129

# Jurnal **STUDI LINGKUNGAN**

**KONDISI, KONSEP PENANGANAN DAN UPAYA PENANGGULANGAN KEKERINGAN  
DI JAWA TENGAH**

S. Imam Wahyudi

**ANALISIS BERBAGAI DIMENSI MANAJEMEN LINGKUNGAN PADA INDUSTRI MANUFAKTUR  
DI JAWA TENGAH**

Budhi Cahyono

**MODEL TEORETIKEL DASAR ANALISIS LINGKUNGAN**

Widodo

**ANTARA KEMISKINAN DAN PERMUKIMAN KUMUH DI PERKOTAAN**

Mohammad Agung Ridlo

**PERANCANGAN TRICKLING FILTER DENGAN MEDIA BATU APUNG SEBAGAI UPAYA PENURUNAN  
SALINITAS AIR PAYAU (Studi Kasus Intrusi Air Laut di Semarang)**

Benny Syahputra

**STUDI PENYUSUNAN KAWASAN LINDUNG ABADI DI KABUPATEN JEPARA**

Panca Hari Subagyo

JSL

Vol.1

No.1

Halaman 1-64

Semarang  
Mei 2009

ISSN  
2085-4129



LEMLIT UNISSULA  
SEMARANG

# MODEL TEORETIKEL DASAR ANALISIS LINGKUNGAN

WIDODO

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

## ABSTRACT

*This study based on reserach gap environment analisys improvement performance organization. The purpose of this study were to Construct a theoretical model or grand theory for analisys improvement*

*Future research an effort organization performance can be reahed through learning organization improvement which is built with environment by dimension complexity, munificence and dynamism or Volajility*

**Key word :** *Organization Performance, Corporate Culture, Enviroment, Organizational Learning*

## PENDAHULUAN

Teori kontijensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keterpaduan antara strategi dengan lingkungan akan menentukan kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Lumkin & Dess :1996, Child : 1997). Oleh karena itu organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku. Kesuksesan organisasi tergantung dari adaptasi internal pada lingkungan (Gibbon P.T, 2003).

Studi Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. (1997) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi dengan lingkungan ditunjukkan dengan indikasi sebagai berikut : 1). Organisasi secara terus menerus menyesuaikan perubahan dengan membuat strategi sesuai dengan umpan balik yang didasarkan pasarnya. 2). Proses perencanaan produk dan bisnis menyesuaikan atau melibatkan pelanggan, suplies dan penyedia dana. 3). Organisasi dengan cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan

Persepsi para manager tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis

dalam bentuk strategi yang proaktif (adaptif) terhadap lingkungan, Sharma dan Arogan-Corera (2003 )

Studi Yadong Luo (1999) menyimpulkan bahwa kemampuan analisis lingkungan mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi.. Sesuai dengan paradigma orientasi strategi suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui adaptabilitas (Miles and Snow, 1998).Namun hasil studi Peter and Rebeca (2000) meyimpulkan bahwa kemampuan analisis lingkungan lingkungan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan kontroversi hasil studi ( *Research gap* ) tersebut di atas, maka masalah yang muncul adalah " Bagaimana mengembangkan model teoritikel dasar mengenai lingkungan.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN PROPOSISI

### Kinerja Organisasi

Menurut Wiklund (1999) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*) . dan menurut Beal (2000) adalah kernampualabaan (*profotability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal berikut ini (Ferdinand :2003) : 1).Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktifitas, tingkat kreatifitas dari keinovatifan SDM dalam organisasi dimana ia berada. 2). Organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan,

tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya. 3). Organisasi yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya market share, serta tingginya profitabilitas pemasaran. 4). Perusahaan yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat dalam berbagai ratio keuangan antara lain rasio-rasio : likuiditas, aktivitas solvabilitas dan profitabilitas.

Studi Menon (1999) menjelaskan bahwa proses strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang berkualitas, yang dibangun berdasarkan lingkungan pembelajaran organisasional yang terus menerus akan menghasilkan keunggulan sumber daya dan kapabilitas (1991). Kondisi tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Ferdinand, 2002). Salah satu dimensi budaya organisasi yakni adaptabilitas, yang merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan berpeluang meningkatkan kinerja (Denison, 1996). Oleh karena itu adaptabilitas menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku.

#### Proposisi Budaya Organisasi

Setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan yang dominan dan di dalamnya terdiri dari beberapa sub-budaya, seperti budaya manajerial, budaya pekerjaan dan budaya kelompok (Schein, 1985). Deal dan Kennedy (1982) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia yang tergantung pada kemampuan orang untuk mempelajari dan kemudian menyebarkan pengetahuan ke generasi-generasi penerusnya. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi bersama yang dipelajari oleh sebuah kelompok serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dengan eksternal. Schein (1985). Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai perekat (*glue*) yang membentuk kohesivitas (Smircich, 1989). Juga dapat berfungsi sebagai *social control* yang mendorong semua anggota organisasi mempunyai

komitmen terhadap kemajuan organisasi (O'Reilly, 1989).

Berbagai definisi di atas memperlihatkan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama-sama (Robbins S.P :1994). Selanjutnya menjelaskan bahwa budaya organisasi mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang mencakup dimensi struktural maupun perilaku, yang terdiri dari : 1). *Inisiatif individual*, termasuk tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu. 2). *Toleransi terhadap tindakan berisiko*, yaitu sejauhmana karyawan dianjurkan untuk bertindak secara agresif, inovatif dan mengambil risiko. 3). *Arah*, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. 4). *Integrasi*, yaitu sejauhmana unit-unit organisasi didorong untuk bekerja dengan cara koordinasi. 5). *Dukungan dari manajemen*, yaitu sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan. 6). *Kontrol*, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan. 7). *Identitas*, yaitu tingkat sejauhmana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. 8). *Sistem imbalan*, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. 9). *Toleransi terhadap konflik*, yaitu tingkat sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. 10). *Pola-pola komunikasi*, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Sedangkan dimensi budaya organisasi, menurut Denison (1996), mencakup : 1). *Involment*, yaitu keterlibatan dan partisipasi dengan intensitas yang tinggi sehingga menciptakan suatu rasa memiliki dan tanggung jawab. Adanya kondisi rasa memiliki tersebut akan menumbuhkan komitmen yang lebih besar pada organisasi serta tumbuh kemampuan untuk melaksanakan proses kerja kondisi yang otonomi. 2). *Consistency*, konsep yang mendasari dimensi ini adalah suatu sistem pengendalian yang bersifat implisit, artinya didasarkan pada nilai-nilai yang telah terinternalisasi. Kondisi tersebut akan lebih efektif untuk mencapai koordinasi dan

integrasi dari system eksternal. 3). *Adaptability*, konsep ini mendasarkan pada kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan. *Adaptability* menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku. 4). *Mission*, merupakan rangkalan kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visi atau dalam bisnis apa kita berada atau seharusnya ada. Kemudian dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (1984) antara lain : 1). *Individuality* menunjukkan adanya kerangka social yang fleksibel, yaitu bahwa seseorang diharapkan dapat mengurus dirinya sendiri dan keluarganya. Kebalikan dari budaya kerja individualistik adalah kolektifistik yaitu adanya jaringan sosial yang ketat dimana anggota mengharapkan organisasi akan melindungi mereka sebagai imbalan atas kesetiaan mereka. 2). *Power distance* yaitu menunjukkan seberapa jauh suatu organisasi secara kolektif menerima kenyataan bahwa kekuasaan di dalam organisasi secara tidak merata. 3). *Uncertainty avoidance*, yaitu suatu kondisi dimana anggota organisasi dari kelompok merasa terancam oleh situasi yang tidak menentu dan berusaha menghindarinya. 4). *Masculinity*, yaitu suatu keadaan dimana nilai yang dominan pada seseorang adalah ketegasan yang diwujudkan dalam bentuk perhatian yang besar pada perolehan uang dan kurang memperdulikan orang lain, kualitas hidup atau masyarakat. Studi Kerin, Mahajan dan Varadarajan (1999) dimensi budaya organisasi mencakup : 1). Arti yaitu kepercayaan secara bersama antar kelompok yang berbeda-beda 2). Komunikasi yaitu menunjuk pada kode-kode atau ketentuan perilaku formal maupun non-formal yang bersifat menguatkan arti . 3). *Sharedness* adalah menunjuk pada usaha melakukan hal-hal secara bersama atau partisipasi merupakan norma dan , usaha untuk mengemukakan sesuatu secara bersama (misal merespon secara cepat terhadap suatu perubahan ).

Kebiasaan – kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi (Budaya organisasi ) sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi ( *Organizational values*). Dilihat dari strukturnya budaya organisasi terdiri dari beberapa komponen. Menurut Joccano (1990) secara umum budaya organisasi terdiri dua komponen, yakni, pertama idealistik, komponen ini terselubung (*elusive*), tidak

tampak kepermukaan dan hanya orang-orang dalam organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi dan mengapa organisasi itu didirikan. Komponen ini sebagai keyakinan yang menjadi penuntun kehidupan sehari-hari pada sebuah organisasi (Davis ,1994). Dan Hopstede (1997) menyebutnya sebagai nilai – nilai organisasi. Kemudian komponen kedua adalah behavioral yang merupakan komponen yang tampak dalam perilaku sehari – sehari para anggota organisasi, yang mudah diamati , dipahami dan dintepretasikan atau menunjukkan bentuk praktik – praktik manajemen ( Davis, 1994 ; Hopstede, 1997).

Komponen kedua dari budaya organisasi yakni behavioral lebih sensitif. Hal tersebut disebabkan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sehingga ketika lingkungan itu berubah maka yang berubah pertama kali adalah komponen behavioral ini (Hatch, 1993).

Studi mengenai budaya organisasi yang banyak dilakukan adalah pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi ( Wateman , 1982 ; Goldsmith dan Cluteterbuck ,1984 ; Haller. R, 1992 ). Namun demikian menurut Hofstede (1997) ; Rege: et al (1998) budaya organisasi sering menjadi penghambat untuk mencapai kinerja yang tinggi. Penyebabnya seperti yang dikatakan Morgan (1997) budaya organisasi yang kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik, seolah-olah perusahaannya yang terbaik sehingga mengabaikan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing.

Organisasi yang berhasil merupakan organisasi mempunyai budaya yang kuat (*strong culture* ) dan budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya, Hofstede (1997). Budaya yang kuat diciptakan oleh nilai inti dari organisasi yang secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui tingkat kepentingan dan merasa terikat, maka makin kuat budaya organisasi, Robbin. S. (1997). Oleh karena itu adaptabilitas merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Studi Heskett & Kotter (1992) pada 200 perusahaan di beberapa negara Asia, Eropa dan Amerika temuannya adalah budaya yang kuat dan adaptif memiliki suatu kekuatan dan sumbangan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu perlu dibedakan antara *enduring identity* dan *identity having continuity*. *Enduring identity* yaitu identitas organisasi cenderung bersifat permanen

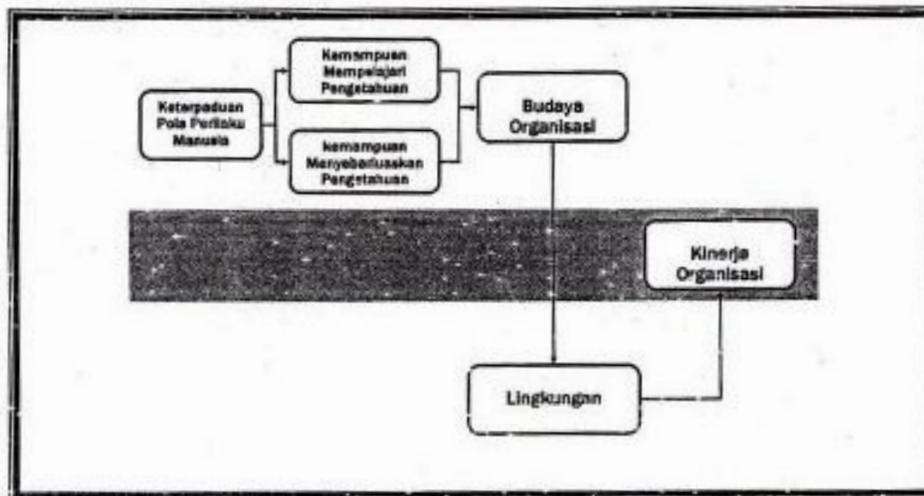
meski terjadi perubahan lingkungan dan identity *having continuity* adalah identitas budaya organisasi harus diinterpretasikan dan diberi makna secara berbeda sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan (bersifat kontekstual) sementara nilai-nilai dan keyakinan inti organisasi masih tetap dipertahankan atau pemaknaan terhadap budaya organisasi harus bersifat dinamik (Hact, 1993).

Berdasarkan *a learning Lens Perspective* proses perubahan strategi dipandang sebagai suatu proses interaktif, manajer merubah dengan menggunakan suatu rangkaian dari langkah-langkah yang dirancang untuk menganalisis budaya organisasi dan lingkungan. langkah-langkah

tersebut merupakan pembelajaran organisasi , Rajagopalan, N (1997).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka proposisi budaya organisasi , adalah  
*Proposisi budaya organisasi: Budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia yang tergantung pada kemampuan orang untuk mempelajari dan menyebarkan pengetahuan. Budaya organisasi yang sesuai dengan lingkungan mempunyai potensi meningkatkan kinerja organisasi*

Secara grafis proposisi budaya organisasi di atas, dapat disajikan seperti pada Gambar 1



Gambar 1 :  
 Proposisi Budaya Organisasi

#### Proposisi Pembelajaran Organisasi

Menurut Sinkula, Baker dan Noordwier (1997) menjelaskan bahwa studi kapabilitas sebuah organisasi untuk belajar telah lama dilakukan, sehingga mengakibatkan definisi tentang *organizational learning*. Berdasarkan pemikiran manajerial. Sange (1990) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. Huber (1991) dengan menggunakan dasar pemikiran proses, mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi disemua organisasi, meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

Pendapat lain *organizational learning* adalah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer

pengetahuan: serta serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan (Garvin, 1993). Sedangkan menurut Goldman Lynda (2002) *organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang.

Studi Huber (1994) menjelaskan bahwa pemahaman tentang literatur proses pembelajaran organisasi menghasilkan kesimpulan 4 (empat) dimensi, yakni :

1). Pengumpulan informasi, pengumpulan informasi merupakan proses dimana informasi-informasi yang diperlukan organisasi dikumpulkan ( Sinkula : 1997 ).

Informasi dapat diperoleh dari pengalaman langsung perusahaan serta pengalaman perusahaan lain. Pengumpulan informasi dalam perusahaan memiliki dua aspek : a). Pengalaman eksternal perusahaan. b). Pengalaman internal perusahaan

Hasil studi Sinkula, Bakar dan Noordewier (1997) menyatakan bahwa kemampuan belajar merupakan dasar bagi organisasi agar mengumpulkan informasi dengan akurat. Semakin tinggi kemampuan belajar dari perusahaan, maka proses pengumpulan informasi juga semakin akurat. Sementara itu Sinkula (1994) proses pengumpulan informasi akan berjalan efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan.

2). Penyebaran informasi, Informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan harus dikomunikasikan atau disebarakan kepada seluruh departemen atau personel yang relevan dalam organisasi. Menurut Slater dan Never (1995) menjelaskan bahwa efektifitas dan kecepatan penyebaran informasi tergantung dari proses belajar. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan efektifitas penyebaran informasi keseluruhan bagian perusahaan. Hasil studi Sinkula, Bakar dan Noordewier (1997) efektifitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap proses penyebaran informasi.

3). Penafsiran informasi. Efektifitas proses pengolahan informasi tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menafsirkan informasi dan hasil yang diperoleh perusahaan (Senge : 1990). Oleh karena itu kesalahan perusahaan dalam menafsirkan informasi yang diperoleh dapat membawa perusahaan mengalami kegagalan dalam proses belajar.

4). Memori organisasi. Merupakan sekumpulan data mengenai pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang berisi mengenai praktek-praktek yang dilakukan perusahaan (Slater dan Never, 1995). Memori organisasi merupakan faktor penting dalam proses belajar. Jika tidak ada memori organisasi maka proses belajar hanya

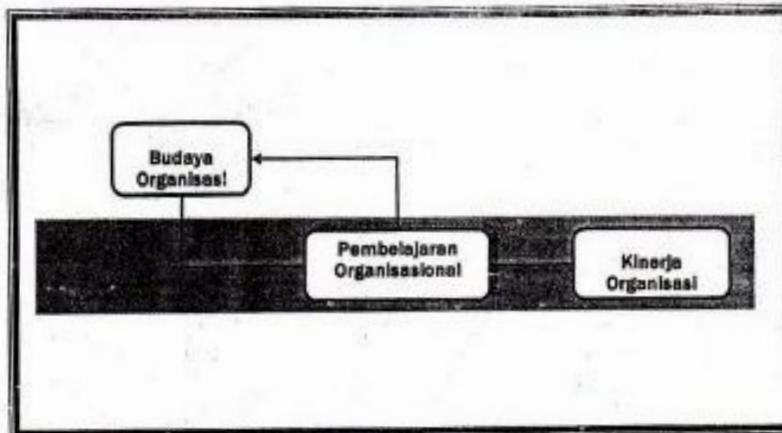
berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan.

Keunggulan bersaing tergantung pada kemampuan belajar organisasi. Konsep tersebut didasarkan pada pengetahuan, usaha membangun kompetensi, inisiatif dan inovasi. Lei, Slocum dan Pitts (1995) Sedangkan Friere (1990) mengemukakan proses belajar meningkatkan kemampuan adaptasi, kondisi tersebut mempengaruhi antara sistem dengan lingkungannya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Menurut Ferdinand (2002) organisasi yang melakukan pembelajaran proses (*process learning*) sebagai bagian dari pembelajaran organisasional dalam sistem yang terpadu akan menghasilkan makna ganda, yaitu pertama organisasi senantiasa menjadi sebuah titian yang siap bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan. Kedua, organisasi belajar bagaimana memanfaatkan pengalaman pembelajaran organisasionalnya untuk menghasilkan strategi yang kreatif, ketiga kualitas sebuah proses akan tercermin dari adanya berbagai komitmen, termasuk didalamnya komitmen untuk berkonsensus. Pembelajaran organisasional yang baik akan memberikan kemampuan untuk mengembangkan berbagai esset dan kapabilitas, dan karena itu dapat meningkatkan kualitas strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya berpeluang untuk meningkatkan kinerja pada sebuah strategi yang dikembangkan dan diimplementasikan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka proposisi pembelajaran organisasional adalah sebagai berikut :

*Pembelajaran organisasional merupakan proses yang dinamis dan interaktif dalam mengembangkan kapabilitas. Pembelajaran organisasional membutuhkan dukungan serta harus dikembangkan sebagai budaya organisasi. Pembelajaran organisasional akan meningkatkan kinerja organisasi.*

Secara grafis proposisi pembelajaran organisasional di atas, dapat disajikan seperti pada Gambar 2



Gambar 2 :  
Proposisi Pembelajaran Organisasional

### Proposisi Analisis Lingkungan

Lingkungan merupakan totalitas semua kondisi-kondisi dan kecenderungan-kecenderungan luar yang mengelilingi bisnis yang bersangkutan. Sedangkan analisis lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan (Wilson, 1990). Analisis lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara analisis lingkungan dengan kinerja organisasi (Whelen dan Hunger, 2003).

Dimensi lingkungan menurut Keats (1988) dan Dess & Beard (1984) terdiri 3 (tiga) karakteristik, yaitu :

1) Kompleksitas (*complexity*) merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan yang bersangkutan. Hal tersebut berarti semakin banyak jumlah faktor luar yang harus ditangani manajer dan semakin tinggi intensitas perbedaan antar faktor-faktor tersebut, berarti semakin kompleks lingkungan bisnis yang bersangkutan.

Adanya kompleksitas lingkungan bisnis membuat manajer menjadi lebih sulit untuk melakukan perubahan-perubahan tertentu secara mendalam (yang bersifat sangat diperlukan), sehingga menjadi cenderung melakukan hanya sedikit sekali langkah penyesuaian (Smart dan Vertinsky 1984). Selain itu menjadi lebih sulit untuk mengetahui faktor-faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan (Amit dan Schoemaker 1993). Selanjutnya menjelaskan bahwa sumber

daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan persyaratan yang sesuai untuk lingkungan luar yang bersifat kompleks tersebut, karena kapabilitas dan sumber daya yang baik akan membingungkan para pesaing, sehingga memberikan kemungkinan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang lebih baik. Sumber daya dan kapabilitas yang bersifat canggih membuat para pesaing sulit mengetahui dan menirunya. Brush dan Artz (1999) menunjukkan bahwa jasa layanan yang diberikan oleh perusahaan di dalam lingkungan bisnis yang kompleks merupakan sifat-sifat yang sulit dievaluasi, bahkan setelah jasa layanan terkait selesai diberikan. Sertifikasi atau reputasi yang baik misalnya, dapat merupakan faktor sangat penting yang menentukan daya saing didalam lingkungan bisnis yang kompleks. Suatu standard yang baik akan mengurangi biaya transaksi, memberikan akses ke pasar, meningkatkan kinerja, mengurangi biaya operasional dan sebagainya.

2). *Munificence* merupakan intensitas kemampuan lingkungan bisnis untuk menunjang pertumbuhan organisasi (Starbuck 1976) atau pertumbuhan penjualan (Dess dan Beard, 1984). Petunjuk tentang *munificence* antara lain tingginya konsentrasi perusahaan-perusahaan yang bersifat sejenis (Sharma, 2003). Selanjutnya menjelaskan bahwa subsidi oleh pemerintah atau stimulan dalam bentuk pengurangan pajak juga dapat merupakan *munificence*.

3). *Dynamism* atau *Voiality*, dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana perusahaan beroperasi.

Pengertian tersebut termasuk kecepatan perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen, kecepatan perubahan struktur pesaing (banyak sedikitnya pesaing, jumlah pesaing menurut kuat lemahnya (Ferdinand, 2002). Studi Keats dan Hitst (1988) terdapat hubungan negatif antara dinamika lingkungan dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas tadi terhadap pengaruh lingkungan dapat dilakukan dengan dimensi lingkungan sebagai peluang dan ancaman yang dinyatakan melalui derajat kompleksitas lingkungan, dinamika lingkungan dan *munificence* atau hostilitas. Dengan demikian perusahaan dapat mendefinisikan lingkungan dalam bentuk ancaman yang dihadapi dan kemampuan adaptasi melalui kapabilitas manajerialnya (Ferdinand, 2003).

Teori *contingency* menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antara variabel internal dengan variabel-variabel lingkungan. Adanya perbedaan intensitas keragaman lingkungan luar memerlukan intensitas pembuatan keputusan berbeda. Hal tersebut untuk menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berliku, Sharma dan Arogan-Corera (2003). Studi Zajac (2000) menunjukkan bahwa perubahan strategi pada industri simpan-pinjam AS dapat diramalkan berdasar pada perbedaan intensitas kepemilikan sumber-sumber antar berbeda-beda perusahaan. Juga ditunjukkan bahwa intensitas kesesuaian yang lebih tinggi antara strategi dengan lingkungan bisnis luar menghasilkan daya saing yang lebih besar.

Persepsi para manager tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis dalam bentuk strategi yang proaktif terhadap lingkungan (Sharma dan Arogan-Corera, 2003).

Perubahan strategis merupakan perbedaan dalam format, mutu, atau integrasi organisasi dengan lingkungan dari waktu ke waktu (Van de & Pole, 1995). Penyatuan

dengan lingkungan merupakan pola dasar dan merencanakan interaksi lingkungan dan distribusi sumber daya yang menunjukkan suatu organisasi akan mencapai sasaran (Rajagopalan, N, 1997). Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan strategis mencakup aspek pertama *rational*, artinya manajer yang rasional akan mengoptimalkan capaian dengan menetapkan kesesuaian antara lingkungan dan perusahaan melalui kreasi sampai dengan implementasi dari suatu visi yang strategis. Lingkungan secara obyektif diasumsikan sebagai sumber peluang dan ancaman. Kondisi lingkungan diasumsikan secara langsung mempengaruhi perubahan dalam isi strategi dengan menggunakan suatu analisis alternatif yang strategis. Juga mengasumsikan secara obyektif ditentukan, faktor organisatoris mempertimbangkan kelemahan yang menghalangi perubahan, dan faktor kekuatan dipertimbangkan untuk mendukung kebutuhan akan perubahan. Menurut perspektif rasional, perusahaan merubah strategi sebagian besar untuk meningkatkan kinerja secara ekonomi.

Kedua *learning* dipandang sebagai suatu proses interaktif, manajer merubah dengan menggunakan suatu rangkaian dari langkah-langkah yang dirancang untuk menganalisis organisasi dan lingkungan. langkah-langkah tersebut merupakan *learning* manajer dalam proses perubahan strategis.

Ketiga *cognitive*, asumsi kunci teori *cognitive perspective*, bahwa lingkungan tidak bisa ditentukan secara obyektif. Oleh karena itu manajer melakukan pengamatan (Johnson, 1992). Demikian juga, konteks organisasi diasumsikan menjadi suatu sumber informasi yang mempengaruhi struktur dan isi tentang pengamatan individu. Pengamatan mempunyai efek strategis, pada gilirannya struktur pengetahuan dapat mengubah tindakan manajer dengan menciptakan persepsi bersama atas kebutuhan akan perubahan. Tindakan manajer mempengaruhi lingkungan, stakeholder, struktur dan sistem perubahan dalam isi strategi (Rajagopalan, N, 1997).

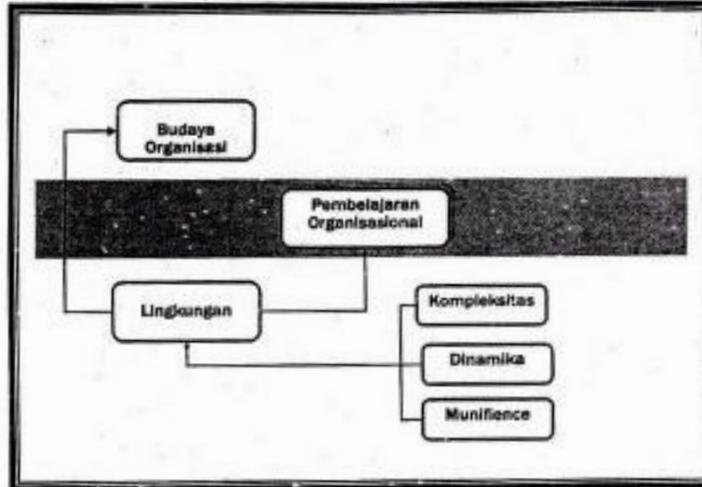
Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan dapat diidentifikasi kedalam, pertama tekanan atau ancaman lingkungan dan kedua kemampuan mengadaptasi atau menyesuaikan diri melalui kapabilitas manajerialnya untuk memanfaatkan pengaruh lingkungan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka proposisi analisis lingkungan, adalah

Proposisi analisis lingkungan : Lingkungan merupakan totalitas semua kondisi-kondisi dan kecenderungan-kecenderungan luar yang mengelilingi bisnis, yang mencakup dimensi kompleksitas, dinamika dan munificence. Perubahan lingkungan akan

menuntun perusahaan pada perubahan budaya organisasi dan pembelajaran organisasional..

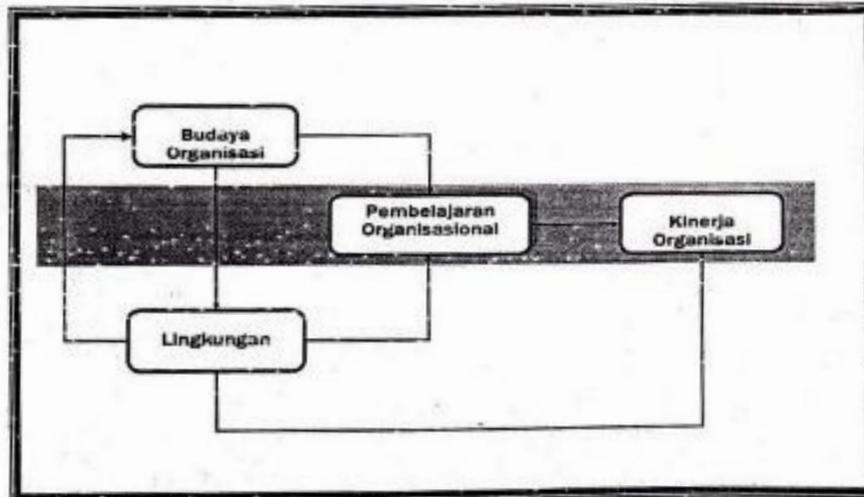
Secara grafis proposisi mengenai analisis lingkungan di atas, dapat disajikan seperti pada Gambar 3.



Gambar 3 :  
Proposisi Mengenai Analisis Lingkungan

Berdasarkan proposisi pembelajaran organisasional, proposisi budaya organisasi dan proposisi mengenai analisis lingkungan ,

maka model teoretikal dasar (*Grand Theory*) mengenai analisis lingkungan nampak tersaji pada Gambar 4.



Gambar 4 :  
Model Teoretikal dasar Mengenai Anaalisis Lingkungan

Pada Gambar 4 dapat dijelaskan bahwa tujuan perusahaan adalah mencapai kinerja organisasi yang superior, adanya perubahan lingkungan akan menuntun perusahaan pada perubahan budaya organisasi dan pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional membutuhkan dukungan dan harus dikembangkan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi yang sesuai dengan lingkungan mempunyai potensi meningkatkan kinerja organisasi.

#### Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan pengembangan model teoretikal dasar yang telah diuraikan tersebut di atas, maka muncul pertanyaan bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasional yang dibangun oleh lingkungan. Dimensi lingkungan mencakup ; Kompleksitas (*complexity*), *Munificence* dan *Dynamism* atau *Volatility* merupakan area studi menarik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alford, B., Silver Lawrence, S dan Sean Dwyer (2006) . Learning and Performance goal orientation of Salespeople Reviseted : The Role of performance-Approach and Performance-Advaidance Orientation. *Journal of Personal & Sales Management*. 36, 27-38
- Amabile, Teresa M. Regina Conti, Heather Coon J.L. and Herron. (1996). Assessing The Work Enviroment for Creativity \*. *Academy of Management Journal*. 1154-1184
- Amit, R. and Schornaker. P.J.K. (1993) . Strategic Asset and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*. 33-46.
- Baker. Willam.E. dan Sinkula.James M. (1999) . The Synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 27.(.4),.411-427. .
- \_\_\_\_\_, Noordewwier. (1997) . A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 25.(.4),.305-318.
- Barney, Jay. (1991)."Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 , 99-120.
- Brian Smith. (2003 ) \*. The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literat.'. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11 (3) . 273 - 281
- Chapman.J, Morris.M.H, Davis D.L. Avila Alen A. (1991 ) \*. Assesing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices and Satisfaction When evaluating the Salesforce : A Replications and Extensions \*. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*.11 (3). 25 - 32.
- Cristopher K.B. and Nick Bontis and Simon Taggar (2001 ) \* A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance ", *Management Decesion*. 19-35
- Corner . K.R. (1991) \*. A Historical Comparison of Resource-Based theory and Five School of Thought Within Industrial Organization Economics : Do We Have a New theory of the firms ? \*. *Journal of Management*.,121-154.
- Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. (1997) \*. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance : Test Contingency and Configurational Models. \* *Strategic Management Journal*.677 -689
- Dess Gregory G. and Origer Nancy K. (1987 ) \*.Envircment, Structure and Consensus in Strategy Formulation : A Conceptual Integration ". *Academy of Management Journal*. 12 (2) ,313-324.
- Denison. D.R. & Mishra . A.K. (1995) . \* Toward a Theory Organizational Culture and Efectiveness." *Organization Science*..204 – 223
- Gautam Ray., Barney J. B. and Waleed A.M. (2004 )." Capabilities, Business Process and Competitive Advdtage : Chosing the Dependent Variabel in Empirical Test of the Resources Based – View." *Strategic Management Journal*.. 25, 23 - 37.
- George Boyne, Steve Martin and. Richard Walker. (2004) .". Explicit reform, Implicit Theories and public service Improvement " *Public Management Review* . 12, 34-42.

- Gibson, P. dan Robertson. (2003) ". Conscientiousness and Managerial Performance ". *Journal of Occupational Psychology*. 73.p.171-180.
- Grant, Robert M. (1991) " The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation ". *California Management Review*. 33 (3).p.114.
- Gregory G. Dess, G.T. Lumkin. (1997) ". Entrepreneurial Strategy Making and firm Performance : Test of Contingency and Configurational Model ". *Strategic Management Journal*. 18(9).p.667.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1996) ". The Practice of strategic Human Resource Management ". *Personnel Review*..2-8
- Hofstede, G. (1998) ". Identifying Organizational Subcultures An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*..1-12.
- Hurley, Robert Hult, G. Thomas M. Hult (1998) ". Innovation, Market Orientation and organization Learning : An Integration and Empirical Examination", *Journal Marketing*. 30-45.
- Ian H. Wilson. (1990) ". *Environment Scanning and Strategic Planning*, Conference Papers
- John W. Medcoff. (2001) ". Resources-based strategy and Managerial Power in Networks of Internationally Dispersed Technology Units ". *Strategic Management Journal*. 999-1012
- Judge A. Timothy and Ferris Gerald R. (1993) ". Social Context of Performance Evaluation Decisions." *Academy of Management* 36 (1). 80-94.
- Juliana D. Lily and David A. Gray. (2005) ". Outsourcing the Human Resources Function : Environmental and Organizational, Characteristic That affect HR " *Performance, Journal of Business Strategies*. 22 (1).55 -65.
- Li Mingfang. (2002) ". Environmental Dynamism, Capital Structure and Innovations : An Empirical Test ". *The International Journal of Organizational Analysis*. 10 (2).p.156.
- McKee, Lorna and Hough Helen. (2004) ". The Cultural paradigm of the smaller Firm ". *Journal of Personal selling & Sales Management*. 42 (4).377 -389.
- McEnroe, M.P. (1988) ". Length of Experiences and The Performance of Manager in The Establishment Phase of Their Careers ". *Academy Management Journal*. 31. (1), 175-185.
- Mihallisin, M.D, Smith, R.D. dan Kline, D.M. (1997) ". In Search of Strategic Assessts. *International Journal of Organizational Analysis*..360 -375.
- Ohlott P.J., Ruderman, M.N dan McCauley. (1994) ". Gender Differences in Managers Developmental Job Experiences. *Academy of Management Journal*. Vol 17 (1).p.46-67.
- Papadakis V. M., Liokas S. and Chambers D. (1998) ". Strategic Decision Making Processes : The Role of Management and Context." *Strategic Management Journal*., 115 -127
- Patric T. G, Rosemary K, and Geraldine I. (2003) ". Adaptability and Performance Effect of business level strategies : an empirical test ". *Irish Marketing Review*, 57 -69
- Peter Mc Kiernan (1997) " Strategy Past : Strategy Futures " *Long Range Planning*, Vol.30.(5.), 790-798.
- Peters, T.J and Waterman, Jr. (1982) ". In Search of Excellence. New York : Harper and Row.
- Phillips, A.S and Bedeian Arthur.G. (1994) ". Leader-Follower Exchange Quality : The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*. 37 (4) p.990.
- Prahalad C. K. Hamel G. (1990) "The Core Competencies of The Corporation ". *Harvard Business Review*. May -June.
- Sinkula, J.M, (1994) ". Market Information Processing and Organizational Learning ". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 58 (January), 35 - 45
- Sinkula, J.M, Baker, M.R dan Noordewier, T. (1997) ". A Framework for market-based Organizational learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior." *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (4).305-318.
- Rajagopalan, N. dan Spretzer, G.M. (1997) ". Toward A theory of Strategic Change : A Multi- Lens perspective and Integrative Framework". *Academy of Management Review*, 48-79.

- Ramaseshan B. dan Dickison. Sonia. (2004 ). ". An Investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation ".. *Journal of Strategic Marketing*. 71-95
- Robertson. Ivan. T et al. (2000 ) ". Conscientiousness and Managerial Performance ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 171-180
- Ron Sancez (1997 ) " Strategic Management at thePoint of Inflection : System, Complexity and Competence Theory, " *Long Range Planning*. Vol.30.(6),.939-946.
- Sharma. Sanjay. (2003 ). A. Contingency Resouce-based View of Proactive Corporate Enviromental Strategy. *Academy of Management Review*. 28 (1)p.77
- Stear.Edward.B. (1998 ) ". The Content Management Strategy : Don'Go to Work
- Stevent White (.2000 ) " Competition, Capabilities and The Make, Buy, or Ally Decesion of Chinese : State Owned Firm ".. *Academy of Management Journal*, 324-341
- Toby J. Tetenbaum.(1997 ). "Shifting Paradigm : From Newton to Chaos ". *Organizational Dinamics*.
- Teece, D.J. G Pisano and A. Shuen, (1997 ) " Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol 18 (7 ) 510-533.
- Varadarajan.P.Rajan dan Jayachandran .S. (1999 ) ". Marketing Strategy : An Assesment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 120-143
- (1999) " Strategy Content and Process Perspectives Revisited. " *Journal of the Academy of marketing Science*. .88-100.
- Westley, F.R and Minzberg. (1989 ) ". Visonary leadership and Strategic Management ". *Strategic Management Journal*. 17-32.
- Wheelen .T.L. Hunger.J.D (2003 ).*Strategic Management* 5 Edition. Addison- Wesley Publisng Company, Inc.

-oOo-