

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA DAN
LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
KONSENSUS STRATEGI DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI
(Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air
Propinsi Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
NOMASTUTI JUNITA DEWI
NIM. C4A002157**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**



Sertifikasi

Saya, Nomastuti Junita Dewi, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Nomastuti Junita Dewi

April 2005

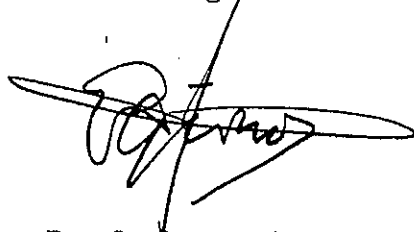
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA DAN
LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
KONSENSUS STRATEGI DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA
(Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air
Propinsi Jawa Tengah)**

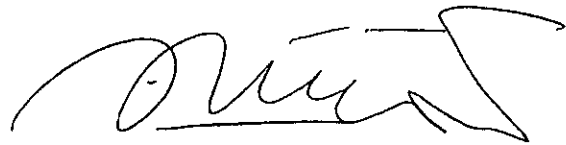
yang disusun oleh Nomastuti Junita Dewi, NIM. C4A002157
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 April 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



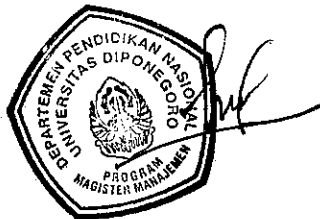
Drs. Sugiono, MSIE

Pembimbing Anggota



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

Semarang, 19 April 2005
Universitas Diponegoro
Program Pasca sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The problem of water resource management is lack of sustained and equal water resource management service quality through parties' cooperation. To solve that problem, appropriate strategy is needed, such as consensus strategy implementation. Consensus strategy is improvement organizational culture strength that involving human resource in water resource management. Human resource concerned here is human resource that has (1) high integrity to improve organizational performance effectiveness and efficiency, (2) perception similarity on organizational vision and mission, and (3) ability to solve conflict between area and interests through synergy and adaptive cooperation toward environment changes. The purpose of this study is to implement strategy consensus effectively and efficiently through organizational culture and environment in order to enhance organizational performance.

The study populations are entire work unit chiefs in Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah (Water Resource Management Department of Central Java Province), both structurally and functionally, and water affairs office in Kabupaten/City in Central Java. Work unit chief is decision maker, strategy and policy planner in each work unit. The analysis technique used to examine research model is SEM. SEM consists of (1) confirmatory factor analysis, to confirm most dominant factors in one group of variables and (2) regression weight, to examine how much correlation between variables. The software package used in this research is AMOS 5.

The results show empirically that to improve consensus strategy then companies need to implement policies that related with organizational culture enhancement. Beside, organizational environment need to consider so negative impact from environment changes can be minimized. The implementation effective and efficient consensus strategy can improve overall organizational performance. Theoretic implication and recommendation for future research are described in final section of this study.

Keywords: *organizational culture, organizational environment, consensus strategy, organizational performance, confirmatory factor analysis, regression weight, AMOS 5*

ABSTRAK

Permasalahan pengelolaan sumber daya air adalah kurangnya kualitas pelayanan pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan dan berkeadilan melalui kerjasama antar pihak. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan strategi yang tepat, misalnya penerapan konsensus strategi. Konsensus strategi merupakan peningkatan kekuatan budaya organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dalam pengelolaan sumber daya air. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah sumber daya manusia (1) yang mempunyai integritas tinggi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, (2) mempunyai persamaan persepsi terhadap visi dan misi organisasi dan (3) mempunyai kemampuan untuk mengatasi konflik antar daerah dan antar kepentingan melalui kerjasama yang sinergis serta adaptif terhadap perubahan lingkungan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah penerapan konsensus strategi secara efektif dan efisien melalui budaya dan lingkungan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pimpinan unit kerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, baik struktural maupun fungsional, serta dinas / kantor / sub dinas pengairan di kabupaten/kota se Jawa Tengah. Pimpinan unit kerja adalah pengambil keputusan, penyusun strategi dan kebijakan di masing-masing unit kerja. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji model penelitian adalah SEM. SEM terdiri dari (1) *confirmatory factor analysis*, untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *regression weight*, untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel. Adapun software yang digunakan adalah AMOS 5.

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa untuk meningkatkan konsensus strategi maka perusahaan perlu melakukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan budaya organisasi. Disamping itu juga, lingkungan organisasi perlu diperhatikan sehingga dampak negatif dari perubahan lingkungan dapat diminimalis. Dengan adanya penerapan konsensus strategi yang efektif dan efisien akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang dijelaskan pada bagian akhir penelitian ini.

Kata kunci : budaya organisasi, lingkungan organisasi, konsensus strategi, kinerja organisasi, *confirmatory factor analysis*, *regression weight*, AMOS 5

KATA PENGANTAR

Bismilahirrahanirrahim,

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas kemudahan-kemudahan yang telah diberikan sehingga penelitian dengan judul **ANALISIS PENGARUH BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KONSENSUS STRATEGI DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA (Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah)**. Adapun alasan penelitian ini adalah syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Disamping itu juga, penelitian ini diajukan sebagai referensi dalam pemecahan masalah yang terjadi pada organisasi berkaitan dengan konsensus startegi

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Sugiono, MSIE, selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Ibu Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.

4. Orang tua dan keluarga, atas pengertian dan dukungannya selama penyusunan tesis ini.
5. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XVIII kelas sore yang telah membantu selama proses penyelesaian penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi organisasi serta memberikan kontribusi terhadap perkembangan pengetahuan, khususnya manajemen strategik.

Semarang, 19 April 2005

Nomastuti Junita Dewi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 <i>Outline</i> Tesis	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Telaah Pustaka	11
2.1.1 Konsensus Strategi	11
2.1.2 Budaya Organisasi	19
2.1.3 Hubungan Budaya organisasi dengan Konsensus Strategi	22
2.1.4. Lingkungan Organisasi	26
2.1.5 Hubungan Lingkungan Organisasi dengan konsensus Strategi.....	30
2.1.6 Kinerja Organisasi	31
2.1.7 Hubungan Konsensus Strategi dan Kinerja Organisasi	33

2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	41
2.4 Definisi Operasional dan Dimensioanlisasi Variabel	41

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data	46
3.2 Populasi dan Sampel	46
3.3 Metode Pengumpulan Data	46
3.4 Analisis Data	47

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Organisasi	55
4.1 Gambaran Umum Responden	57
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data	61
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori	64
4.3.2 <i>Structural Equation Modeling</i>	73
4.4 Pengujian Asumsi	76
4.5 Pengujian Hipotesis	82

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan	86
5.1 Implikasi Teoritis	87
5.2 Implikasi Manajerial	88
5.3 Keterbatasan Penelitian	92
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	41
Gambar 2.2 Dimensi dari Budaya Organisasi	42
Gambar 2.3 Dimensi dari Lingkungan Organisasi	42
Gambar 2.4 Dimensi dari Konsensus Strategi	43
Gambar 2.5 Dimensi dari Kinerja Organisasi	44
Gambar 4.1 Responden berdasarkan Usia	58
Gambar 4.2 Responden berdasarkan Masa Kerja	59
Gambar 4.3 Responden berdasarkan Jenis Kelamin	60
Gambar 4.4 <i>Path Diagram</i>	61
Gambar 4.5 Modifikasi Indeks Konstruk	65
Gambar 4.6 Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen	66
Gambar 4.7 Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen	70
Gambar 4.8 <i>Structural Equation Modeling</i>	74

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3.1 Indeks <i>goodness of fit</i>	52
Tabel 4.1 Model Pengukuran dan Struktural	63
Tabel 4.2 Faktor Loading Konstruk-konstruk Eksogen	68
Tabel 4.3 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i>	69
Tabel 4.4 Faktor Loading Konstruk-konstruk Endogen	72
Tabel 4.5 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i>	73
Tabel 4.6 Evaluasi <i>Overall Model Fit</i>	75
Tabel 4.7 Normalitas Data	77
Tabel 4.8 <i>Univariate Outlier</i>	79
Tabel 4.9 Hubungan Kausal antar Konstruk	81
Tabel 4.10 Standardized Residual Covariance	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Air merupakan kebutuhan pokok makhluk hidup yang sebagai akibat adanya fenomena alam dan kegiatan manusia, keberadaannya semakin lama semakin sulit diperoleh baik secara kualitas maupun kuantitas, sehingga air yang semula merupakan benda sosial berubah menjadi benda ekonomi yang berfungsi sosial.

Pengelolaan sumber daya air pada dasarnya berupa pemanfaatan, perlindungan, pengembangan, pengawasan, pengendalian dan pengaturan yang bersifat spesifik, dilaksanakan secara terpadu, menyeluruh (hulu-hilir, kualitas-kuantitas, instream-offstream), berkelanjutan (antar generasi), berwawasan lingkungan dalam wilayah sungai (satuan wilayah hidrologis) sebagai kesatuan pengelolaan "Satu sungai, satu rencana, satu pengelolaan terpadu" dengan memperhatikan sistem pemerintahan yang desentralistis sesuai jiwa otonomi.

Berlandaskan azas kelestarian, kemanfaatan, keadilan dan kemandirian, konteks operasional pengelolaan sumber daya air pada aspek kelembagaan adalah jaminan terselenggaranya koordinasi dan konsistensi, akomodasi keterpaduan dalam sistem otonomi, peran yang proposional dan optimal antara Propinsi dan Kabupaten/Kota, penerapan filosofi pengembangan ekonomi, informasi dan pelatihan, ketepatan tingkat pengaturan dan pengembangan sistem partisipasi masyarakat secara terpadu.

Husein Umar (1999) menyampaikan bahwa setiap organisasi dihadapkan pada dua jenis lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi dari kompleksitas tersebut adalah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit maka diperlukan manajemen strategi. Masalah-masalah strategi diatasi oleh manajemen puncak dari suatu organisasi dengan mempertimbangkan berbagai macam aspek, misalnya lingkungan internal dan eksternal, yang mempunyai konsekuensi multifungsi dan membutuhkan biaya besar, orientasi pada masa depan serta mempengaruhi kemakmuran dalam jangka panjang.

Siagian (1998) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Strategi bagi suatu organisasi merupakan suatu rencana berskala besar berorientasi jauh ke depan serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semua diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Strategi tersebut harus dimengerti oleh seluruh jajaran manajemen organisasi, baik oleh pembuat strategi maupun pelaksananya. Masalah seringkali timbul apabila implementasi strategi tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kegagalan strategi seringkali disebabkan karena

pelaksana strategi tidak memiliki informasi yang cukup dan tidak didukung arah strategi yang jelas.

Floyd dan Woolridge (1992) menyatakan bahwa gap implementasi terjadi apabila terdapat jurang pemisah antara strategi yang disusun oleh pembuat strategi dengan tindakan yang dilakukan oleh pelaksana strategi. Lebih lanjut, Floyd dan Woolridge (1992) mengatakan bahwa konsensus sebagai sebuah kesepakatan para manajer mengenai prioritas pokok dalam organisasi.

Bourgeois dan Brodwin (1984) menyatakan bahwa proses implementasi merupakan sebuah aktivitas yang dilaksanakan setelah proses formulasi sehingga dapat disimpulkan proses formulasi strategi akan mempengaruhi proses implementasi strategi. Sementara itu, Dess dan Origer (1987) mengungkapkan bahwa seringkali proses formulasi strategi dipandang sebagai proses pembangunan konsensus. Dan banyak orang menekankan pentingnya konsensus dalam pembuatan pembuatan strategi. Ketertarikan para praktisi dan akademisi mengenai konsensus juga dipicu oleh gaya manajemen orang-orang Jepang. Dalam gaya manajemennya, konsensus adalah salah satu elemen penting keberhasilan bisnisnya (Ouchi, 1981).

Penelitian Fukuda (1988) dalam Iwan Setiawan Sadono (2004) memberikan bukti empiris bahwa proses pengambilan keputusan pada sistem manajemen jepang melalui konsensus, sebenarnya dapat diterapkan pada negara-negara yang memiliki latar belakang budaya yang hampir sama dengan budaya Jepang. Hal tersebut dikarenakan norma-norma dan nilai-nilai budaya tradisional dari suatu bangsa memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap sistem manajemen.

Di Indonesia penelitian mengenai konsensus belum banyak dilakukan sehingga diperlukan penelitian yang lebih mendalam mengenai konsensus strategi sejauh mana pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu dan suatu sistem dari makna bersama. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Selanjutnya, Cherrington (1994) dan Robbins (1996) menyatakan bahwa fungsi budaya adalah (1) budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) budaya merupakan identitas bagi anggota organisasi, (3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang luas daripada kepentingan individu dan (4) budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Oleh karena itu pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan pada kemampuan organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi. Budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku anggota (Cherrington, 1994 ;Robbins, 1996), sehingga pengelolaan budaya yang baik akan mempengaruhi tercapainya kinerja organisasi yang tinggi. Maka budaya juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap suksesnya suatu organisasi.

Penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa konsensus strategi mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi serta suksesnya proses implementasi strategi tersebut. Oleh sebab itu perlu diadakan penelitian mengenai konsensus strategi organisasi untuk melihat apakah implementasi strategi sesuai

dengan formulasi strategi yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi dan budaya organisasi. Implementasi dan formulasi strategi yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang memuaskan.

Permasalahan pengelolaan sumber daya air terutama adalah kurangnya kualitas pelayanan pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan dan keberadilan melalui kerjasama antar pihak, permasalahan tersebut mempunyai cakupan yang luas karena melibatkan beberapa unsur antara lain sarana prasarana sumber daya air, pengguna jasa sumber daya air dan perubahan lingkungan karena pengaruh alam, perubahan sosial masyarakat dan perubahan-perubahan peraturan yang berlaku, baik ditingkat pusat maupun daerah, konflik antar daerah timbul karena adanya perbedaan kepentingan dan perbedaan persepsi dalam mengimplementasikan undang-undang nomor 22 tahun 1999, hal ini menunjukkan bahwa belum ada kesepahaman dalam memandang visi dan misi organisasi, kurangnya keterlibatan karyawan dalam melaksanakan strategi dan belum konsistennya pelaksanaan peraturan yang berlaku, sehingga perlu memperkuat budaya organisasi yang ada dan memilih strategi yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

Konsensus strategi merupakan salah satu alternatif yang dapat dipilih yaitu dengan meningkatkan kekuatan budaya organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dalam manajemen pengelolaan sumber daya air yang mempunyai integritas tinggi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, mempunyai persamaan persepsi terhadap visi dan misi dinas dan mempunyai

kemampuan untuk mengatasi konflik antar daerah, antar kepentingan melalui kerjasama yang sinergis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

Momentum perubahan dan kemajuan dalam gerak pembangunan yang berkesinambungan, memerlukan sikap mental yang tangguh, semangat yang tinggi, ketaatan yang ikhlas serta disiplin yang kuat. Semuanya hanya dapat ditumbuhkembangkan dan diperkokoh dengan menitikberatkan pada sumberdaya insani. Oleh karena itu suatu organisasi dalam menjalankan fungsinya banyak ditentukan oleh kecakapan personil dalam mengembangkan tugas sebagai subyek aktif yang dinamis. Kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi.

Penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa konsensus strategi mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi serta suksesnya proses implementasi strategi tersebut. Oleh sebab itu perlu diadakan penelitian mengenai konsensus strategi organisasi untuk melihat apakah implementasi strategi sesuai dengan formulasi strategi yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi dan budaya organisasi. Implementasi dan formulasi strategi yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam penelitian ini kami memfokuskan pada implementasi strategi itu sendiri, yaitu apakah strategi yang telah diputuskan oleh pimpinan unit kerja dimengerti, dipahami, mempunyai persamaan persepsi dan dilaksanakan dengan baik oleh jajaran struktural, fungsional dilingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air maupun unit-unit kerja terkait diseluruh Jawa Tengah, dengan meneliti

faktor-faktor yang mempengaruhi konsensus strategi seperti lingkungan organisasi dan budaya organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Pada latar belakang telah disebutkan bahwa permasalahan yang ada pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah disebabkan karena adanya perubahan lingkungan organisasi, kurang kuatnya budaya organisasi dan kurang tepatnya strategi yang digunakan, sehingga organisasi belum dapat meningkatkan kinerja organisasi secara optimal.

Penelitian tentang konsensus strategi yang dilakukan di Jepang telah memberikan bukti empiris bahwa konsensus merupakan budaya manajemen Jepang yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Juga dalam penelitian terdahulu menyatakan bahwa konsensus strategi mempunyai hubungan dengan kinerja organisasi serta suksesnya proses implementasi strategi tersebut. Oleh sebab itu perlu diadakan penelitian mengenai konsensus strategi organisasi untuk melihat apakah implementasi strategi sesuai dengan formulasi strategi yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi dan budaya organisasi. Implementasi dan formulasi strategi yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang memuaskan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap konsensus strategi ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ?

3. Apakah lingkungan organisasi berpengaruh positif terhadap konsensus strategi ?
4. Apakah konsensus strategi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap konsensus strategi organisasi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan organisasi terhadap konsensus strategi
4. Menguji dan menganalisis pengaruh konsensus strategi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian terbagi 2 (dua) yaitu kegunaan praktisi dan teoritis. Kegunaan praktis penelitian ini adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya organisasi, lingkungan organisasi dalam kaitan konsensus strategi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi, terutama pada Dinas pengelolaan sumber daya air Propinsi Jawa Tengah. Disamping itu juga, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk menyusun perumusan strategi yang tepat untuk

meningkatkan pelayanan dan menyelesaikan konflik dimasa mendatang dengan konsensus strategi.

Sedangkan kegunaan teoritisnya hasil penelitian ini adalah untuk melengkapi bahan referensi penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu terutama implementasi dalam strategi manajemen pada organisasi secara umum maupun secara akademik.

1.5 Outline Tesis

Outline tesis bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan penelitian ini. Adapun *outline* tesis ini terdiri dari 5 (lima) bagian.

Bab 1 merupakan pendahuluan, yang menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta outline penelitian.

Bab 2 merupakan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, yang menguraikan tentang konsensus strategi, budaya organisasi, lingkungan organisasi dan kinerja organisasi dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi dan definisi operasional variabel serta hipotesis.

Bab 3 merupakan metode penelitian, yang menguraikan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan serta teknik analisis data.

Bab 4 merupakan bagian analisis data, yang menguraikan mengenai gambaran umum responden, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

Terakhir, Bab 5 merupakan kesimpulan dan implikasi kebijakan, yang menguraikan mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitain, implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Konsensus Strategi

Floyd dan Woolridge (1992) menyatakan bahwa *implementation gap* terjadi apabila terdapat jurang pemisah antara strategi yang disusun oleh pembuat strategi (manajemen puncak) dengan tindakan yang dilakukan atau implementasi oleh pelaksana strategi, yaitu level bawah dan menengah. Selanjutnya, Floyd dan Woolridge (1992) menyebutkan bahwa tidak suksesnya eksekusi dari strategi yang dilakukan oleh level bawah dan menengah dikarenakan kurang informasi dan tidak adanya dukungan dari manajemen puncak mengenai arah strategi yang benar dan jelas. Sedangkan suksesnya suatu implementasi, bilamana para manajemen menengah dan bawah bertindak dalam sebuah prioritas strategi yang sama dan mencapainya bergantung pada tingkatan kesepahaman dan komitmen. Kombinasi dari kumpulan hati dan pikiran ini disebut sebuah konsensus strategik.

Floyd dan Woolridge (1992) mendefinisikan konsensus sebagai sebuah kesepakatan antara manajemen puncak, menengah dan bawah mengenai prioritas pokok di suatu organisasi. Hasil dari kesepakatan ini terlihat dari keputusan yang diambil oleh manajer melalui kekuatan yang diukur dalam dimensi kognitif dan dimensi emosional.

Dess dan Origer (1987) mendefinisikan konsensus sebagai kesepakatan dari seluruh pihak mengenai keputusan bersama, konsensus hanya terjadi setelah

terjadinya diskusi mengenai persoalan yang ada (yang setuju dan tidak setuju) dan ketika seluruh (tidak mayoritas) manajer setuju. Setiap anggota organisasi harus puas dan menganggap bahwa hal ini merupakan jalan pokok untuk melaksanakan tindakan yang harus dilaksanakan.

Dalam penelitian mengenai konsensus di Jepang, Fukuda (1993 dalam Iwan Setiawan Sardono, 2004) mengatakan bahwa sistem pengambilan keputusan pada manajemen dalam perusahaan Jepang diawali dengan melakukan diskusi dan konsultasi (*newamashi*) secara informal, untuk saling tukar informasi dan menyamakan pendapat, sehingga mencapai sebuah kesepakatan bersama (*consensual understanding*). Atas dasar konsensus tersebut kemudian dilanjutkan dengan proses pembuatan keputusan yang dilakukan secara kolektif dan formal melalui sebuah dokumen usulan tertulis (*rin-gi*). Fukuda (1993 dalam Iwan Setiawan Sardono, 2004) menegaskan bahwa yang dimaksud *newamashi*, adalah kegiatan diskusi dan konsultasi yang dilakukan secara verbal dan informal antar anggota manajemen (komunikasi horisontal) maupun dengan atasannya (komunikasi vertikal), sebelum membuat keputusan.

Membangun konsensus merupakan salah satu topik yang menarik dalam penelitian-penelitian ilmu manajemen. Konsensus dianggap sebagai sebuah *outcome* dan biasanya didefinisikan sebagai suatu perjanjian. Permasalahan akan timbul apabila terjadi perbedaan antara operasionalisasi dan konsep. Pada beberapa penelitian (Schweiger, Sandberg & Ragan 1986; Tjosvold & Field, 1983; Whitney & Smith, 1983) dalam Dess dan Origer (1987) perjanjian muncul di antara beberapa anggota dari sebuah kelompok kecil yang memfokuskan pada satu

masalah yang berbeda, laporan yang berisi perjanjian-perjanjian diantara partisipan-partisipan manajerial dalam respon-respon survei, yang meliputi berbagai subyek yang bervariasi secara luas. Subyek-subyek ini meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi (Hrebiniak & Snow, 1982) serta ketidakpastian lingkungan yang dirasakan (Bourgeois, 1984).

Luthans (1990) menjelaskan komitmen organisasi sebagai suatu sikap, yang seringkali didefinisikan sebagai (1) sebuah keinginan kuat untuk mempertahankan anggota dalam sebuah organisasi, (2) sebuah kemauan untuk berusaha sebaik-baiknya untuk kepentingan organisasi dan (3) sebuah keyakinan nyata terhadap organisasi, kepercayaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal tersebut merupakan sikap dari karyawan tentang kesetiaan terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan dalam organisasi dimana para anggotanya dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasinya, guna menghasilkan kesuksesan yang berkelanjutan. Sikap dari komitmen organisasi dipengaruhi oleh personal variabel (umur, masa jabatan diorganisasi, watak) dan organisasional variabel (*job design* dan gaya kepemimpinan supervisor).

Sifat komitmen organisasi yang multidimensional adalah sebuah model yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) untuk mempermudah pemahaman mengenai sifat komitmen organisasi, yaitu dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. *Affective Commitment* melibatkan faktor emosional pekerja sebagai tambahan untuk mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi

2. *Continuance Commitment* melibatkan komitmen berdasarkan *cost* yang didapat apabila pekerja meninggalkan perusahaan
3. *Normative Commitment*, melibatkan perasaan pekerja mengenai kewajibannya untuk menetap diorganisasi

Randall (1987) menyatakan bahwa komitmen terhadap sebuah organisasi mencerminkan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi pribadi mengenai keterlibatan seseorang dalam organisasi tersebut. Randall memimpin sebuah penelitian untuk mengamati konsekuensi positif dan negatif dari setiap level (dalam organisasi) *organizational commitment* terhadap individunya dan untuk organisasinya. Sebagai contoh, konsekuensi positif *low level commitment* terhadap individu adalah kreatifitas individu, inovasi dan originalitas, sedangkan konsekuensi negatifnya adalah memperlambat kemajuan karir dan promosi, personal cost sebagai sebuah hasil dari kemungkinan sangsi atau usaha untuk melawan tujuan organisasi.

Hodge dan Anthony (1998) mengamati bahwa komitmen dipengaruhi oleh budaya dan kekuasaan yang ada di sebuah organisasi. Kekuatan budaya organisasi dicerminkan dengan tingkat komitmen yang diperlihatkan oleh anggota organisasi. Komitmen adalah sebuah kondisi dimana anggota-anggota sebuah kelompok memberikan kemampuannya dan loyalitasnya kepada organisasi dan mengejar tujuan perusahaan untuk mendapatkan kepuasan. Dengan kata lain, keinginan anggota dan organisasi mempunyai kesamaan dan diharapkan adanya sifat saling menguntungkan antara anggota kelompok dan organisasinya. Budaya organisasi, sesuai dengan sifatnya, terdiri dari banyak elemen yang dapat memperkuat

organisasi untuk mencapai *organizational commitment*. Diterimanya seseorang dalam sebuah kelompok yang diinginkannya, membuat individu mendapat sebuah pendorong untuk menggunakan dan memelihara budaya sebagai gaya hidup dan gaya bekerja. Setelah masa pengenalan tersebut berakhir, individu merasa sudah menjadi bagian dari kelompok dan bahkan mau untuk berkorban demi kelompoknya. Perasaan memiliki dan diterima dalam sebuah kelompok seringkali menjadi faktor yang penting untuk menciptakan komitmen kepada kelompok. Faktor yang penting atau kondisi penting dalam komitmen adalah rasa keutuhan yang disediakan atau diciptakan oleh budaya.

Aspek penting dari kekuasaan adalah komitmen dari anggota organisasi. Semua organisasi apabila ingin berhasil, harus memiliki komitmen anggotanya untuk memelihara pelayanannya terhadap konsumen. Komitmen terdiri dari tiga elemen yaitu (1) kepuasan, (2) identifikasi dan (3) keterlibatan.

Ketika anggota organisasi merasa bahwa tujuan personal mereka kongruen dengan tujuan organisasi, maka mereka akan mengidentifikasikannya dan percaya bahwa hubungan ini akan membawa keuntungan bagi kedua belah pihak. Anggota organisasi yang secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (terutama dalam pembuatan keputusan) juga akan membangun komitmen bagi anggota organisasi untuk lebih tertarik terhadap permasalahan yang dialami organisasi.

Peters dan Waterman (1982) menjelaskan bahwa orang merupakan faktor penting dalam suksesnya implementasi sebuah strategi, maka ada dua faktor penting yang berguna untuk mengetahui *basic value* dan *beliefs* dari sebuah organisasi dan efeknya pada pelaksanaan strategi, yaitu:

1. *Autonomy* dan *entrepreneurship*, perusahaan yang baik mendorong inovasi dari dalam organisasinya. Untuk melakukan ini, perusahaan harus memberikan sub unit atau divisi mereka *autonomy* secara sungguh-sungguh dan membantu perkembangan semangat entrepreneurial pada anggota-anggotanya.
2. *Productivity through people*, perusahaan yang baik dapat mengembangkan bakat dari anggotanya dan melihat mereka sebagai sosok yang dapat berkontribusi ide-ide, tidak hanya sebagai sebuah sumber dari *physical labor*. Banyak pendekatan-pendekatan yang mendorong produktifitas melalui orang yaitu: *management by objectives* (MBO), *quality control circles* yang mendistribusikan pengambilan keputusan, atau flat sebagai contohnya adalah struktur organisasi yang interaktif.

Hampton (1986) menjelaskan bahwa *understanding* dipengaruhi oleh proses komunikasi yang timbul di sebuah perusahaan. Struktur organisasi dan mekanisme koordinasi yang baik dapat diperoleh dari sebuah sistem komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan informasi organisasi, faktor yang mempengaruhinya adalah ketidakpastian, kompleksitas dan interdependensi dari pekerjaan yang harus diselesaikan. Bagaimanapun juga, memiliki sebuah desain organisasi sesuai dan mekanisme koordinasi yang tepat, tidak menjamin dapat mengurangi berbagai macam kesulitan yang mengganggu komunikasi dalam organisasi.

Proses komunikasi yang berjalan di sebuah perusahaan mempengaruhi anggota-anggotanya, terutama dalam pemahaman arti strategi dan biasanya pihak manajemen puncak harus memperkenalkan dan menjelaskan tujuan organisasi secara jelas. Cara manajemen puncak menyampaikan dan menjelaskan strategi

1. *Autonomy* dan *entrepreneurship*, perusahaan yang baik mendorong inovasi dari dalam organisasinya. Untuk melakukan ini, perusahaan harus memberikan sub unit atau divisi mereka *autonomy* secara sungguh-sungguh dan membantu perkembangan semangat entrepreneurial pada anggota-anggotanya.
2. *Productivity through people*, perusahaan yang baik dapat mengembangkan bakat dari anggotanya dan melihat mereka sebagai sosok yang dapat berkontribusi ide-ide, tidak hanya sebagai sebuah sumber dari *physical labor*. Banyak pendekatan-pendekatan yang mendorong produktifitas melalui orang yaitu: *management by objectives* (MBO), *quality control circles* yang mendistribusikan pengambilan keputusan, atau flat sebagai contohnya adalah struktur organisasi yang interaktif.

Hampton (1986) menjelaskan bahwa *understanding* dipengaruhi oleh proses komunikasi yang timbul di sebuah perusahaan. Struktur organisasi dan mekanisme koordinasi yang baik dapat diperoleh dari sebuah sistem komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan informasi organisasi, faktor yang mempengaruhinya adalah ketidakpastian, kompleksitas dan interdependensi dari pekerjaan yang harus diselesaikan. Bagaimanapun juga, memiliki sebuah desain organisasi sesuai dan mekanisme koordinasi yang tepat, tidak menjamin dapat mengurangi berbagai macam kesulitan yang mengganggu komunikasi dalam organisasi.

Proses komunikasi yang berjalan di sebuah perusahaan mempengaruhi anggota-anggotanya, terutama dalam pemahaman arti strategi dan biasanya pihak manajemen puncak harus memperkenalkan dan menjelaskan tujuan organisasi secara jelas. Cara manajemen puncak menyampaikan dan menjelaskan strategi

beluk dari situasi, dan seringkali keuntungan yang diperoleh organisasi hanya diwakili oleh manajer *middle* dan *operating* level. Sedangkan untuk *lower* level yang tidak mengerti *strategic context*, mereka tidak dapat untuk mengetahui peristiwa yang penting, sehingga tidak dapat memberikan masukan yang berarti dan mengajukan pilihan yang baik. Singkatnya, langkah pertama untuk mengembangkan kemampuan untuk mengatur konsensus adalah menemukan cara untuk membicarakan konsensus tersebut. *Content* dan *scope* dari konsensus strategik beserta level konsensus adalah bagian penting dari proses yang menggambarkan macam dari konsensus strategik yang ada di sebuah organisasi.

Floyd dan Woolridge (1992) menjelaskan bahwa konsensus strategik merupakan kombinasi dari *shared understanding* (dimensi kognitif) dan *common commitment* (dimensi emosional). Selanjutnya, Floyd dan Woolridge (1992) menyatakan bahwa ada dua cara untuk mengatasi gap yang terjadi dan meningkatkan konsensus yaitu:

1. Meningkatkan *Understanding*, dengan cara memperbaiki kualitas *strategic conversation* dalam perusahaan. Hal yang harus diperhatikan adalah adanya diskusi yang kontinu mengenai strategi, penekanannya pada intensitas setiap hari dan komunikasi dua arah dengan pihak manajemen.
2. Mempertinggi *Commitment*, dengan cara menyusun kembali *reward*, sistem dan struktur organisasi supaya ketiga hal ini menyatu dengan strategi yang diinginkan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya merupakan sebuah pengertian dalam arti luas, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Turner (1992) mengatakan bahwa *The culture of an organization defines appropriate behaviour, bonds and motivates individuals, and asserts solutions where there is ambiguity. Culture governs the way a company processes information, its internal relation and its values.* Lebih lanjut dikatakan bahwa didalam pertumbuhan organisasi dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya organisasi suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi.

Robbins (1996) menyatakan : *Refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This sytem of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristic that the organization values .* Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dari definisi budaya diatas, dapat disimpulkan

bahwa Budaya Organisasi adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak / warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu organisasi / organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi / organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal.

Denison (2000) menyatakan bahwa model budaya organisasi yang berakar pada penelitian dimana budaya organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi difokuskan pada sifat-sifat budaya yang mempunyai kunci pada kinerja bisnis dimana budaya organisasi tersebut berdasarkan pada 3 sifat budaya yaitu :

1. Misi

Shein (1992) menyatakan bahwa organisasi yang dapat hidup dan berkembang adalah organisasi yang memiliki misi yang memuat hubungan seimbang antara investor dan stock holder, manajer dan pegawai, masyarakat dan pemerintah dan pelanggan. Misi lebih spesifik daripada visi. Tujuan dan sasaran diperlukan untuk memberikan serangkaian arah, tugas terukur untuk mencapai misi organisasi. Tujuan dan sasaran merupakan konkretisasi dari misi yang harus dicapai dalam suatu periode tertentu. Kesuksesan kemungkinan besar terjadi ketika individu mempunyai tujuan terarah (Denison, 1990). Adanya tujuan dan sasaran organisasi yang berasal dari misi memberi arah bagi manajer dalam membuat strategi yang tepat untuk mencapainya, sehingga karyawan atau anggota organisasi mempunyai kejelasan arah dan tujuan. Umiker (1999) menyatakan pernyataan misi yang

baik memasukan kata yang menghubungkan dengan tingkah laku yang berdampak pada budaya organisasi.

2. Keterlibatan

Dalam penelitiannya dalam Hephaestis Corp, Casey (1991) menyatakan bahwa penerapan budaya perusahaan baru yang memuat nilai-nilai dan sikap perilaku yang memungkinkan anggota memiliki keberanian untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, anggota bekerja dalam orientasi tim dan memperkuat rasa tanggung jawab dari anggota akan membuat mereka berhasil memperoleh market share dan meningkatkan produktivitas. Keefektifan organisasi dapat dicapai dengan memberdayakan orang-orangnya, membagi organisasi dalam tim dan meningkatkan serta mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya dan mempunyai andil dalam organisasi. Anggota organisasi mempunyai input dalam pengambilan keputusan yang berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Indikator keterlibatan adalah pemberdayaan, orientasi tim dan pengembangan kemampuan.

3. Konsistensi

Martin *et al.* (1985) dalam Denison (1990) menekankan pada pentingnya keyakinan dan nilai-nilai bersama (share belief and value) bagi efektivitas organisasi. Teori konsistensi mengatakan bahwa makna bersama memiliki dampak positif karena para anggota organisasi bekerja pada organisasi

berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan yang membentuk dasar mereka berkomunikasi.

Moch dan Seashore (1981), Cameron (1989) dalam Denisson (1990) memberi penekanan pada normative integration yang berperan dalam efektivitas organisasi. Normative integration adalah eksistensi dari sistem yang kuat atau norma dan harapan yang disetujui bersama dan tidak dapat dilakukan oleh pantauan-pantauan birokrasi maupun struktur formal. Indikator konsistensi adalah nilai-nilai inti, kesepakatan, koordinasi dan integrasi. Koordinasi dan integrasi antara fungsi, kepentingan dan area keahlian yang berbeda harus dilaksanakan untuk mencapai keberhasilan (Donellon,1995), fungsi-fungsi yang terkoordinasi dan terintegrasi berkinerja lebih baik dibandingkan fungsi-fungsi yang bekerja sendiri sendiri. Koordinasi dan integrasi antar fungsi dan unit organisasi yang berbeda berasal dari nilai-nilai bersama yang melahirkan kesepakatan bersama mengakibatkan manajer melaksanakan tugas-tugas manajerial dengan baik dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Hubungan antara Budaya Organisasi, Konsensus strategi dan Kinerja Organisasi

Thomas J.Peters dan Robert H. Waterman Jr (1982) mengatakan bahwa suatu organisasi yang memiliki karakter dan dan budaya yang kokoh, sangat membantu manajemen dalam mengarahkan tindakan para anggotanya sesuai dengan harapan organisasinya. Namun demikian diakui oleh Peters dan

Waterman, bahwa untuk membentuk karakter dan budaya perusahaan yang kokoh, memerlukan waktu yang cukup lama.

Membentuk karakter dan budaya suatu perusahaan, dimulai dengan memahami lebih dulu filosofi, sejarah dan mitos dari organisasi yang kemudian dijabarkan menjadi pedoman kerja yang lebih nyata. Oleh karena itu pemahaman tentang filosofi sejarah dan mitos menjadi sangat penting, karena didalamnya tersimpan nilai-nilai budaya yang menjadi harapan dari para pendiri organisasi. Untuk itu, manajemen puncak harus mampu untuk memahami nilai-nilai tersebut kemudian menjabarkan secara jelas, agar dapat diwariskan keseluruh anggotanya. Pewarisan nilai-nilai budaya (cultural transmission) tersebut merupakan suatu proses saling berbagi nilai-nilai antara organisasi dan anggotanya, untuk mendapatkan satu kesamaan nilai-nilai (*share values*) atau budaya organisasi.

Selama proses pewarisan nilai-nilai budaya tersebut tanpa sadar terjadi pula proses enkulturasi dan sosialisasi pada para anggota, yaitu proses pelepasan nilai-nilai yang tidak sesuai dengan organisasinya. Proses enkulturasi dan sosialisasi tersebut pada hakekatnya merupakan suatu proses untuk membentuk 'kesamaan nilai-nilai' (*share values*) hal ini dikemukakan oleh Iwan Setiawan Sadono (2004).

Brown (1998) menegaskan bahwa tujuan utama dari proses sosialisasi tersebut adalah memberikan pemahaman kepada setiap calon anggota agar bersedia menerima nilai-nilai budaya organisasinya serta melepaskan nilai-nilai yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasinya.

Pascale dan Athos (1986) juga berpandangan bahwa nilai-nilai budaya dari suatu bangsa mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam pembentukan sikap,

perilaku dan tindakan para anggota manajemen dalam suatu organisasi. Oleh karena itu dia berpendapat meskipun sistem manajemen yang digunakan organisasi berasal dari sumber yang sama, namun demikian karakter atau budaya menajemennya belum tentu sama dengan sumbernya.

Fukuda (1993) dalam Iwan Setiawan Sadono (2004), seorang pakar manajemen Jepang, mengatakan bahwa sistem pengambilan keputusan dan strategi manajemen, sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya. Sedangkan konsensus strategi adalah salah satu cara atau proses pengambilan keputusan manajemen yang dapat diterapkan menjadi budaya organisasi, sehingga budaya organisasi mempengaruhi proses konsensus.

Hodge dan Anhony (1998) mengamati bahwa komitmen dipengaruhi oleh budaya dan kekuasaan yang ada dalam organisasi. Kekuatan budaya organisasi dicerminkan dengan tingkat komitmen yang diperlihatkan oleh anggota organisasi. Komitmen adalah sebuah kondisi dimana anggota-anggota sebuah kelompok memberikan kemampuan dan loyalitasnya kepada organisasi dan mengejar tujuan perusahaan untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain, keinginan anggota dan organisasi mempunyai kesamaan dan diharapkan adanya sifat saling menguntungkan antara anggota kelompok dan organisasinya. Budaya organisasi, sesuai dengan sifatnya, terdiri dari banyak elemen yang dapat memperkuat organisasi untuk mencapai komitmen organisasi. Diterimanya seseorang dalam sebuah kelompok yang diinginkannya, membuat individu mendapat sebuah dorongan untuk menggunakan dan memelihara budaya sebagai gaya hidup dan gaya bekerja. Setelah pengenalan tersebut berakhir, individu merasa sudah

menjadi bagian dari kelompok dan bahkan mau berkorban demi kelompoknya. Perasaan memiliki dan diterima dalam sebuah kelompok menjadi faktor penting untuk menciptakan komitmen dalam kelompok. Faktor atau kondisi yang penting dalam komitmen adalah rasa keutuhan yang disediakan atau diciptakan oleh budaya.

Floyd dan Woolridge (1992) menyatakan bahwa konsensus strategi merupakan kombinasi dari *share understanding* (dimensi kognitif) dan *common commitment* (dimensi emosional), sehingga komitmen merupakan unsur utama pada pembentukkan konsensus strategi.

Dumaine (1993) mengungkapkan bahwa mengubah budaya suatu organisasi luar biasa sukarnya, tetapi budaya-budaya tersebut *dapat* diubah. Dalam penelitiannya mengemukakan bahwa perubahan budaya paling mungkin terjadi bila terjadi seperti kondisi berikut ini : Adanya suatu krisis dramatis, adanya penggantian kepemimpinan, lebih mudah terjadi pada organisasi yang muda dan kecil serta adanya budaya lemah. Makin luas budaya yang dianut dan makin tinggi kesepakatan (Konsensus) di kalangan anggota mengenai nilai-nilainya, akan makin sulit mengubah budaya itu. Sebaliknya budaya lemah lebih mudah menerima perubahan daripada budaya yang kuat. Jika kondisi-kondisi mendukung perubahan budaya, salah satu hal yang perlu dipertimbangkan adalah berusaha untuk memperoleh konsensus kelompok dari rekan sekerja pemanfaatan partisipasi karyawan dan penciptaan suatu iklim dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.

Menurut Brodwin dan Bourgeois (1984), dalam upaya untuk memahami implementasi strategi dengan mempelajari praktek-praktek manajemen di beberapa perusahaan, menetapkan salah satu pola dasar dari pendekatan implementasi strategi, budaya seringkali digunakan untuk pembentukan konsensus diberbagai tingkatan dari hirarki organisasi. Metoda yang digunakan dalam pendekatan budaya cenderung dibentuk dalam sistem organisasi dan menggabungkan lebih banyak teknik yang tidak kentara seperti pola perilaku pimpinan, kelompok organisasi, tujuan fundamental serta gaya-gaya. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan konsensus strategi.

Hipotesis 2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

2.1.4 Lingkungan Organisasi

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi ke depan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan Eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats dan Hitt, 1988), maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (Tan dan Lischert, 1994). Oleh sebab lingkungan eksternal perlu dipecah menjadi segmen-segmen yang lebih kecil, meliputi : pertama, lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut sebagai *task environment* (Elenkov, 1997; Tan Lischert, 1994). Menurut Dill (Van Egeren dan O'Connor, 1998) *task environment* terdiri dari sektor-sektor lingkungan yang esensial bagi setiap organisasi yaitu; pesaing, pelanggan, teknologi dan pemerintah. Kedua adalah apa yang disebut dengan lingkungan umum (*general environment*) yaitu lingkungan eksternal yang secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Lingkungan umum meliputi sektor ekonomi, politik serta sosial budaya (Elenkov, 1997).

Faktor-faktor penting pada lingkungan eksternal adalah sektor politik dan peraturan, karena kondisi politik diperlukan untuk menciptakan konteks pada organisasi (Aldirich dan Wieden Mayer, 1993; Bird 1989).

Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Hambrick , 1982 dalam Abdalla dan Sammy, 1995).

Snyder (1981) juga mengemukakan bahwa pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan eksternal merupakan kunci para manajer dalam organisasinya, (Wheelen dan Hunger, 1992 dalam Abdalla dan Sammy, 1995) menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasinya, mereka perlu meneliti lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi.

Melihat lebih jauh lingkungan operasi terdekat organisasi bagi industri dimana ia berkompetisi telah lama dianjurkan. Para manajer harus merubah pandangan penelitian mereka terhadap lingkungan pada "daerah terdekat dimana organisasi bersaing dalam industri secara keseluruhan". Porter (1980) mencatat bahwa isi dari formulasi strategi kompetitif adalah menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, dan aspek inti dari lingkungan organisasi adalah industri-industri dimana organisasi itu bersaing.

Dalam beberapa literatur dikenal beragam dimensi lingkungan, pada lingkungan eksternal dikonseptualisasikan sebagai konstruk yang bersifat multi dimensi (Tan dan Lischert, 1994; Van Egeren dan O'Connor, 1998), menurut Dess dan Beard (1984) dimensi-dimensi lingkungan yang masuk dalam literatur-literatur manajemen strategi dan teori organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu:

1. Dukungan lingkungan (environmental munifence) adalah sejauh mana sumber daya yang diberikan lingkungan dapat mendukung pertumbuhan dan stabilitas yang diperlukan oleh organisasi.

2. Dinamika Lingkungan (environmental dynamism) adalah tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dan sulit direncanakan sebelumnya dalam elemen-elemen lingkungan, misal sektor pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi.
3. Kompleksitas (environmental complexity) adalah heterogenitas dan rangkaian aktivitas-aktivitas lingkungan.

Penilaian lingkungan dianggap sebagai aktivitas pendahuluan bagi formulasi tujuan-tujuan organisasi. Bagian dari aktivitas ini merupakan landasan dari literatur normatif pada formulasi strategi. Bagi organisasi tertentu, lingkungan berperan melalui perhatian para anggota pada segmen-segmen lingkungan. Sehingga penting untuk membedakan antara ukuran-ukuran obyektif (misal kebebasan penelitiannya) dan ukuran-ukuran subyektif (misal seperti yang dirasakan oleh para anggota organisasi atau informan-informan utama) dari lingkungan.

Terlepas dari masalah yang dikaitkan dengan sumber-sumber sekunder dari tingkat data industri (misal heterogenitas diantara organisasi dalam industri tertentu) sejumlah faktor seperti perbedaan individual dan karakteristik organisasi berpengaruh tidak hanya pada lingkungan industri yang dirasakan oleh para manajer tetapi juga bagaimana proses pembentukan konsensus dari formulasi strategi akan dilakukan.

Persepsi eksekutif akan lingkungan bisa bervariasi dengan perbedaan individual dan harapan-harapan sosial dan mungkin berpengaruh pada tujuan-tujuan dan metode-metoda kompetitif yang didukung oleh para anggota manajemen puncak. Orientasi jalur fungsional dari eksekutif dalam sebuah

organisasi diharapkan memiliki suatu dampak pada pilihan-pilihan strategis mereka.

2.1.5 Hubungan Lingkungan Organisasi dan Konsensus Strategi

Pada saat dukungan lingkungan rendah, kesempatan untuk membangun fleksibilitas organisasi juga rendah dan kebutuhan akan konsensus untuk mencapai tujuan organisasi meningkat. Ada sejumlah besar kebingungan konseptual mengenai fleksibilitas organisasi, dan sedikit upaya telah diarahkan pada operasionalisasi konsep.

Bourgeois (1981) memberikan tinjauan literatur yang terbaik dan kutipannya akan perspektif James March yang memberikan definisi yang tepat yaitu "Fleksibilitas organisasi adalah kemampuan mengurangi sumber-sumber yang aktual atau potensial yang memungkinkan sebuah organisasi untuk beradaptasi dengan berhasil terhadap tekanan-tekanan internal untuk penyesuaian atau tekanan-tekanan eksternal untuk perubahan-perubahan dalam kebijakan, seperti halnya untuk mengawali perubahan dalam strategi berkenaan dengan lingkungan eksternal.

Suatu arahan yang terpadu bagi organisasi, tingkat konsensus yang tinggi juga menghasilkan sebuah pemahaman yang terbagi diantara manajemen puncak untuk suatu strategi tertentu yang memfasilitasi implementasi (Hall, 1982). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan organisasi dengan konsensus strategi.

Hipotesis 4 : Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan organisasi dengan kinerja organisasi.

2.1.6. Kinerja Organisasi

Kinerja perusahaan menurut Ferdinand (2000) merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi perusahaan. Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Hal ini bisa dipahami karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensi dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava *et al.*, 1994; Lumpkin & Dess, 1996). Oleh sebab itu, kinerja dikonseptualisasikan dalam banyak cara dan metode dimana pengukurannya juga beragam (Bhargava *et al.*, 1994). Dalam pada itu, Slater dan Narver (1997) menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja yakni: efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas.

Efektivitas didefinisikan sebagai keberhasilan produk dan program-program yang dijalankan perusahaan dibandingkan para pesaingnya (Slater & Narver, 1997). Keberhasilan perusahaan dibandingkan para pesaing dikenal dalam manajemen pemasaran sebagai tujuan umum yang ingin diraih oleh setiap perusahaan. Bhargava *et al.* (1994) menyarankan pertumbuhan pangsa pasar sebagai parameter untuk mengukur efektivitas karena pertumbuhan pangsa pasar

merefleksikan kemampuan perusahaan untuk meraih skala efisiensi dan mencapai kekuatan pasar (market power).

Efisiensi diterjemahkan sebagai hasil dari program-program bisnis yang dijalankan perusahaan dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk program-program bisnis tersebut (Slater & Narver, 1997). Ukuran yang lazim digunakan untuk mengukur efisiensi adalah ROI (*return on Investment*). ROI juga lazim digunakan untuk mengukur kemampulabaan (Slater & Narver, 1997).

Adaptabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan hal ini dicerminkan oleh keberhasilan produk atau pelayanan baru yang diintrodusir oleh perusahaan (Slater & Narver, 1997). Keterkaitan lingkungan eksternal dengan evaluasi kinerja pemasaran selalu relevan. Dalam kajian manajemen stratejik dikenal adanya proposisi yang menyebutkan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat seiring dengan semakin sesuainya (fit) strategi dengan kondisi lingkungan eksternal (Clark, 2000). Dari sini dapat ditarik sebuah proposisi, yaitu semakin banyak produk atau layanan baru yang berhasil di pasar (dibandingkan pesaing) maka dikatakan semakin tinggi adaptivitas perusahaan dalam merespon pasar melalui strategi yang dijalankan

Menurut kamus umum kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Seymor (1991) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Sementara itu, Meyer dan

Allen (1991) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja aktual yang dihasilkan oleh organisasi.

Di dalam manajemen strategik, kinerja merupakan salah satu area yang sangat penting karena (1) prestasi individu akan menghasilkan kinerja organisasi dan manfaat ekonomi; (2) merupakan indikasi dari organisasi yang mampu tumbuh terus menerus dan berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor penentu dari kinerja akan membantu manajemen untuk memilih strategi guna meningkatkan kinerja dan memperoleh keuntungan.

2.1.7 Hubungan Konsensus Strategi dengan Kinerja organisasi

Dess (1987) menguji hubungan antara kinerja organisasi dengan konsensus diantara *Top Management Team* (TMT), mengenai obyektifitas perusahaan dan metode-metoda kompetitif. Hipotesa dari penelitian yang dilakukan adalah adanya hubungan yang positif antara konsensus di TMT dengan obyektifitas perusahaan, metode kompetitif, dan pengukuran kinerja perusahaan. Kemudian hipotesa berikutnya menyatakan bahwa hilang apabila konsensus pada obyektifitas perusahaan dan metode kompetitif dikontrol. Hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa konsensus pada obyektifitas perusahaan dan metoda-metoda kompetitif mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Dalam serangkaian penelitian yang dimulai dengan upaya pertama untuk meneliti secara empiris, baik konsensus pada tujuan dan konsensus pada sarana, serta hubungan mereka dengan kinerja, Bourgeois (1980) dan Bourgeois & Singh (1983) mengatakan bahwa kompleksitas yang terlibat dalam menginterpretasi

kaitan antara konsensus dan kinerja, memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk kaitan lingkungan-konsensus-kinerja.

Kemudian kepuasan dengan dan penerimaan keputusan kelompok adalah yang tertinggi dalam suatu konsensus. Oleh karena itu, hubungan antara konsensus dan kinerja bisa tergantung pada ukuran-ukuran kinerja yang digunakan, sama halnya seperti kondisi-kondisi dimana keputusan-keputusan dibuat. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4 : Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara konsensus strategi dengan kinerja organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian Hrebiniak dan Snow (1982) membuktikan akan pentingnya lingkungan dalam kaitan antara konsensus dan kinerja. Mereka menemukan bahwa perjanjian akan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi mengenai kompleksitas lingkungan terkait langsung dengan kinerja. Mereka juga menganjurkan satu dasar yang lebih kuat bagi kaitan antara konsensus dan struktur yang terintegrasi, yaitu bahwa interaksi dan komitmen diantara para top manajer memiliki implikasi yang positif bagi implementasi. Pengaruh dari lingkungan sekali lagi memberikan saran sendiri dalam penelitian Dess untuk memfokuskan pada para manajer yang berasal dari satu industri saja.

Kenyataan ini sejalan dengan tipe indikator kinerja organisasi yang digunakan, bisa menjelaskan pertentangan antara temuan-temuannya yang terdahulu dan sekarang: Konsensus pada tujuan secara langsung terkait dengan kinerja (memegang konsensus berarti konstan), dan konsensus pada sarana secara langsung terkait dengan kinerja (memegang konsensus pada tujuan-tujuan konstan).

Sekali lagi, pentingnya lingkungan dan persepsi individual para manajer diteliti dalam karya Bourgeois (1985) sementara kaitan antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan para eksekutif secara keseluruhan sebagai lawan dari ukuran-ukuran obyektif dari volatilitas, keragaman para eksekutif di dalam manajemen puncak, keragaman tujuan dalam manajemen puncak, dan jumlah tujuan-tujuan serta kinerja diteliti. Bourgeois mengasumsikan bahwa karena manajemen puncak terdiri dari individu-individu yang merasa lingkungan mereka berbeda dan yang merasa harus berbagi informasi, opini, dan persepsi-persepsi dipengaruhi oleh beragam orientasi subsistem dengan maksud untuk merumuskan strategi-strategi, keberadaan konsensus akan tujuan, maka lingkungan dalam manajemen puncak akan memberi kesan pertimbangan cermat pada perspektif-perspektif yang beragam ini.

Oleh karena itu ia menghipotesakan bahwa semakin luas tingkat konsensus akan secara langsung terkait dengan semakin tingginya kinerja organisasi. Bagaimanapun, baik pertentangan perseptual dan perbedaan tujuan dalam sebuah manajemen puncak secara positif terkait dengan kinerja tanpa memperhatikan ukuran-ukuran obyektif dari volatilitas lingkungan. nKepentingan yang ada disini

adalah bahwa sementara tingkat volatilitas obyektif tidak mempengaruhi hubungan diatas, jumlah dari keberagaman diantara keseluruhan eksekutif dalam sebuah organisasi serta ukuran-ukuran obyektif dari volatilitas lingkungan mempengaruhi hubungan diatas, yaitu saat keberagaman bertambah, kinerja menurun.

Sementara *lingkungan* biasanya merujuk pada konfigurasi dari variabel-variabel kunci yang bertindak dari luar organisasi, sub-sub sistem, dan juga, memiliki lingkungan yang bisa mempengaruhi konsensus dan keluarannya, seperti dimaksud diatas (Whitney & Smith, 1983). Saat subyek membuat keputusan-keputusan dalam dua kondisi yang berbeda (kompetitif atau kooperatif) Tjosvold dan Field (1983) menemukan bahwa pemahaman umum, komitmen, dan waktu yang diperlukan untuk keputusan tersebut bervariasi, sekalipun kualitas keputusan tidak bervariasi. Hal ini mengatakan bahwa sementara secara esensial keputusan yang sama mungkin dibuat tanpa memperhatikan lingkungan subsistem, pengaruh-pengaruh pada implementasi mungkin berbeda. Untuk kelompok dimana konsensus merupakan keharusan, komitmen adalah lebih tinggi (tidak memperhatikan kondisi), namun pembuatan keputusan lebih cepat dalam kondisi kooperatif, dan individual (sebagai lawan umum) memahami bahwa para anggota kelompok lebih tinggi dalam kondisi kooperatif.

Sementara itu penelitian juga dilakukan oleh Lawrence dan Lorsch (1967). Penelitian dilakukan terhadap senior eksekutif dari 10 organisasi dalam 3 industri. Temuannya adalah bahwa organisasi dengan performa tinggi memiliki diferensiasi dan integrasi yang tinggi, sedang organisasi dengan performa yang sedang tidak

mampu mencapai tingkat diferensiasi dan integrasi yang diinginkan disisi lain organisasi dengan performa yang rendah memiliki tingkat integrasi yang rendah pula. Temuan lainnya adalah organisasi dengan performa yang tinggi memiliki rating yang tinggi dalam hampir setiap faktor yang menentukan dari sarana-sarana integrasi yang efektif secara relatif terhadap diferensiasi, integrasi dan performa.

Whitney dan Smith (1983) melakukan penelitian pada 88 pelajar yang berperan sebagai manajer produk atau perencana strategis. Penelitian ini merupakan penelitian laboratorium.

Bourgeois (1980) juga mengadakan penelitian lain yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner terhadap 12 CEO, 67 manajer. Temuan Bourgeois yaitu konsensus akan sarana biasanya mengarah pada semakin tingginya performa daripada perselisihan mengenai sarana, perselisihan mengenai tujuan-tujuan yang tidak begitu jelas cenderung dikaitkan dengan perfiorma yang lebih baik, sementara performa yang buruk terjadi pada perjanjian tujuan-tujuan-berarti kombinasi perjanjian. Peneliitian yang lain juga dilakukan oleh Bourgeois dan Singh (1983) terhadap 24 CEO dengan menggunakan kuesioner untuk 4-10 manajer dalam setiap organisasi. Penelitian lain dilaksanakan oleh Schweiger, Sandberg dan Ragan (1986) terhadap 120 pelajar dan ini merupakan peneltian laboratorium. Hasil temuannya antara lain bahwa kualitas keputusan secara signifikan lebih tinggi dalam kondisi-kondisi penelitian dialektikal (DI) dan devil's advocate (DA) daripada dibawah konsensus; tidak ada perbedaan antara kepuasan DI dan DA dengan grup dan penerimaan dari keputusan-keputusan lebih tinggi dalam konsensus daripada dalam DI dan DA.

Dess juga melakukan penelitian terhadap 24 CEO dan 74 tim manajemen puncak (TMT) dalam 24 organisasi swasta 1 industri, dengan menggunakan wawancara di tempat serta kuesioner. Ditemukan bahwa ada positif korelasi antara konsensus akan tujuan dan ukuran-ukuran dari performa organisasi bahkan pada saat pengontrolan akan konsensus pada metoda; hubungan positif antara konsensus akan metoda dan ukuran-ukuran performa organisasi bahkan pada saat pengontrolan konsensus akan tujuan juga ditemukan.

Penelitian-penelitian tersebut diatas merupakan ide atas penelitian ini dan model yang dibangun akan diuji ulang dengan setting dan objek penelitian yang berbeda. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1
Tinjauan Literatur Konsensus

Peneliti	Obyek Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Whitney & Smith (1983)	88 pelajar mengasumsikan peran dari manajer produksi atau perencana strategis: penelitian laboratorium	“Keeratan”-diperoleh dari jumlah dan kekuatan sifat positif timbal balik diantar anggota kelompok	Polarisasi yang bertambah antara rencana strategis dan manajer produk dibawah tekanan kondisi keeratan kelompok; keeratan yang tinggi dalam kelompok mengarah pada berkurangnya kemampuan menerima informasi dan mungkin berpengaruh pada kemampuan menggunakan informasi secara penuh.
Bourgeois (1980)	12 CEO, wawancara ditempat, 67 manajer	Konsensus pada tujuan, sarana	Konsensus pada sarana selalu mengarah pada

	puncak. Penelitian lapangan dengan kuesioner		kinerja yang lebih tinggi daripada pertentangan akan sarana; pertentangan akan tujuan yang kurang nyata cenderung untuk dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik; kinerja yang buruk terjadi dengan tujuan perjanjian-berarti kombinasi pertentangan.
Bourgeois & Singh (1983)	12 CEO, wawancara ditempat, kuesioner oleh 4-10 manajer untuk setiap perusahaan; tidak ada ukuran sample	“perselisihan strategi” pertentangan diantara TMT akan lingkungan, tujuan dan strategi	Pencakupan kelenturan nampaknya meningkatkan konsensus tujuan dan mengurangi perselisihan strategi; kelenturan sumber-sumber daya memberikan persediaan yang diperlukan dan kesempatan bagi konflik kebijakan dan formasi koalisi diperlukan untuk mencapai konsensus tujuan.
Hrebiniak & Snow (1982)	247 manajer puncak, 88 perusahaan, 4 industri	Perjanjian pada kekuatan dan kelemahan perusahaan mengenai kompleksitas lingkungan	Hubungan positif antara perjanjian manajer puncak akan kekuatan dan kelemahan perusahaan dan ROA; interaksi antara manajer puncak dengan komitmen terhadap rencana dan tujuan memiliki implikasi positif utk implementasi strategi

Dess (dalam media)	24 CEO 7 & 74 anggota TMT dalam 24 perusahaan swasta, 1 industri; wawancara ditempat & kuesioner	Konsensus akan tujuan dan metoda	Hubungan positif antara konsensus akan tujuan dan ukuran dari kinerja perusahaan bahkan saat pengawasan konsensus pada metoda; hubungan positif antara konsensus pada metoda dan ukuran- ukuran kinerja perusahaan bahkan pada saat pengawasan konsensus pada tujuan
Bourgeois (1985)	99 eksekutif puncak/CEO, 20 perusahaan publik yang tidak berbeda, 17 industri, kuesioner dan data sekunder	Konsensus pada ketidakpastian lingkungan yang dirasakan (PEU); konsensus pada tujuan	Kinerja perusahaan bervariasi terbalik dengan keberagaman dari rata-rata PEU TMT dari volatilitas tujuan; kinerja bervariasi langsung dengan tujuan atau PEU yang beragam diantara anggota TMT; jumlah tujuan yang diikuti perusahaan tidak terkait dengan kinerja perusahaan
Tjosvold & Field (1983)	114 pelajar, penelitian laboratorium	Kondisi kompetitif atau kooperatif dengan konsensus yang ditetapkan atau aturan mayoritas pengambilan keputusan di setiap kondisi	Pemahaman umum yang sama dalam seluruh 4 kelompok; pemahaman individual yang semakin besar dalam kondisi kooperatif; kualitas keputusan yang sama diseluruh 4 kelompok; komitmen yang semakin luas dalam kelompok konsensus; keputusan dibuat dengan sangat cepat dalam kelompok kooperatif plus consensus

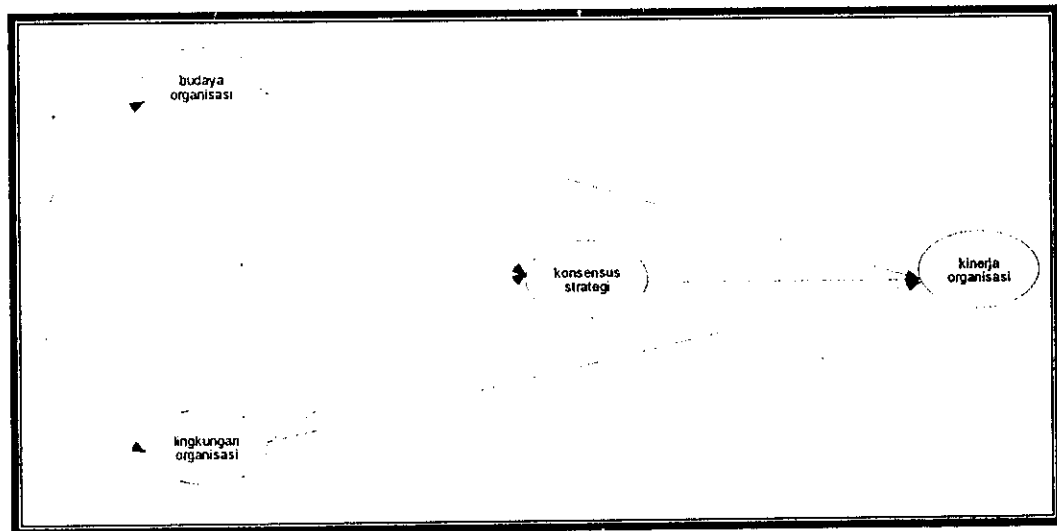
Sumber : penelitian-penelitian terdahulu, 2005

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian terdahulu serta kajian yang ada, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

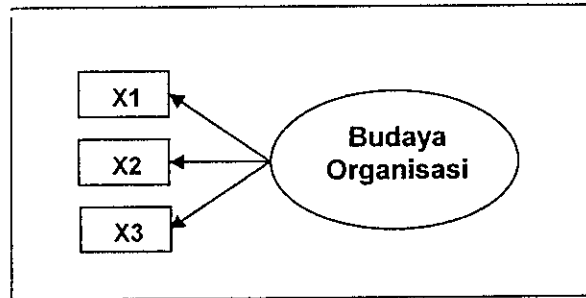
2.4 Definisi Operasional dan Dimensionalisasi Variabel

2.4.1 Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Variabel ini diukur melalui misi organisasi, keterlibatan organisasi dan konsistensi dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10.

Gambar 2.4

Dimensi-dimensi dari Budaya Organisasi



Sumber : Robbins, (1996)

Keterangan :

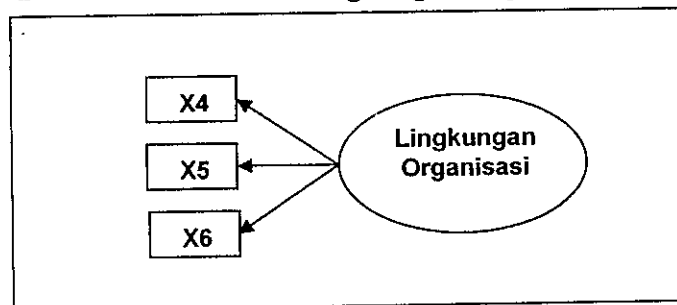
- X1 = Misi
- X2 = Keterlibatan
- X3 = Konsistensi

2.4.2 Lingkungan Organisasi.

Lingkungan organisasi merupakan kondisi lingkungan yang mempengaruhi organisasi dalam menentukan kebijakan strategi manajemennya. Variabel ini diukur melalui pengaruh dukungan lingkungan, kompleksitas lingkungan dan dinamika lingkungan sejauh mana mempengaruhi pembentukan konsensus strategi dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1–10.

Gambar 2.5

Dimensi-dimensi dari Lingkungan Organisasi



Sumber : Andrews, 1991

Keterangan :

X4 = Dukungan Lingkungan

X5 = Kompleksitas Lingkungan

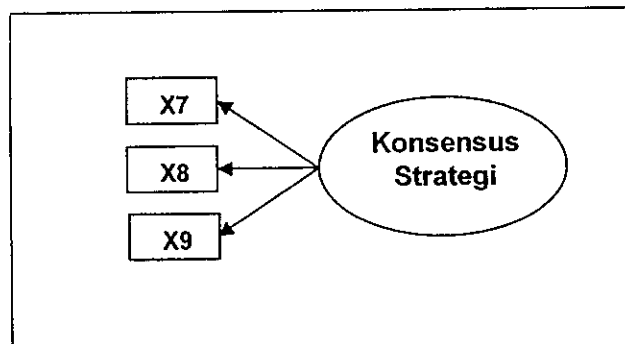
X6 = Dinamika Lingkungan

2.4.3 Konsensus strategi

Konsensus strategi merupakan suatu respon atau tanggapan yang ditunjukkan oleh manajemen dalam upaya melaksanakan keputusan top manajemen berupa strategi yang harus diterapkan organisasi. Hal ini untuk mendukung keyakinan manajemen bahwa strategi organisasi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. Variabel ini diukur dengan cara menilai pada komitmen organisasi, kesepahaman dan komunikasi dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1–10.

Gambar 2.6

Dimensi-dimensi dari Variabel Konsensus Strategi



Sumber : Andrews, 1991

Keterangan :

X7 = Komitmen organisasi

X8 = Komunikasi

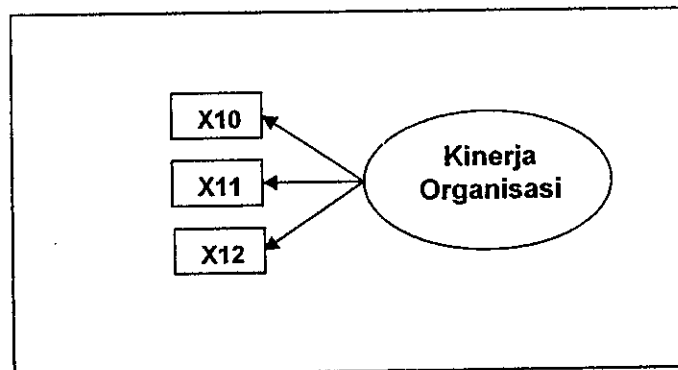
X9 = kesepahaman

2.4.4 Kinerja Organisasi.

Kinerja organisasi merupakan salah satu area yang sangat penting untuk menentukan tingkat efisiensi, efektivitas dan adaptivitas organisasi dalam mencapai tujuannya, sesuai dengan tujuan organisasi pada penelitian ini maka variabel pengukuran kinerja ditentukan dengan efisiensi, efektivitas dan adaptivitas. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor penentu dari kinerja akan membantu manajemen untuk memilih strategi guna meningkatkan kinerja dan memperoleh keuntungan. Angket berisi pertanyaan dengan skala 1–10.

Gambar 2.7

Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Organisasi



Sumber : Simon (1996) dan dikembangkan untuk penelitian ini.

Keterangan :

X10 = efisiensi

X11 = efektivitas

X12 = adaptivitas

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field study*) dengan pendekatan *cross sectional*. Sehubungan dengan hal tersebut, data dalam penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder.

Definisi Data Primer menurut Troper dan Among (1980) adalah data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. jenis data ini diperoleh dengan menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian, bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : nama, umur, jenis kelamin, jabatan sekarang, pendidikan dan lama bekerja.. Sedangkan bagian kedua menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi konsensus strategi.

Definisi data sekunder menurut Cooper dan Emoy (1991) adalah merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data sekunder dimaksud berasal dari pihak manajemen dan sumber-sumber penelitian lain yang relevan. Data sekunder ini antara lain dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum serta untuk mendukung hasil penelitian ini.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pimpinan unit kerja pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah baik struktural maupun fungsional serta dinas/kantor/sub dinas pengairan di kabupaten/kota se Jawa Tengah. Pimpinan unit kerja adalah pengambil keputusan, penyusun strategi dan kebijakan di masing-masing unit kerja yang berjumlah 134 orang. Pembatasan populasi diambil pada pimpinan telah menduduki jabatan struktural atau fungsional, setingkat manajer yang merupakan pelaku konsensus terhadap strategi yang ditetapkan oleh top manajemen akan menentukan keberhasilan organisasi.

Hair, J.F Anderson, Tatham, R.L dan Black W.C. (1995) menyatakan bahwa penggunaan *structural equation model* (SEM) membutuhkan sampel penelitian sebanyak lima sampai sepuluh kali indikator penelitian. Dalam penelitian ini digunakan sebanyak 26 indikator sehingga jumlah sampel yang representatif digunakan sebanyak 130 orang. Sampel akan diambil dari pimpinan unit kerja baik struktural maupun fungsional pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah serta dinas/kantor/sub dinas pengairan kabupaten/kota se Jawa Tengah .

3.3 Metode Pengumpulan Data

Sebagaimana dijelaskan diatas, data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Cara penyampaian kuesioner dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu :

1. Mengirimkan secara langsung ke responden

Kuesioner dikirimkan oleh peneliti langsung ke responden. Bersamaan dengan itu peneliti secara langsung menjelaskan tentang latar belakang penelitian dan cara mengisi kuesioner pada responden. Hal ini dimaksudkan untuk memperbesar kemungkinan memperoleh jawaban dari responden dan mengurangi kemungkinan kesalahan pengisian kuesioner.

2. Mengirimkan melalui perantara

Pendekatan ini dilakukan dengan menitipkan kuesioner pada atasan atau teman kerja responden.

Penentuan skor jawaban responden dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Alternatif jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 10 (sepuluh). Penggunaan rentang nilai antara 1-10 dengan maksud agar responden mempunyai kesempatan untuk melakukan identifikasi secara tepat (Ross, 1994).

3.4 Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan alat statistik, terdiri dari :

1. Statistik deskriptif, digunakan untuk : (1) Memberikan deskripsi tentang demografi responden penelitian seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan, jabatan, masa kerja responden (2) memberikan deskripsi tentang variabel-variabel penelitian.

2. Pengujian Hipotesis, untuk menguji hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian digunakan teknik analisis Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan bantuan software AMOS 4.0. SEM merupakan kombinasi antara analisis faktor dengan regresi berganda (Nyhan, 2000). SEM mempunyai nilai istimewa dalam analisis data inferensial dan pengujian hipotesis. SEM berbeda dengan analisis faktor biasa, SEM mengambil pendekatan konfirmatori untuk melakukan *multivariate data analysis*. Oleh karena itu pola diantara konstruk yang diuji dibangun berdasarkan teori. SEM lebih mampu dibandingkan teknik multivariat lainnya, Seperti regresi berganda, MANOVA, analisis diskriminan karena SEM melakukan pengujian secara simultan diantara beberapa variabel dependen dan independen (Nyhan, 2000). Satu dari berbagai keunggulan SEM adalah kemampuan untuk memperbolehkan peneliti untuk melakukan koreksi atas kesalahan pengukuran, sedangkan alat analisis multivariat lainnya dibatasi oleh asumsi *error free relation* antar variabel (Nyhan, 2000).

*Dalam pemodelan dengan pemodelan SEM, terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan yaitu (Hair *et al.*, 1995):

Langkah 1 : Mengembangkan Teori Berbasis pada Teori.

SEM merupakan teknik *confirmatory* yang dipergunakan untuk menguji hubungan kausalitas, dimana hubungan satu variabel diasumsikan akan menghasilkan perubahan pada variabel lain didasarkan pada teori yang ada. Kajian teoritis digunakan untuk mengembangkan model yang menjadi dasar pelaksanaan langkah selanjutnya.

Langkah 2 : Membentuk Diagram Alur (Path Diagram)

Kerangka pemikiran yang telah dibangun selanjutnya ditransformasikan dalam bentuk diagram alur (*path Diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk yang akan digunakan, selanjutnya berdasarkan hal tersebut akan dilakukan pencarian variabel-variabel yang mengukur konstruk tersebut.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu (1) konstruk eksogen dan konstruk endogen. Kontruk eksogen, yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* merupakan variabel yang akan diprediksi oleh variabel yang lain atau konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi kontruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan kontrak endogen.

Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Selanjutnya diagram alur tersebut diterjemahkan dalam persamaan *structural equation* dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran. Persamaan struktural mencerminkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan model. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Sedangkan *measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk. Persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Komponen ukuran mengidentifikasi laten variabel dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara laten variabel pada Model kausal dan menunjukkan pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987, Kline 1996, Loehlin 1992, Long, 1983 dalam Ferdinand, 1999).

Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Data masukan SEM berupa matrik varians-kovarians atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varians-kovarians (hair et al, 1995). Teknik analisis yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation*, dengan syarat asumsi normalitas harus terpenuhi. Teknik estimasi ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu : tahap estimasi *measurment model* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis* dan tahap estimasi *structural equation model* dilakukan melalui analisis *full model SEM* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

Langkah 5 : Menganalisis Kemungkinan Model Dapat Diidentifikasi

Problem identifikasi pada umumnya merupakan problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik

(Hair, *et al.*, 1995). Munculnya *standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar kemungkinannya dalam menimbulkan problem identifikasi. Begitu pula munculnya *varians error negatif* atau munculnya korelasi yang sangat tinggi diantara koefisien yang estimasi. Untuk mengatasi problem ini dilakukan dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang akan dianalisis.

Langkah 6 : Mengevaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Kesesuaian model perlu dievaluasi dengan berbagai telaah *criteria goodness of fit*, yaitu dengan mengevaluasi asumsi-asumsi SEM, seperti :

1. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas data, normalitas univariate dan multivariate dievaluasi dengan menggunakan output yang dihasilkan oleh software AMOS.4.0.
2. Evaluasi atas munculnya outlier, Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim. *Outlier* dideteksi dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut dengan *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al.*, 1995). Pengujian *outlier* dilakukan dengan bantuan software SPSS. Observasi data yang mempunyai nilai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outlier*.
3. Evaluasi atas *multicolinearity* dan *singularity*, dengan menggunakan bantuan software AMOS 4 akan diperoleh nilai determinan dari matriks kovarians sampel. Jika nilai tersebut jauh dari nilai nol maka dapat disimpulkan bahwa

dalam model tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas* sehingga data layak untuk digunakan.

Probability, Chi-square, *The Minimum sampel Discrepancy Function Degree of Freedom* (CMIN/DF); *Adjusted Godness of Fit Index* (AGFI); *Godness of Fit Index* (GFI); *Tucker Lewis Index* (TLI); *Comparative Fit Index* (CFI); dan *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Nilai kritis atau *cut of value* dari indeks-indeks tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Cut Off Value* dari Indeks *Goodness Off Fit

Goodness Off Fit Index	Cut Off Value
X ² (Chi-square)	Lebih kecil dari X ² tabel
Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN/DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber : Cheng (1995)

Tahap terakhir dari langkah keenam adalah pengujian unidimensionalitas dan reliabilitas. Uji unidimensionalitas digunakan untuk mengetahui apakah model yang diuji mempunyai dimensi yang sama ataukah tidak, dan apakah indikator yang digunakan mempunyai derajat kesesuaian yang baik ataukah tidak. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi internal dari

jawaban yang diberikan oleh responden. Dua cara yang dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas yaitu : *construct reliability* dan *variance extracted*.

Tahap terakhir dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan sejauhmana indikator suatu konstruk terbebas dari kesalahan pengukuran (*free from measurement error*). Reliabilitas diukur melalui *composite reliability* dengan rumus sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Composite Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *standardized regression weight* setiap indikator sebagaimana dinotasikan dalam Amos 4.01
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$, dimana reliabilitas indikator adalah *standardized loading*².
- Ambang batas untuk *composite reliability* adalah $\geq 0,70$

Sebagai pendukung *composite reliability* adalah *variance extracted* atau juga dikenal dengan *average variance extracted (AVE)* (Hair *et al.*, 1998; Segars, 1997) dan digunakan untuk melihat proporsi varians indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstraknya. Ambang batas *variance extracted* adalah $\geq 0,50$ dan rumus penghitungan *variance extracted* adalah sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

$$Variance\ Extracted = \frac{Std.\ loading^2}{\sum Std.\ loading^2 + \sum e_j}$$

Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, model masih bisa dikembangkan lebih lanjut, jika hasil estimasi memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan. Model dapat dimodifikasi dengan syarat mempunyai pijakan teori yang kuat. Oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model dapat diterima atukah perlu dikembangkan lebih lanjut, perlu dilakukan pengamatan terhadap besarnya nilai residual yang dihasilkan. Dengan bantuan software AMOS 4, kita dapat melakukan pengamatan terhadap *Standardized Residual Covariance* untuk menguji apakah ada nilai residual diluar rentang $\pm 1,96$ (Hair, et al, 1995).

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dan gambaran umum responden pada penelitian ini serta proses menganalisis data-data yang diberikan oleh responden tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab 2 dan bab 3. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.1 Gambaran Umum Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah

Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok Fungsi dan Susunan Organisasi, lembaga ini menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air merupakan perangkat daerah yang bersifat mandiri sebagai pelaksanan kewenangan Propinsi Jawa Tengah di bidang sumber daya air.

Tujuan pengelolaan sumber daya air adalah pendayagunaan sumber daya air yang optimal sesuai waktu, ruang, jumlah, mutu secara adil dan realistis dengan

berwawasan lingkungan yang berkelanjutan bertumpu pada hak-hak masyarakat untuk menjamin kemandirian dan kesetaraan.

Sedangkan sasarannya adalah Meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menjamin keandalan ketersediaan air dan rasa aman bagi lingkungan permukiman, sentra-sentra produksi dan lahan usaha lainnya dari ancaman bencana alam banjir dan kekeringan.

Dengan demikian diharapkan ada manfaat yang besar dari pengelolaan sumber daya air yaitu : 1) Bagi Pemerintah Daerah adalah terselenggaranya pengelolaan sumber daya air yang berdayaguna dan berhasilguna dan terjaminnya kelestarian fungsi sarana dan prasarana, 2) Bagi masyarakat adalah terwujudnya pelayanan pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan dan berkeadilan melalui kerjasama antar para pihak dan peningkatan peran serta masyarakat menuju kesejahteraan masyarakat.

Dalam melaksanakan kegiatannya Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah, dibantu oleh 4 (empat) Kepala Sub Dinas dan 1 (satu) Kepala Bagian Tata Usaha, 6 (enam) Balai Pengelolaan Sumber Daya Air, 40 Seksi dan Sub Bagian, 44 (empat puluh empat) proyek, 1 (satu) perusahaan umum yaitu Perum Jasa Tirta I dan bekerjasama dengan 35 (tiga puluh lima) dinas atau kantor atau sub dinas pengairan kabupaten atau kota di seluruh Jawa Tengah.

Kebijakan strategis dari pengelolaan sumber daya air yaitu mempertahankan fungsi prasarana dan sarana sumber daya air, memberdayakan masyarakat dalam

pengelolaan dan pengembangan sumber daya air dan meningkatkan fungsi kelembagaan sumber daya air dan kerja sama antar pihak.

Visi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah adalah terwujudnya Pengelolaan Sumber Daya Air yang optimal dengan meningkatkan kualitas pelayanan Masyarakat secara adil, merata dan berkelanjutan yang bertumpu pada kemandirian dan swadaya Masyarakat. Adapun misi Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan pengaturan, pembinaan dan pengawasan terhadap upaya konservasi Sumber Daya Air secara terpadu dan berkelanjutan.
2. Mewujudkan pengembangan Sumber Daya Air secara terpadu berkelanjutan dan kelestarian fungsi prasarana dan sarana Sumber Daya Air.
3. Mengurangi dampak kerusakan akibat banjir dan kekeringan terutama pada kawasan strategis dan sumber-sumber produksi pertanian.
4. Mewujudkan Tata pengaturan air yang berwawasan lingkungan secara optimal, terpadu dan berkelanjutan.
5. Mewujudkan pengelolaan Sumber daya Air yang memberikan keadilan bagi masyarakat untuk memenuhi berbagai kebutuhan antar daerah dan antar kepentingan.

4.2 Gambaran Umum Responden

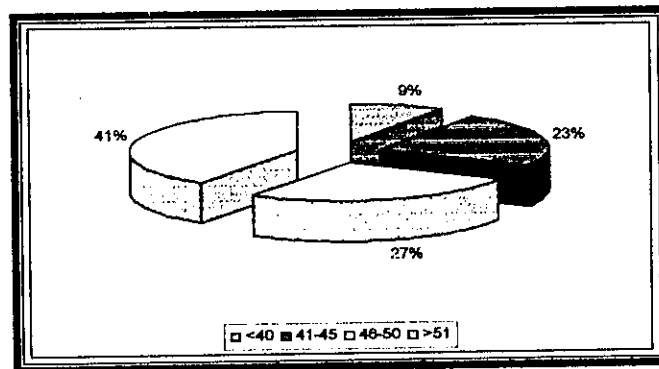
4.2.1 Responden berdasarkan Usia

Pada gambar 4.1 terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia diatas 41 tahun. Hal tersebut dapat dimaklumi karena untuk menduduki

posisi-posisi strategis, pegawai negeri harus memiliki masa kerja yang lama karena penilaian kinerja individu pada instansi pemerintah lebih didasari pada senioritas bukan kapabilitas individu. Pegawai negeri rata-rata memulai kariernya setelah menyelesaikan pendidikan SLA atau sederajat dan Sarjana.

Gambar 4.1

Responden Berdasarkan Usia



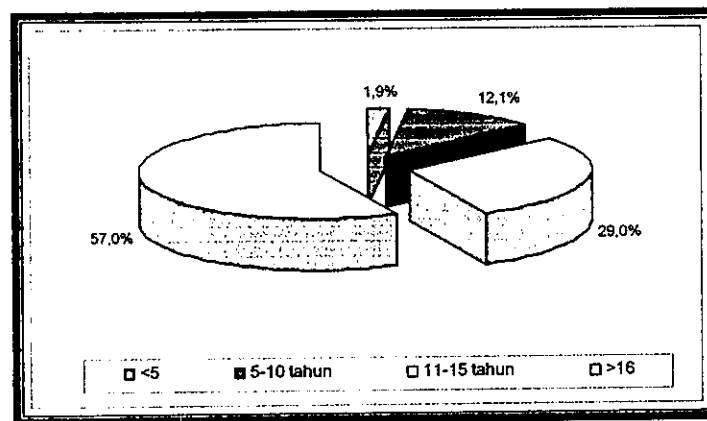
Sumber : data primer diolah, 2005

Kenyataan tersebut berdampak positif pada kinerja organisasi dan sesuai dengan yang dikatakan oleh Goolsby (1992). Goolsby (1992) dalam penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa faktor usia akan mempengaruhi kemampuan pegawai negeri dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan karena pegawai negeri yang lebih berumur cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pimpinan yang berusia muda.

4.2.2 Responden berdasarkan Masa Kerja

Goolsby (1992) juga mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait yang akan mempengaruhi kemampuan pegawai negeri dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan usia seperti yang terlihat pada Gambar 4.2 dibawah ini.

Gambar 4.2
Responden menurut Masa Kerja



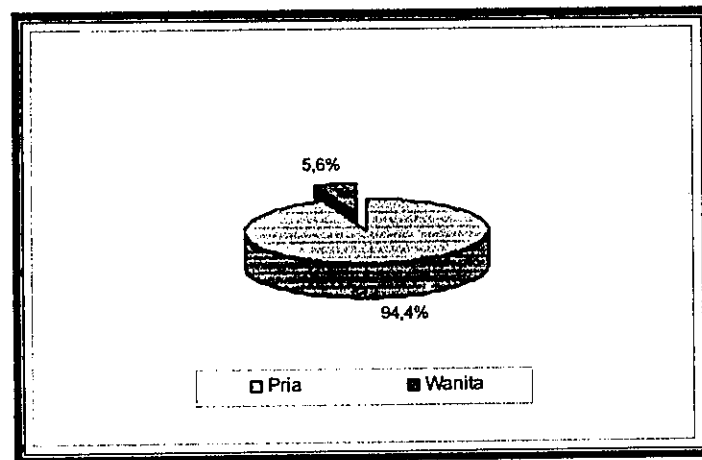
Sumber : data primer diolah, 2005

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah pegawai negeri yang memiliki masa kerja diatas 16 tahun. Masa kerja yang relatif lama akan berdampak pada peningkatan kemampuan pegawai negeri dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Disamping itu juga, semakin berumur dan memiliki masa kerja yang relatif lama maka pegawai negeri tersebut semakin memahami budaya dan lingkungan organisasi serta mengerti arah kebijakan-kebijakan organisasi dimasa akan datang.

4.2.3 Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Pengklasifikasian responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 4.3 dibawah ini.

Gambar 4.3
Responden berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : data primer diolah, 2005

Berdasarkan 4.3 terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, yaitu sebesar 94,4 % sedangkan wanita hanya sebesar 5,6 %. Dominasi pria pada instansi ini adalah tepat karena pengelolaan sumber daya air adalah pelayanan kepada masyarakat, sehingga secara fisik maupun mental pria akan memiliki rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan yang dibutuhkan. Dan kondisi tersebut lebih sesuai untuk menduduki posisi-posisi strategis pada instansi teknis, sehingga dapat mempengaruhi pada efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi yang menghadapi lingkungan organisasi yang bersifat dinamis.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari :

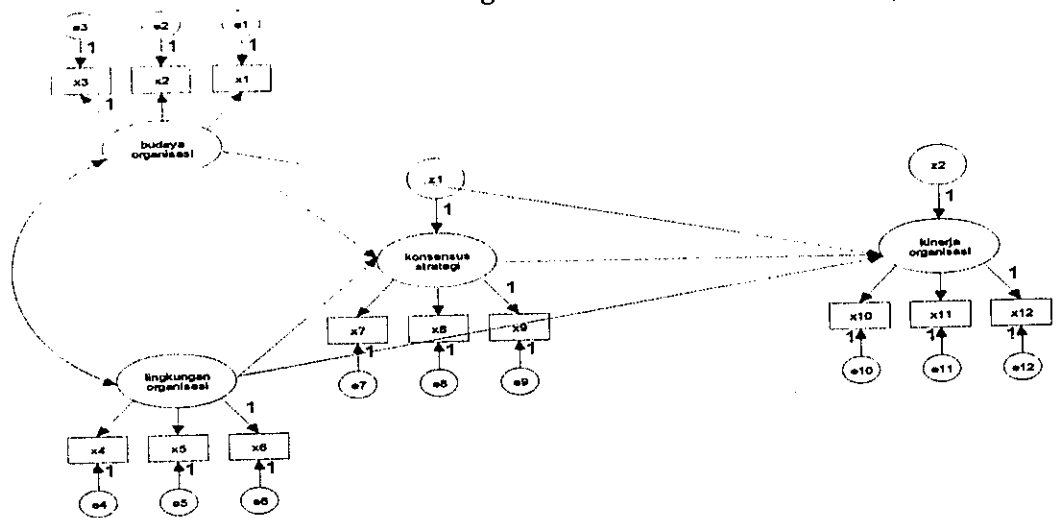
1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah ditampilkan pada Bab II bagian Kerangka Pemikiran Teoritis. Model penelitian ini terdiri 26 indikator yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausalitas antara pengetahuan mengenai budaya organisasi, lingkungan organisasi terhadap konsensus strategi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan disajikan pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.4
Path Diagram



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

Gambar 4.4 terlihat bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap konsensus strategi dibanding lingkungan organisasi. Variabel manifest dari masing-masing variabel laten budaya organisasi dan lingkungan organisasi yang berpengaruh dominan terhadap variabel laten konsensus strategi masing masing adalah keterlibatan pimpinan unit kerja dalam mengaplikasikan budaya organisasi serta dukungan lingkungan eksternal.

Sedangkan variabel manifest untuk konsensus strategi dan kinerja organisasi yang berpengaruh dominan didalam konstruk endogen adalah komitmen organisasi dan efisiensi dalam pembiayaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Gambar 4.4 terlihat bahwa budaya organisasi dan lingkungan organisasi merupakan konstruk eksogen, yaitu kumpulan variabel-variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel anteseden sedangkan konsensus strategi dan kinerja organisasi merupakan konstruk endogen, yaitu kumpulan variabel-variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya, yaitu budaya dan lingkungan organisasi.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari:

a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$\text{Konstruk endogen} = \text{Konstruk eksogen} + \text{Konstruk endogen} + \text{error}$$

b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk

Persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan berdasarkan diagram alur pada gambar 4.4 di atas, dipaparkan pada tabel di bawah ini

Tabel 4.1
Model Pengukuran dan Struktural

Model Pengukuran : Konstruk Eksogen	
$X1 = \lambda1 \text{ budaya organisasi} + e1$	$X4 = \lambda4 \text{ lingkungan organisasi} + e4$
$X2 = \lambda2 \text{ budaya organisasi} + e2$	$X5 = \lambda5 \text{ lingkungan organisasi} + e5$
$X3 = \lambda3 \text{ budaya organisasi} + e3$	$X6 = \lambda6 \text{ lingkungan organisasi} + e6$
Model Pengukuran : Konstruk Endogen	
$X7 = \lambda7 \text{ konsensus strategi} + e7$	$X10 = \lambda10 \text{ kinerja organisasi} + e10$
$X8 = \lambda8 \text{ konsensus strategi} + e8$	$X11 = \lambda11 \text{ kinerja organisasi} + e11$
$X9 = \lambda9 \text{ konsensus startegi} + e9$	$X12 = \lambda12 \text{ kinerja organisasi} + e12$
Model Struktural	
$\text{Konsensus strategi} = \gamma1 \text{ budaya organisasi} + \gamma2 \text{ lingkungan organisasi} + z1$	
$\text{Kinerja organisasi} = \beta2 \text{ konsensus strategi} + z2$	

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (Maximum Likelihood Estimation).

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain: (1) standard error pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar, (2) muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negative dan (3) muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,90$)

6. Evaluasi kriteria goodness-of-fit

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria goodness of fit yang diajukan oleh para pakar SEM.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

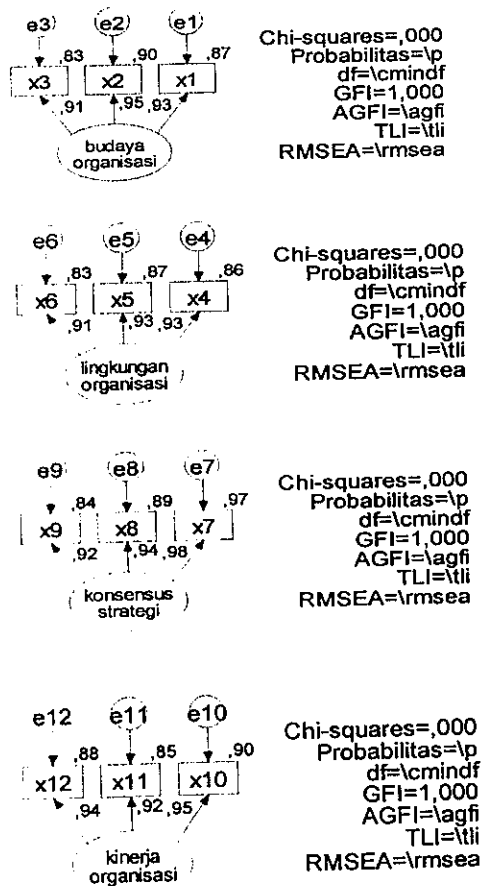
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (CFA = Confirmatory Factor Analysis) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu

pada Hair et al. (1995) yaitu (1) analisis overall model fit, (2) analisis factor loadings dan (3) signifikansi factor loadings.

Sebelum dilakukan analisa faktor konfirmatori terlebih dahulu akan dilakukan pengujian undimensionalitas variabel, baik eksogen maupun endogen. Hair et al. (1995) mengatakan jika goodness of fit masing-masing variabel tidak keluar jika diuji secara parsial maka variabel tersebut disimpulkan fit. Uji masing-masing variabel penelitian untuk melihat fit atau tidaknya dapat dilihat pada gambar 4.5 dibawah ini.

Gambar 4.5
Uji Konfirmatori Konstruk



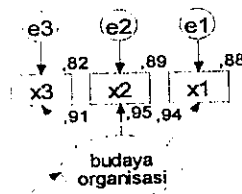
Dari gambar-gambar diatas terlihat bahwa Chi-square sama dengan nol sehingga disimpulkan masing-masing variabel adalah fit.

4.3.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

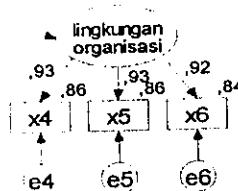
Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 4.6

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



67



Chi-squares=10,634
 Probabilitas=.223
 df=1,329
 GFI=.968
 AGFI=.917
 TLI=.993
 RMSEA=.056
 CFI=.996

Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square (χ^2)	Lebih kecil dari χ^2 tabel*	10,634	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,223	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,056	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,968	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,917	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Good fit

* = χ^2 tabel pada $\alpha = 0,05$ & $df = 8$ adalah 15.507

Langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit indices*). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df ratio, AGFI, RMSEA, TLI dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Cheng (2001) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan.

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*factor loadings*

analysis). Hasil analisis terhadap besaran *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* mempunyai nilai lebih dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen *et al.* (2000). *Critical ratio* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.2

***Factor Loadings Analysis* Konstruk-Konstruk Eksogen**

			Estimate	C.R.	SE	P
X1	<---	Budaya organisasi	0,936	16,347	0,063	0,000
X2	<---	Budaya organisasi	0,946	16,867	0,066	0,000
X3	<---	Budaya Organisasi	0,907			
X4	<---	Lingkungan Organisasi	0,929	16,136	0,064	0,000
X5	<---	Lingkungan organisasi	0,925	16,099	0,066	0,000
X6	<---	Lingkungan Organisasi	0,917			

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2005)

Keterangan: * = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight* dan ambang batas yang disarankan adalah $\geq 0,707$ (Gefen *et al.*, 2000).

Tahap selanjutnya adalah menguji aspek validitas. Validitas menunjukkan seberapa baik dan akurat indikator dalam mengukur suatu konstruk. Validitas dalam konteks model pengukuran menurut Segars (1997) dicerminkan dari *standardized loading* yang cukup besar ($> 0,60$) dan signifikan. Anderson dan Gerbing (1988) menambahkan dengan *standard error* (S.E.) yang tidak terlalu besar (nilai S.E. apabila dikalikan 2 masih lebih kecil dari *standardized loading*) karena S.E. yang terlalu besar menyebabkan bias pada parameter estimasi. Tabel di atas menunjukkan validitas masing-masing indikator sesuai kriteria dari Segars (1997) serta Anderson dan Gerbing (1988). Tahap terakhir dalam evaluasi model pengukuran adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan sejauhmana indikator suatu konstruk terbebas dari kesalahan pengukuran (*free from measurement error*). Reliabilitas diukur melalui *composite reliability*. Hasil pengujian reliabilitas konstruk-konstruk eksogen, dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, dirangkum dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan
Variance Extracted Konstruk Eksogen

Konstruk Eksogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Budaya Organisasi	0.95	0,86
Lingkungan Organisasi	0.95	0,85

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4 (2004)

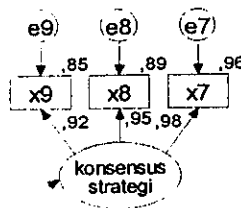
Tabel 4.3 di atas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator X1 sampai dengan X3 dalam merepresentasikan konstruk budaya organisasi, sedangkan indikator-indikator X4 sampai dengan X6 dalam merepresentasikan konstruk lingkungan organisasi. Nilai *variance extracted* untuk seluruh konstruk eksogen melebihi 0,50 yang berarti lebih dari separuh (> 50%) varians indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya (*underlying construct*) bukan oleh *measurement error*.

4.3.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

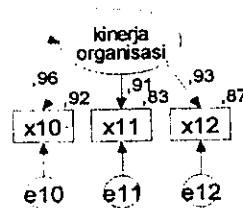
Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada gambar berikut ini

Gambar 4.7

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



.79



Chi-squares=11,663
 Probabilitas=.167
 df=1,458
 GFI=.967
 AGFI=.913
 TLI=.992
 RMSEA=.066
 CFI=.996

Goodness-of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square (χ^2)	Lebih kecil dari χ^2 tabel*	11,663	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,167	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,066	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,967	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,913	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,992	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Good fit

* = χ^2 tabel pada $\alpha = 0,05$ & $df = 8$ adalah 16,92

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk eksogen, langkah pertama adalah *overall model fit* dengan melihat *goodness of fit indices* hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian ini *goodness of fit indices* yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan.

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua adalah melakukan *factor loadings analysis*. Hasil analisis terhadap nilai *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* lebih besar dari 0,707 sebagaimana disarankan oleh Gefen *et al.* (2000). *Critical ratio* (C.R.) untuk setiap *factor*

loading berada di atas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *observed variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk endogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.4

***Factor Loadings Analysis* Konstruk-Konstruk Endogen**

			Estimate	C.R.	SE	P
X7	<---	Konsensus Strategi	0,981	20,996	0,052	0,000
X8	<---	Konsensus Strategi	0,946	18,424	0,056	0,000
X9	<---	Konsensus Strategi	0,919			
X10	<---	Kinerja Organisasi	0,958	19,437	0,051	0,000
X11	<---	Kinerja Organisasi	0,911	16,861	0,060	0,000
X12	<---	Kinerja Organisasi	0,935			

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2005)

Keterangan: ^a = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight* dan ambang batas yang disarankan adalah $\geq 0,707$ (Gefen *et al.*, 2000).

Seperti pada konstruk eksogen, setelah dilakukan analisis *factor loadings* maka tahap selanjutnya pada konstruk endogen adalah menguji reliabilitas dengan menggunakan composite reliability dan variance extracted.

Hasil pengujian reliabilitas konstruk-konstruk eksogen, dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, dirangkum dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan
Variance Extracted Konstruk Eksogen

Konstruk Eksogen	Composite Reliability	Variance Extracted
Konsensus Strategi	0.96	0,90
Kinerja Organisasi	0.95	0,87

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4 (2004)

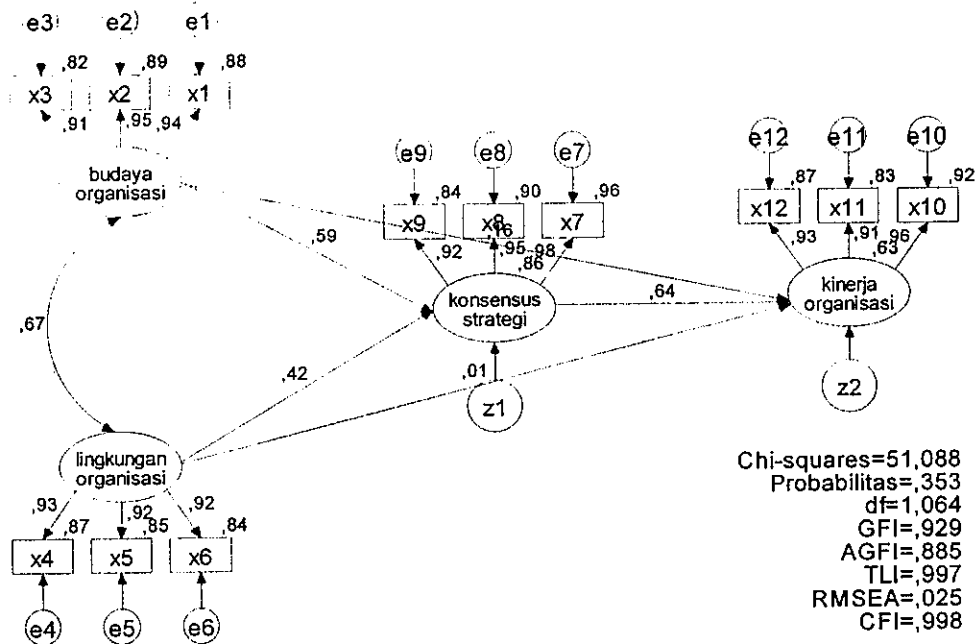
Tabel 4.5 di atas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator X7 sampai dengan X9 dalam merepresentasikan konstruk konsensus strategi, sedangkan indikator-indikator X10 sampai dengan X12 dalam merepresentasikan konstruk kinerja organisasi. Nilai *variance extracted* untuk seluruh konstruk eksogen melebihi 0,50 yang berarti lebih dari separuh (> 50%) varians indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya (*underlying construct*) bukan oleh *measurement error*.

4.3.2. Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang telah terbukti fit dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil estimasi full model SEM dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.5

Structural Equation Modeling



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 untuk full model SEM sebagaimana terlihat dalam gambar di atas maka selanjutnya dipaparkan evaluasi dan interpretasi terhadap goodness of fit indices untuk mengevaluasi overall model fit, sebagai berikut:

Tabel 4.6

Evaluasi *Overall Model Fit Full Model SEM*

Goodness-of- Fit Index	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square (χ^2)	Lebih kecil dari χ^2 tabel*	51,088	Good fit
Probability	$\geq 0,05$	0,353	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,025	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,929	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,885	Acceptable fit
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Good fit
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit

* = χ^2 tabel pada $\alpha = 0,05$ & $df = 50$ adalah 67,505

Berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* pada tabel 4.4, maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis

Tabel 4.7

Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x4	1,000	10,000	-,127	-,537	-,801	-1,691
x5	2,000	10,000	-,281	-1,185	-,875	-1,847
x6	1,000	10,000	-,243	-1,027	-,762	-1,610
x1	1,000	10,000	-,503	-2,123	-,234	-,493
x2	1,000	10,000	-,353	-1,490	-,552	-1,166
x3	1,000	10,000	-,421	-1,776	-,394	-,832
x10	1,000	10,000	-,320	-1,351	-,609	-1,285
x11	1,000	10,000	-,145	-,613	-,857	-1,810
x12	1,000	10,000	-,174	-,737	-,538	-1,135
x7	2,000	10,000	-,474	-2,003	-,902	-1,904
x8	1,000	10,000	-,483	-2,041	-,683	-1,443
x9	1,000	10,000	-,249	-1,052	-,545	-1,152
Multivariate					8,529	2,406

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* dan lebih penting lagi, pada level *multivariate*.

4.4.2. Pengujian *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan

dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

4.4.2.1 *Univariate Outliers*

Pengujian adanya *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviation* 1 (Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk dengan bantuan aplikasi SPSS 10. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,00$ dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Hair *et al.* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian *z-score maximum* $\leq 3,00$ sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.8

Hasil Pengujian *Univariate Outliers*

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: konsesus strategi	107	-2,21390	1,26335	7,00E-16	1,0000000
Zscore: konsesus strategi	107	-2,28807	1,65363	3,87E-16	1,0000000
Zscore: konsesus strategi	107	-2,45397	1,52443	-3,5E-16	1,0000000
Zscore: kinerja organisasi	107	-2,57072	1,64667	-7,3E-16	1,0000000
Zscore: kinerja organisasi	107	-2,11548	1,82496	1,91E-16	1,0000000
Zscore: kinerja organisasi	107	-1,98823	2,11170	2,95E-16	1,0000000
Zscore: budaya organisasi	107	-2,57488	1,41163	-1,7E-16	1,0000000
Zscore: budaya organisasi	107	-2,16609	1,59915	3,98E-16	1,0000000
Zscore: budaya organisasi	107	-2,09464	1,90762	5,38E-16	1,0000000
Zscore: lingkungan organisasi	107	-2,27880	2,19974	6,68E-17	1,0000000
Zscore: lingkungan organisasi	107	-2,37100	1,48019	2,60E-18	1,0000000
Zscore: lingkungan organisasi	107	-2,46835	2,10284	1,14E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	107				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS 10, 2004

4.4.2.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, belum tentu bebas *outliers* jika observasi-observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada derajat kebebasan (df) 50 (jumlah indikator) pada taraf signifikansi 5% adalah = 67,505. Jadi data yang memiliki

jarak *Mahalanobis* lebih dari 67,505 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam penelitian ini tidak ditemukan *multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance* (*Mahalanobis d-square* pada output AMOS) tidak ada yang lebih besar dari 67,505 (lihat lampiran *Structural Equation Modeling* – bagian *Mahalanobis Distance*).

4.4.2.3. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*), maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah 1.2343e+001. Angka ini lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi pemodelan SEM dinyatakan telah dipenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.9
Hubungan Kausal antar Konstruk

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Konsensus Strategi	<---	Budaya Organisasi	0,599	0,073	8,218	0,000
Kinerja Perusahaan	<---	Budaya Organisasi	0,165	0,154	1,075	0,282
Konsensus Strategi	<---	Lingkungan Organisasi	0,484	0,076	6,330	0,000
Kinerja Perusahaan	<---	Lingkungan Organisasi	0,008	0,142	0,058	0,953
Kinerja Perusahaan	<---	Konsensus Strategi	0,632	0,200	3,164	0,002

Sumber: Hasil estimasi dengan Amos 5, 2005

Tabel 4.9 di atas menginformasikan bahwa hubungan kausal antar konstruk ada yang tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, misalnya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan kepemimpinan manajemen juga tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Setelah mengetahui bentuk dan arah hubungan antar variabel maka tahap selanjutnya adalah mengetahui ada tidaknya kesalahan spesifikasi model struktural dengan membandingkan *standardized residual covariances* dengan *cut off* $\pm 2,58$. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa tidak ada *standardized residual covariances* yang lebih dari $\pm 2,58$ sehingga kondisi tersebut menunjukkan tidak ditemukan adanya kesalahan spesifikasi model struktural dalam penelitian ini.

Tabel 4.10

Standardized Residual Covariances

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	0,000	0,030	0,006	0,110	0,092	0,476	0,004	0,105	0,169	0,411	0,080	0,179
X2	0,030	0,000	0,040	0,014	0,321	0,388	0,042	0,125	0,021	0,115	0,000	0,087
X3	0,006	0,040	0,000	0,235	0,641	0,167	0,162	0,116	0,035	0,453	0,449	0,473
X4	0,110	0,014	0,235	0,000	0,033	0,059	0,112	0,113	0,353	0,384	0,346	0,065
X5	0,092	0,321	0,641	0,033	0,000	0,025	0,075	0,269	0,503	0,641	0,933	0,268
X6	0,476	0,388	0,167	0,059	0,025	0,000	0,182	0,141	0,091	0,440	0,623	0,063
X7	0,004	0,042	0,162	0,112	0,075	0,182	0,000	0,013	0,031	0,140	0,330	0,112
X8	0,105	0,125	0,116	0,113	0,269	0,141	0,013	0,000	0,028	0,225	0,266	0,169
X9	0,169	0,021	0,035	0,353	0,503	0,091	0,031	0,028	0,000	0,103	0,389	0,167
X10	0,411	0,115	0,453	0,384	0,641	0,440	0,140	0,225	0,103	0,000	0,007	0,035
X11	0,080	0,000	0,449	0,346	0,933	0,623	0,330	0,266	0,389	0,007	0,000	0,088
X12	0,179	0,087	0,473	0,065	0,268	0,063	0,112	0,169	0,167	0,035	0,088	0,000

Sumber: Hasil estimasi dengan Amos 5, 2005

4.5 Pengujian Hipotesis

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan konsensus strategi. Oleh karena itu semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin kuat pula konsensus strategi pada organisasi tersebut. Hasil penelitian ini mendukung

hasil penelitian oleh Fukuda (1993). Fukuda (1993) memberikan bukti empiris bahwa sistem pengambilan keputusan serta strategi manajemen, yang merupakan konsensus strategi, dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya.

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara budaya organisasi dengan konsensus strategi menunjukkan nilai positif (0.599) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 8.218 berada diatas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 1 (satu) terbukti.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin baik kinerja organisasi tersebut. Dalam penelitian ini hipotesa tersebut tidak terbukti karena pengaruh konsensus strategi sebagai variabel interevening

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi menunjukkan nilai positif (0.165) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 1,075 berada dibawah ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 2 (dua) tidak terbukti.

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan organisasi dengan konsensus strategi. Oleh karena itu semakin dinamis lingkungan organisasi maka akan semakin kuat pula konsensus strategi pada organisasi tersebut. Hasil penelitian ini didukung secara empiris oleh penelitian yang dilakukan oleh Bourgeois (1981). Bourgeois (1981) mengatakan bahwa tekanan dan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi merupakan dasar dalam pembuatan kebijakan-kebijakan perubahan. Sehingga kebijakan-kebijakan perusahaan haruslah fleksibel sesuai dengan arah yang terjadi pada lingkungan organisasi.

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara lingkungan organisasi dengan konsensus strategi menunjukkan nilai positif (0.484) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 6.330 berada di atas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 3 (tiga) terbukti.

4.5.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan organisasi dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu semakin tinggi tingkat perubahan lingkungan organisasi maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut. Hipotesa tersebut tidak terbukti karena pada kasus ini terdapat variabel konsensus strategi sehingga pengaruhnya terhadap kinerja organisasi tidak langsung. dan hasil penelitian ini di

dukung secara empiris oleh penelitian yang dilakukan Bourgeois (1980) dan Bourgeois & Singh (1983) mengatakan bahwa kompleksitas yang terlibat dalam menginterpretasi kaitan antara konsensus dan kinerja, memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk kaitan lingkungan-konsensus-kinerja.

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara konsensus strategi dengan kinerja organisasi menunjukkan nilai positif (0.01) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 3,164 berada diatas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 4 (empat) tidak terbukti.

4.5.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara konsensus strategi dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu semakin kuat konsensus strategi maka akan semakin baik kinerja organisasi tersebut. Hasil penelitian ini di dukung secara empiris oleh penelitian yang dilakukan oleh Dess (1987) yang menyatakan secara jelas bahwa konsensus strategi akan berdampak pada objektifitas organisasi, metode kompetitif dan kinerja organisasi.

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara konsensus strategi dengan kinerja organisasi menunjukkan nilai positif (0.632) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 3,164 berada diatas ambang batas ± 1.96 (pada taraf signifikansi 5 %) maupun ± 2.58 (pada taraf signifikansi 1 %). Oleh karena itu hipotesis 5 (lima) terbukti.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Dalam bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan, implikasi teoritis, yaitu posisi penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi manajerial. Bagian implikasi manajerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Kemudian, sub bab keterbatasan penelitian, yang merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara kedua variabel yang berpengaruh terhadap konsensus strategi, budaya organisasi terbukti memiliki regression weight lebih besar sehingga mempunyai pengaruh lebih besar terhadap konsensus strategi dibandingkan dengan lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini pula menunjukkan bahwa konsensus strategi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja organisasi pada Dinas Pengelolaan Sumber daya air dapat dilakukan dengan menerapkan konsensus strategi dengan memperkuat

budaya organisasi di unit-unit kerja terkait dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

5.2 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu berkenaan hubungan antara budaya organisasi dengan konsensus strategi. Hipotesis 1 (satu) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap konsensus strategi sehingga semakin kuat budaya organisasi maka konsensus strategi yang terjadi akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian oleh Fukuda (1993). Fukuda (1993) memberikan bukti empiris bahwa sistem pengambilan keputusan serta strategi manajemen, yang merupakan konsensus strategi, dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya. Sebelumnya, Pascale & Athos (1986) juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa nilai-nilai budaya mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan sikap, perilaku dan tindakan anggota organisasi. Menurut Brodwin dan Bourgeois (1984) menyatakan bahwa dalam menetapkan pola dasar implementasi strategi, budaya digunakan untuk pembentukan konsensus dalam berbagai tingkatan hirarki organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara lingkungan organisasi dengan konsensus strategi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Bourgeois (1981). Bourgeois (1981) mengatakan bahwa tekanan dan perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi merupakan dasar dalam pembuatan kebijakan-

kebijakan perubahan. Sehingga kebijakan-kebijakan perusahaan haruslah fleksibel sesuai dengan arah yang terjadi pada lingkungan organisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian Porter (1980), yang mengatakan bahwa tingkat kompetisi dalam suatu industri merupakan tekanan bagi organisasi untuk tampil lebih baik sehingga membutuhkan konsensus diantara para pimpinan organisasi dalam merumuskan kebijakan-kebijakan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara konsensus strategi dengan kinerja organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Dess (1987) yang menyatakan secara jelas bahwa konsensus strategi akan berdampak pada objektivitas organisasi, metode kompetitif dan kinerja organisasi.

5.3 Implikasi Manajerial

Dinas Pengelolaan Sumber daya air dalam menetapkan kebijakan-kebijakan strategisnya dalam rangka peningkatan kinerja dengan menerapkan konsensus strategi perlu memperhatikan budaya organisasi dan dimensi-dimensi yang menjelaskannya, yaitu keterlibatan karyawan, konsistensi karyawan dan misi organisasi.

Adapun hal-hal yang dapat dilakukan oleh instansi adalah memperluas dan memperkuat budaya organisasi dengan cara sebagai berikut :

Budaya organisasi yang ada harus dapat dihayati, diresapi bagi setiap anggota organisasi sehingga mempunyai persamaan persepsi untuk melihat, berpikir,

merasa dan berperilaku dalam mencapai visi dan misi serta menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi dan perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi.

Perlu mengoptimalkan peran karyawan dalam berpartisipasi pengambilan keputusan sesuai dengan wewenang dan tugas pokok fungsinya, sehingga akan meningkatkan aktualisasi diri, tanggung jawab dan semangat dalam melaksanakan tugas, dengan demikian dapat meningkatkan kinerja organisasi yang efektif dan efisien.

Konsistensi peraturan yang berlaku pada organisasi harus dijaga dan dipatuhi oleh seluruh lapisan manajemen, sedangkan konsistensi sikap dan perilaku terhadap budaya organisasi yang ada perlu dipelihara dengan menekankan pentingnya keyakinan dan nilai nilai bersama, sehingga akan tercipta iklim kerja yang harmonis.

Tujuan, sasaran dan manfaat organisasi dalam rangka mencapai misi organisasi, perlu diketahui oleh seluruh karyawan . Oleh karena itu perlu diadakan sosialisasi tentang makna dan implementasi misi organisasi kepada para karyawan oleh para pimpinan unit kerja sehingga mempunyai persamaan persepsi dalam mencapai misi organisasi, sehingga dapat mengarahkan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas secara efisien, efektif dan adaptif demi tercapainya peningkatan kinerja organisasi.

Sedangkan hal-hal yang dapat dilakukan oleh instansi yang dalam menyikapi perubahan lingkungan yang seringkali terjadi adalah dengan penciptaan lingkungan organisasi yang adaptif, antara lain :

Perlu peningkatan fleksibilitas organisasi untuk menghadapi dinamisme lingkungan. yang terjadi baik yang disebabkan oleh perubahan-perubahan kebijakan pemerintah maupun perubahan kebutuhan pelayanan sumber daya air yang terus meningkat, sehingga konflik-konflik yang terjadi dapat dikurangi dengan menyamakan persepsi terhadap implementasi perubahan kebijakan, kemudian melakukan inovasi sistem pelayanan untuk meningkatkan jasa pelayanan sumber daya air yang lebih efektif dan efisien memenuhi kebutuhan semua pihak yang terkait. dan melakukan diversifikasi terhadap metode pelayanan yang kurang optimal selama ini.

Dalam implikasi manajerial implementasi konsensus strategi di seluruh unit-unit kerja terkait perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

Para pimpinan perlu meningkatkan kerjasama yang sinergis antar unit kerja, baik dalam lingkungan pemerintah propinsi maupun dengan pemerintah kabupaten atau kota yang terkait, mengingat pengelolaan sumber daya air tidak dapat dikotak kotak menurut batas wilayah daerah karena sungai merupakan satu kesatuan aliran dari hulu sampai ke muara, satu perencanaan dan satu pengelolaan, sehingga semua pihak yang terlibat didalamnya harus dapat mempunyai kesamaan persepsi dalam mengimplementasikan kebijakan-kebijakan pemerintah dalam rangka otonomi daerah. Oleh sebab itu perlu membudayakan Konsensus Strategi dalam mengatasi konflik diperbagai aspek pengelolaan sumber daya air, yaitu dengan meningkatkan komitmen organisasi, yaitu dengan mempunyai persepsi yang sama terhadap visi dan misi dinas dan mau bekerja kersa untuk mencapai tujuan dinas dan mematuhi keputusan yang telah disepakati bersama.

Peningkatan kesepahaman antar para pihak perlu ditingkatkan dengan mengadakan kerjasama operasi dan pengelolaan sumber daya air, kerjasama tersebut dapat direalisasikan dengan rapat-rapat atau pertemuan antar pihak yang berkepentingan dengan mendiskusikan masalah-masalah yang terjadi dan disepakati bersama untuk menghasilkan konsensus (Kesepakatan) dan kemudian dituangkan dalam bentuk perjanjian secara tertulis yang dipatuhi oleh pihak terkait.

Peningkatan komunikasi yang terbuka dan sehat antar pihak-pihak yang berkepentingan harus lebih di optimalkan dengan saling memberikan informasi yang up to date tentang semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya air pada unit kerja masing-masing, sehingga akan tercipta iklim kerja yang harmonis antar unit kerja terkait di wilayah Propinsi Jawa Tengah.

Dengan demikian maka konflik dapat diatasi, perubahan lingkungan baik yang berhubungan dengan perubahan peraturan pemerintah maupun perubahan sosial masyarakat yang berkembang sangat dinamis mengikuti perkembangan jaman dapat teratasi. Maka hasil akhir dari Konsensus strategi adalah peningkatan kinerja organisasi secara efektif, efisien dan adaptif pada unit kerja masing-masing dapat tercapai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Model penelitian hanya diuji pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Jawa Tengah sehingga hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada instansi lain, baik pemerintah maupun swasta atau tidak dapat digeneralisir.
2. Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi konsensus strategi hanya budaya organisasi dan lingkungan organisasi sehingga kemampuan kedua faktor tersebut menerangkan konsensus strategi kecil. Oleh karena itu, diduga ada faktor-faktor lain di luar model penelitian yang juga akan berpengaruh terhadap konsensus strategi.
3. Metode pengumpulan data hanya mempergunakan kuesioner (angket tertutup) dalam rangka mengetahui persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu budaya organisasi, lingkungan organisasi, konsensus strategi dan kinerja organisasi. Angket tertutup tidak sepenuhnya dapat menggali jawaban-jawaban yang bersifat terbuka dari responden mengenai variabel-variabel penelitian (bersifat terbatas). Dengan kata lain bahwa penelitian ini bergantung sepenuhnya pada pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi). Pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi) dapat dibenarkan dan banyak

penelitian empiris (terutama di luar negeri) membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subjektif rentan terhadap munculnya bias.

4. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section*. Data *cross section* memiliki keterbatasan dalam mengungkap stabilitas hubungan antar variabel yang dilibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Sub bagian agenda penelitian mendatang disesuaikan dengan keterbatasan penelitian, seperti yang telah disebutkan pada sub bagian keterbatasan penelitian.

Adapun agenda penelitian mendatang yang disarankan adalah sebagai berikut:

1. Agar hasil penelitian dapat digeneralisir maka model penelitian seharusnya diuji ulang pada instansi pemerintah atau swasta. Perlu diketahui bahwa instansi yang berbeda memiliki karakteristik yang berbeda pula sehingga antara instansi pemerintah dengan swasta akan memiliki perbedaan, misalnya dalam budaya organisasi dan lingkungan organisasi.
2. Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk menemukan faktor-faktor lain yang akan berdampak pada konsensus strategi dan kinerja organisasi. Penambahan faktor-faktor lain yang diduga akan berdampak pada konsensus strategi atau kinerja organisasi akan menyempurnakan hasil penelitian ini.
3. Penelitian mendatang disarankan tidak hanya mempergunakan kuesioner (angket tertutup) tetapi juga hendaknya melakukan wawancara langsung. Seandainya wawancara langsung tidak memungkinkan, misalnya keterbatasan waktu, maka pada kuesioner dimasukkan juga pertanyaan-pertanyaan dengan

jawaban terbuka. Hal tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang diteliti.

4. Dalam rangka mengungkap stabilitas hubungan antar faktor-faktor dalam model penelitian maka *time series data* atau *pooling data* dapat dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abdalla F. H, dan Sammy, G.A, 1995, **Corporate Executive and Environmental Scanning Activities : An Empirical Investigation.**
- Agustinus Sri Wahyudi, 1996, **Manajemen Stratejik : Pengantar Proses Berpikir Strategik**, Binarupa Aksara.
- Anonim, **Structural Equation Modeling**, file://A :/sem.htm
- Armstrong, Michael. 2002, **Encyclopadia of Strategic Management**, Human Resource Managemnt, Crest Publising House.
- Augusty Ferdinand, 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**, Research Paper, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Augusty Ferdinand, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Penerbit BP. UNDIP.
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia : Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Donald R.Cooper, C. William Emoy, 1997, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit Erlangga.
- Gibson, James L. et al, 1988, **Organization dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- H. Hadari Nawawi dan H.M. Martini Hadari, 1990, **Administrasi Personel : Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja**, Cetakan Pertama, C.V. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hair, J.F. Anderson, R.E, Tatham, R.L. & Black. W.C. (1995), **Multivariate data analysis with readings**, MacMillan Publishing Company, New York.
- Hampton.D.R. 1986. **Management**, Third Edition, Mc Graw-Hill Book Company.
- Hampton, Turner, 1994, **Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles**, London, Judy Piatkus Publishers.

- Hodge, B.J, dan Anthony, W.A. 1998. **Organization Theory**, Third Edition, Allyn and Bacon Inc.
- Hussein Umar, 1999, **Riset Manajemen Strategik**, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Iwan Setiawan Sadono, 2004. **Konsensus Budaya Manajemen Jepang Membangun Produktivitas Kerja**, Penerbit Gramedia.
- John A. Pierce II, Richard B. Robinson, JR, 1997, **Strategi Management Formulation**, Implementation and Control.
- Kenneth F. McCallion and H. Rajan Sharma, **Environmental Justice Without Borders : The Need For an International Court of The Environment to Protect Fundamental Environmental Rights**.
- Kotter, J and Heskett, 1992, **Corporate Culture Performance**, Pt Premalindo Simon.
- Leech, J. , 1993, **Communication by Consensus: Breaking the Risk Barriers**, Risk Management
- Luthan Fred, 1995, **Organization Behavior**, Mc Graw-Hill International Editions, Management and Organization Series, Singapore.
- Ndraha Taliziduhu. 2003. **Budaya organisasi**. Pt Rineka Cipta, Jakarta.
- Pearce and Robinson 1996, **Strategic Management**, Richard P. Irwin, Inc.
- Porter, M.E. 1993. **Keunggulan bersaing**, Edisi Terjemahan Penerbit Erlangga Jakarta
- Robbins, S.P, 1990, **Organization Theory** Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P, 1996, **Organizational Behaviour Concept, Controversies, Applications**, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Sondang P. Siagian, 1998, **Manajemen Strategik**, Bumi Aksara.
- Stoner, James A.F, 1986, **Manajemen, Jilid 2, Terjemahan, Edisi 2**, Erlangga, Jakarta.

JURNAL

- Bhargava, M. Dubelaar, C. dan Ramaswami, S. 1994. **Reconciling diverse measures of Performance: A Conceptual Framework and test of a methodology**, Journal of Business Research, vol.31.
- Bourgeois,III, L.J. dan Brodwin, D.R.1984. **Strategic Implementation: Five Approaches to An Exlusive Phenomenon**. Strategic Management journal, 5 : 21-264.
- Denison,DR, 1990, **Corporate Culture And Organizational Effectiveness**, Academy of management review,
- Denison,DR, 1996, **What Is Different Between Organizational Culture and Climate**, Academy of management review , vol. 21. no. 3: 619-654.
- Dess,G.G, 1987, **"Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance : Competitors in A Fragmented Industry"**, Strategic Management Journal, May June : 259 – 277.
- Dess,G.G, dan Origer, N.K, 1987, **"Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : A. Conceptual Integration"**, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 2, pp. 313-330
- Elenkov, D.S. 1997. **Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior**, Strategic Management Journal, vol. 18, pp.287-302.
- Floyd, S.W, dan Woolridge, B, 1992, **"Managing Strategic Consensus : The Foundation of Effective Implementation**. Academy of Management Executive, 6 (4) : 27-39.
- Keats, B.W dan Hitt, A.K, 1988, **A Causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristic and performance**, Academy of Management Journal, Vol. 31, No.3, pp. 570-598.
- Lindman, F.T. Callrman, T.E. Fowler, K.L, dan McClatchey C.A. 2001, **"Strategic Consensus and Manufacturing Performance"**, Journal of Management Issues, 13 (1) : 45-64.
- Meyer, J.P, dan Allen, N.J. 1991. **A Three-Componet Conceptualization of Organizational Commitment**. Human Resources Management Review, 1: 61-89.

- Mintzberg Henry, 1987, **"The Strategy Concept II : Another Look At Why Organization Need Strategies"**, California Management Review, Fall.
- Peter J. Poznanski, Dennis M. Bline. 1997, **"Using Structural Equation Modeling to Invstigate the Causal Ordening of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants"**, Behavioral Research in Accounting, Vol.9.
- Porter.M.E. 1996. **What is Strategy?**. Havard Business Review ,74(6):61-78
- Randall, D.M. 1987, **Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited**. Academy of Management Review, July: 460-471
- Slater, S.F. dan Narver, J.C, 1997, **Information Search Style and Business Performance in Dynamic and Stable Environment: An exploratory Study**, Marketing Science Institute Working Paper,report no. 97-104, pp. 1-29.
- Sohi, R.S,1996 , **The Effect of Environmental Dynamism and Heterogenity on Sales peoples, Role Perceptions, Performance an Job Satisfaction**, European Journal of Marketing, vol. 30, no. 7, pp. 49 -67
- Stuart L.Hart, 1992, **" An Integrative Framework for Strategy-Making Proses"**, Academy of Management Review, Vol. 17, No.2.
- Tan, J.J dan Litschert, R.J, 1994, **Environment-Strategy Relationship and its Performance Implication: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry**, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 1-20.
- Van Egeren, M dan O'Connor, S, 1998, **Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firm**, Journal of Service Marketing, vol. 12, no. 1, pp. 39-58.