

ANALISIS INTEGRATIF MANAJEMEN STRATEGIK, BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA : SEBUAH KAJIAN KOMPREHENSIF

Trisna Safitri¹, Intan Nirwana², Muria Maulana³, Ahmad Mukhtar^{3*}

Institut Lamadukkelleng, Sengkang, Indonesia¹²³⁴

ahmadmuktamarku1221@gmail.com

Informasi Artikel	Abstract
Vol: 1 No: 6 Juni 2024 Halaman : 163-180	<i>In recent developments, the interrelationship between organizational strategy and organizational culture has become a primary focus for both academics and management practitioners. This is due to the fact that well-formulated strategies will be ineffective if not implemented correctly. Therefore, organizations are not only required to possess the ability to design strategies but also to implement them effectively. This study focuses on a deep understanding of strategic management implementation and how it influences organizational culture and performance. The aim of the research is to delve deeper into effective strategies for developing and implementing strategies that align with organizational culture, thereby enhancing overall performance. This study employs a literature review methodology with a descriptive qualitative approach to gather insights from various perspectives. Data sources were obtained through libraries and leading academic platforms such as Google Scholar, as well as literature and previous research from national and international journal articles. The findings of the study indicate that the implementation of strategic management begins with strategy formulation, which is then translated into concrete actions. In the initial phase of implementation, three key questions must be answered: What needs to be achieved? How can it be achieved? Who is responsible? Furthermore, a reciprocal relationship was found between strategic management and other organizational elements, such as culture and performance.</i>
Keywords: Strategic Management Organizational Culture Organizational Performance	

Abstrak

Dalam perkembangan terkini, keterkaitan antara strategi organisasi dan budaya organisasi menjadi perhatian utama baik bagi akademisi maupun praktisi manajemen. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa strategi yang dirumuskan dengan baik akan sia-sia jika tidak diterapkan secara efektif. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan dalam merancang strategi, tetapi juga harus mampu mengimplementasikannya dengan efektif. Penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam mengenai penerapan manajemen strategik dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi budaya serta kinerja organisasi. Penelitian bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang strategi efektif dalam menerapkan strategi yang selaras dengan budaya organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini memanfaatkan metodologi tinjauan literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggali wawasan dari berbagai perspektif. Sumber data diperoleh melalui perpustakaan online dan platform akademis terkemuka seperti Google Scholar, serta literatur dan penelitian terdahulu dari artikel jurnal nasional dan internasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategik dimulai dengan perumusan strategi, kemudian diimplementasikan ke dalam tindakan nyata. Pada tahap awal proses implementasi, terdapat tiga pertanyaan kunci yang harus dijawab: Apa yang harus dicapai? Bagaimana cara mencapainya? Siapa yang bertanggung jawab?. Selain itu, ditemukan pula adanya hubungan timbal balik antara manajemen strategik dan elemen-elemen organisasi lainnya, seperti budaya dan kinerja organisasi.

Kata Kunci : Manajemen Strategik, Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi

PENDAHULUAN

Pada era modern ini, baik akademisi maupun praktisi manajemen organisasi semakin memperhatikan hubungan antara strategi organisasi dan budaya organisasi. Pertanyaan tentang bagaimana kedua elemen ini saling berinteraksi telah menjadi subjek penelitian yang menarik, dengan kajian mengenai optimalisasi implementasi strategi dalam organisasi semakin banyak dilakukan oleh para akademisi.

Manajemen strategik merupakan bagian integral dari manajemen, dengan fokus pada pemanfaatan segenap sumber daya organisasi secara sistematis dan komprehensif guna mewujudkan visi dan misi mereka. Manajemen strategik bertujuan untuk merespon perubahan atau dinamika yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal. Tindakan ini dilakukan dengan tujuan menyesuaikan strategi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi dalam beradaptasi dengan kondisi yang berubah, tetapi juga menyelaraskan inisiatif strategis dengan nilai dan praktik budaya yang ada di dalam organisasi. Memahami dan mengintegrasikan aspek-aspek ini memungkinkan pelaksanaan strategi yang lebih kohesif dan efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, manajemen strategik berperan penting dalam menavigasi dan meraih kesuksesan di tengah lanskap bisnis yang kompleks dan selalu berubah.

Manajemen strategik adalah proses mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi ancaman dan peluang dari sumber eksternal, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mempertimbangkan berbagai strategi, dan memilih strategi yang akan diterapkan (Taufiqurrahman, 2016). Proses ini memastikan bahwa organisasi dapat menyesuaikan diri dan tetap relevan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terus menerus terjadi di lingkungan organisasi.

Budaya organisasi yang efektif sering kali dicirikan oleh komunikasi yang terbuka, rasa saling percaya antar anggota, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Ketika strategi baru diperkenalkan, budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif memungkinkan anggota untuk lebih mudah menerima dan melaksanakan perubahan yang diperlukan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan resistif terhadap perubahan dapat menghambat pelaksanaan strategi dan menurunkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin organisasi untuk memahami dan mengelola budaya organisasi secara proaktif sebagai bagian dari proses manajemen strategik.

Perubahan budaya dapat digunakan sebagai alat untuk mempercepat penerapan strategi. Misalnya, budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi dapat memfasilitasi pengembangan solusi kreatif untuk tantangan strategis. Sebaliknya, budaya yang berfokus pada stabilitas dan pemeliharaan status quo dapat menghambat inisiatif strategis yang diperlukan untuk adaptasi dan pertumbuhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang dinamika budaya dan kinerja organisasi sangat penting dalam konteks manajemen strategik yang sukses.

Kinerja organisasi dapat dinilai melalui berbagai indikator, seperti profitabilitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar. Penerapan manajemen strategik yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien, peningkatan inovasi, dan kemampuan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Menurut Kaplan dan Norton (2008), sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan strategi memungkinkan organisasi untuk memantau dan menyesuaikan strategi mereka secara real-time, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Merumuskan strategi adalah tugas yang kompleks. Salah satu tantangan utamanya adalah memastikan semua elemen yang ditetapkan dalam strategi dapat diintegrasikan dengan baik. Porter (1998) menekankan bahwa pemahaman strategi yang mendalam melibatkan pengambilan tindakan yang berbeda dari para pesaing dalam industri yang sama untuk mencapai posisi yang lebih unggul. Ini berarti bahwa strategi yang diterapkan oleh organisasi dalam industri yang sama bisa berbeda karena setiap organisasi memiliki kondisi internal dan tujuan yang unik, meskipun mereka mungkin menghadapi kondisi eksternal yang serupa.

Proses manajemen strategik membantu organisasi mengatasi berbagai tantangan. Keterlibatan karyawan dalam proses perumusan strategi memungkinkan mereka untuk memahami nilai dari produktivitas yang diintegrasikan dalam setiap manajemen strategik, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja mereka. Melalui proses manajemen strategik, keputusan terbaik dapat dihasilkan. Selain itu, strategi manajemen juga membuat manajemen organisasi lebih waspada terhadap ancaman eksternal.

Implementasi manajemen strategik tidak hanya mempengaruhi aspek struktural dan operasional organisasi, tetapi juga membawa dampak signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi,

yang terdiri dari nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana strategi diterapkan dan diterima oleh seluruh anggota. Strategi yang sejalan dengan budaya organisasi cenderung lebih mudah diterima dan diimplementasikan, sedangkan strategi yang bertentangan dengan budaya yang ada kemungkinan akan menghadapi resistensi dan hambatan.

Penelitian ini difokuskan pada bagaimana interaksi antara strategi manajemen dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Cameron dan Quinn (2011) yang lebih menekankan pada pengukuran dan klasifikasi budaya organisasi menggunakan kerangka kerja Competing Values Framework (CVF). Dalam penelitian ini, penekanan diarahkan pada bagaimana strategi yang diimplementasikan dapat disesuaikan dengan nilai-nilai budaya dalam organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

Penelitian terdahulu sering kali memisahkan antara manajemen strategik dan budaya organisasi sebagai dua entitas yang terpisah. Misalnya, penelitian Denison dan Mishra (1995) mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, namun tidak secara eksplisit menghubungkannya dengan strategi manajemen yang diimplementasikan. Penelitian ini akan mengambil pendekatan yang lebih integratif dengan melihat bagaimana kedua elemen ini saling berinteraksi dan mendukung satu sama lain. Contohnya, penelitian yang dilakukan oleh Barney (1986) menyarankan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tetapi penelitian ini akan menggali lebih dalam bagaimana budaya tersebut dapat dioptimalkan melalui manajemen strategik yang tepat. Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan holistik tentang bagaimana budaya dan strategi dapat bekerja bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah yang akan dibahas adalah: "Bagaimana penerapan manajemen strategik dan apa pengaruhnya terhadap budaya dan kinerja organisasi?" Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih mendalam mengenai implementasi manajemen strategik serta dampaknya terhadap budaya dan kinerja organisasi

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur yang memanfaatkan berbagai referensi berupa artikel nasional dan internasional, serta buku referensi yang relevan. Artikel ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan studi pustaka, dengan sumber data diambil dari platform akademik seperti Google Scholar, Mendeley, dan aplikasi serupa. Metode kualitatif diterapkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai topik penelitian dengan mengumpulkan data, informasi, dan teks yang mencerminkan perspektif responden tentang isu-isu sosial atau kemanusiaan (Creswell; Djam'an Satori & Aan Komariah, 2017). Dalam konteks penelitian kualitatif, pencarian literatur dilakukan sesuai dengan asumsi metodologis, yang berarti pendekatan ini digunakan secara induktif untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Alasan melakukan penelitian kualitatif adalah kemampuannya dalam menjelajahi fenomena secara mendalam (Ali, H. & Limakrisna, 2013). Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai teori dan isu yang relevan. Dalam penelitian ini, pencarian literatur dilakukan dengan kata kunci seperti "penerapan manajemen strategik", "budaya organisasi", dan "kinerja organisasi". Referensi dipilih berdasarkan berdasarkan relevansi dan kualitasnya. Referensi yang terpilih kemudian dievaluasi dan diinterpretasikan guna menjawab pertanyaan penelitian serta merangkum hasil-hasil yang signifikan. Pendekatan ini memastikan bahwa penelitian memiliki dasar teori yang kuat dan mendukung analisis yang komprehensif terhadap topik yang diangkat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Strategik

Para ahli mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap anggota organisasi serta pemanfaatan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Daft & Marcic, 2020). Sementara itu, strategi merupakan sebuah rencana yang terperinci mengenai langkah-

langkah yang perlu diambil untuk mencapai sasaran tertentu. Strategi ini berfungsi sebagai panduan yang memberikan arah dan rencana tindakan yang perlu diikuti untuk mencapai tujuan organisasi (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

Dalam ranah akademik, konsep manajemen strategik sering kali dijelaskan dengan menggunakan berbagai terminologi seperti "manajemen strategi", "manajemen strategik", "manajemen stratejik", dan "manajemen strategis" (Rothaermel, 2021). Meski istilahnya beragam, esensinya tetap sama, yakni serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajemen puncak organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik tidak hanya melibatkan perencanaan jangka panjang, tetapi juga implementasi dan evaluasi strategi yang disusun, guna memastikan organisasi mampu beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan yang dinamis (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Dalam konteks ini, manajemen strategik menjadi instrumen vital yang mengarahkan organisasi menuju kesuksesan melalui pengambilan keputusan yang tepat dan tindakan yang terkoordinasi dengan baik.

Manajemen strategik adalah suatu pendekatan atau rencana yang menyatukan berbagai tujuan organisasi, mencakup kebijakan dan tindakan yang dilakukan secara terkoordinasi. Langkah-langkah ini dirancang dan diimplementasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, manajemen strategik menghasilkan sebuah bentuk manajemen berskala besar yang dikenal sebagai manajemen strategi. Biasanya, manajemen strategi ini dirumuskan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi (Suharto, 2020).

Dengan fokus pada optimalisasi pencapaian tujuan organisasi, manajemen strategik memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara lebih efektif sehingga menghasilkan capaian yang lebih baik. Manajemen strategik bersifat fundamental dan esensial. Untuk menghasilkan pola dan strategi yang diinginkan, diperlukan pemikiran yang matang dan analisis yang mendalam. Berpikir strategis memberi para pemimpin organisasi panduan yang jelas dalam menjalankan operasi bisnis mereka. Ini juga melatih mereka untuk memperhatikan konsumen dengan seksama, mengidentifikasi peluang baru, menentukan posisi kompetitif yang kuat, dan mengembangkan kemampuan untuk mengenali serta memanfaatkan potensi yang ada (Wibowo, 2019).

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya, menurut David (2011). Pendekatan ini melibatkan berbagai aspek penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat bergerak secara terkoordinasi dan efektif demi mencapai hasil yang diinginkan. Serupa dengan itu, Saloner et al. (2008) mengemukakan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategis yang mencakup berbagai fungsi organisasi, memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Dalam pandangan Wheelen dan Hunger (2018), manajemen strategis adalah proses integrasi faktor-faktor internal organisasi untuk memberikan kompetensi khusus yang memungkinkan organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses ini mencakup identifikasi dan pemanfaatan kekuatan internal guna tetap unggul di pasar, serta memastikan bahwa organisasi dapat terus meraih laba dalam jangka panjang. Nawawi (2007) menggambarkan manajemen strategis sebagai bentuk manajemen berskala besar yang berfokus pada visi jangka panjang, di mana keputusan-keputusan ini diambil oleh pimpinan tertinggi organisasi dan bersifat mendasar serta prinsipil untuk memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam mencapai misinya. Ini mencakup produksi barang dan jasa serta berbagai manfaat lain yang dihasilkan oleh organisasi.

Rufaidah (2012) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah disiplin ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan tekanan strategis dan lingkungan. Proses ini mencakup

pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi, dan pengendalian. Tujuan utama manajemen strategis adalah untuk meningkatkan aktivitas dan capaian organisasi dalam jangka panjang, memastikan bahwa organisasi dapat terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pendekatan-pendekatan ini menunjukkan bahwa manajemen strategis bukan hanya sekadar proses perencanaan. Ini juga melibatkan kemampuan untuk melihat jauh ke depan, memahami dinamika internal dan eksternal, serta mengintegrasikan berbagai elemen organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen strategis menjadi instrumen vital yang mengarahkan organisasi menuju kesuksesan melalui pengambilan keputusan yang tepat dan tindakan yang terkoordinasi dengan baik.

Menurut Lynch (2018), manajemen strategis mencakup serangkaian tindakan yang melibatkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Ini melibatkan berbagai langkah sistematis untuk memastikan bahwa setiap elemen organisasi berfungsi secara sinergis menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, David dan David (2015) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap utama: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses ini dimulai dengan perumusan strategi yang mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan, dan pengembangan rencana aksi. Tahap berikutnya adalah implementasi strategi, di mana rencana yang telah disusun diterapkan dalam operasional organisasi. Akhirnya, evaluasi strategi dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari strategi yang telah diimplementasikan, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan guna memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa manajemen strategi diwujudkan sebagai bentuk manajemen berskala besar yang mencakup seluruh komponen dalam lingkungan sebuah organisasi. Hal ini dituangkan dalam bentuk rencana strategis (renstra), yang selanjutnya dijabarkan menjadi manajemen operasional dan diuraikan lebih lanjut dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Dengan demikian, manajemen strategi tidak hanya berfokus pada perencanaan jangka panjang, tetapi juga melibatkan implementasi dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa semua elemen organisasi bergerak secara sinergis menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Budaya Organisasi

Pandangan tentang budaya dalam antropologi dan sejarah menekankan pentingnya budaya sebagai dasar dari identitas kelompok dan masyarakat yang berbeda. Budaya mencakup cara pandang anggota kelompok dalam berinteraksi satu sama lain dan dalam pengambilan keputusan. Budaya sering dianggap sebagai sesuatu yang mendasar, tidak terlihat, dan sulit dipahami. Koentjaraningrat dalam Tirto.id (2022), mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok dalam menyelesaikan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Pola ini dianggap sah setelah mencapai tingkat keberhasilan tertentu dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, merasakan, dan berperilaku terkait dengan masalah tersebut.

Sistem kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan perilaku mereka di dalam organisasi. Nilai-nilai ini menentukan apakah suatu tindakan dianggap benar atau salah serta apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak dalam konteks organisasi tersebut.

Fahmi (2017:117) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari integrasi gaya budaya dan perilaku individu yang sebelumnya dibawa ke dalam norma dan filosofi baru, yang memiliki

energi serta kebanggaan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, Torang (2014:106) mengungkapkan bahwa budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai kebiasaan yang terus-menerus dilakukan dan menjadi nilai serta gaya hidup bagi sekelompok individu dalam organisasi.

Menurut Wirawan dalam Riadi (2014), budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filosofi, kebiasaan, dan elemen lainnya yang berkembang dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi. Elemen-elemen ini disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru, serta diterapkan dalam aktivitas organisasi seperti produksi produk, pelayanan kepada konsumen, dan pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu komponen penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi sangat esensial bagi kesuksesannya. Menurut Sopiah (2018:128), budaya organisasi mencakup keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang umumnya dimiliki bersama dalam organisasi, atau dengan kata lain, budaya adalah cara kita menjalankan sesuatu di tempat tersebut.

Sumanto (2014:138) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dipegang oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan perilakunya di dalam organisasi. Sementara itu, Edison (2016:233) menyebut budaya organisasi sebagai kebiasaan yang telah lama berlangsung dan diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja, yang berfungsi sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer organisasi.

Fungsi budaya organisasi mencerminkan peranan penting budaya dalam kesuksesan suatu organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2016:45), fungsi budaya organisasi terbagi menjadi empat: (1) Memberikan identitas kepada anggota organisasi; (2) Memfasilitasi komitmen kolektif di antara anggota; (3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial dalam organisasi; dan (4) Membentuk perilaku anggota sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2016) dikategorikan ke dalam beberapa tipe berdasarkan karakteristik interaksi dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, yaitu : (1) Budaya Konstruktif, adalah budaya di mana karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan menyelesaikan tugas dengan cara yang mendukung perkembangan pribadi mereka. Budaya ini menekankan pada pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan; (2) Budaya Pasif-Defensif, adalah budaya di mana karyawan berinteraksi dengan cara yang tidak membahayakan keamanan pekerjaan mereka. Budaya ini mendorong nilai-nilai seperti persetujuan, konvensionalitas, ketergantungan, dan penghindaran; dan (3) Budaya Agresif-Defensif, adalah budaya di mana karyawan menyelesaikan tugas dengan cara yang keras untuk melindungi status dan keamanan kerja mereka. Budaya ini menonjolkan nilai-nilai seperti oposisi, kekuasaan, kompetisi, dan perfeksionisme. Setiap tipe budaya ini memiliki implikasi yang berbeda terhadap perilaku karyawan dan keseluruhan dinamika organisasi.

Robbins (2003) mengidentifikasi tujuh karakter atau kebiasaan dalam budaya organisasi yang dapat mempengaruhi efektivitas dan dinamika internal:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Mengukur sejauh mana pekerja didorong untuk berperilaku kreatif dan berani mengambil risiko dalam pekerjaan mereka, penting untuk mendorong inovasi dan perubahan.
2. Perhatian terhadap Detail: Menilai sejauh mana pekerja diharapkan menunjukkan kecermatan dalam pekerjaan mereka, penting untuk kualitas dan ketelitian dalam hasil kerja.
3. Orientasi pada Hasil Akhir: Mengutamakan hasil daripada metode, fokus pada mencapai tujuan dengan efisiensi.

4. Adaptasi Perorangan: Memperhitungkan dampak keputusan pada individu dalam organisasi, penting untuk kesejahteraan karyawan dan personalisasi.
5. Kerja Tim: Preferensi untuk kolaborasi dalam tim dibandingkan bekerja secara individual, mendukung sinergi dan kolaborasi.
6. Agresivitas: Mengukur tingkat aktivitas dan kompetisi di antara pekerja, dapat meningkatkan motivasi dan pencapaian.
7. Stabilitas: Fokus pada mempertahankan kondisi saat ini, memberikan rasa aman namun bisa menghambat pertumbuhan dan adaptasi.

Masing-masing karakter ini berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang unik dan mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku serta berinteraksi di tempat kerja. Implementasi yang seimbang dari karakter-karakter ini dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan pengukuran yang dilakukan secara berkala terhadap efektivitas kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, bagian-bagiannya, dan anggota-anggotanya berdasarkan tujuan, standar, dan ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut Malayu dalam Larasati (2017), kinerja didefinisikan sebagai pencapaian yang telah dicapai oleh setiap anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang didasari oleh kemampuan, pengalaman, kerja keras, dan manajemen waktu yang baik. Mengukur kinerja berfungsi sebagai alat motivasi bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka agar memenuhi tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang diukur secara berkala untuk menilai efektivitas kegiatan dalam organisasi, termasuk bagian-bagian dan anggotanya, dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2017:67) menyebut kinerja sebagai pencapaian kualitas dan kuantitas kerja oleh pegawai sesuai tanggung jawabnya. Luthans (2006) menggambarkan kinerja sebagai jumlah dan kualitas hasil kerja atau layanan yang diberikan oleh karyawan dalam organisasi. Daft (2010) menyoroti bahwa kinerja organisasi melibatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, yang mencerminkan penggunaan sumber daya secara optimal. Sementara Sembiring (2012) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian dalam melaksanakan kegiatan, program, dan kebijakan, mencakup berbagai aspek operasional organisasi.

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai ukuran penilaian hasil atas suatu pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi. Ini menjadi tolak ukur dalam menilai efektivitas kerja organisasi, memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai dengan baik. Dengan demikian, kinerja ini berfungsi sebagai acuan bagi organisasi untuk memperoleh hasil terbaik sesuai dengan tujuan mereka, membantu dalam mengidentifikasi area untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

Untuk mengukur kinerja organisasi, terdapat beberapa indikator yang umum digunakan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional (Larasati, 2017; Sembiring, 2017). Beberapa indikator penting meliputi:

1. Responsivitas (Responsiveness): Mengukur sejauh mana organisasi dapat merespons kebutuhan dan keinginan masyarakat. Ini mencakup kemampuan organisasi dalam menemukan kebutuhan masyarakat, menetapkan prioritas, dan menyusun program yang relevan dan tepat waktu.
2. Tanggung Jawab (Responsibility): Mengukur tingkat tanggung jawab organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku. Ini mencerminkan bagaimana organisasi bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya dan memenuhi kewajibannya kepada pemangku kepentingan.

3. Akuntabilitas (Accountability): Mengukur kemampuan organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan dan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan, termasuk masyarakat dan pemerintah. Akuntabilitas mencakup transparansi dan keterbukaan dalam pelaporan kinerja serta tanggung jawab atas sumber daya yang digunakan.

Menurut Dwiyanto dalam Karim dan Irawan (2017:74), kualitas pelayanan dan produktivitas adalah dua indikator tambahan untuk mengukur kinerja organisasi, selain tiga indikator sebelumnya. Kualitas pelayanan adalah pengukuran dari kualitas hasil, baik barang maupun jasa, yang mencakup ketepatan waktu dan hasil akhir. Produktivitas adalah pengukuran sejauh mana organisasi dapat menghasilkan produk dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan. Produktivitas dapat dilihat dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

Apabila setiap anggota organisasi tidak melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, kinerja organisasi tidak akan optimal. Gibson dalam Pratiwi dan Sinaga (2015) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor pertama adalah faktor individu, yang mencakup berbagai aspek seperti pengalaman kerja, keterampilan, tingkat sosial, latar belakang keluarga, dan demografi. Pengalaman kerja dan keterampilan menentukan seberapa baik seseorang dapat menjalankan tugasnya, sementara tingkat sosial, latar belakang keluarga, dan demografi mempengaruhi perspektif dan sikap individu terhadap pekerjaan mereka. Faktor kedua adalah faktor psikologis, yang meliputi kepribadian, peran, motivasi, lingkungan kerja, persepsi, dan kepuasan kerja. Kepribadian individu mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan rekan kerja dan menyelesaikan tugas. Peran yang jelas dan motivasi yang kuat akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Lingkungan kerja yang mendukung, persepsi positif terhadap pekerjaan, dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada kinerja yang baik. Sedangkan faktor ketiga adalah faktor organisasi, yang terdiri dari kepemimpinan, desain pekerjaan, struktur organisasi, dan imbalan. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan dan motivasi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Desain pekerjaan yang baik memastikan bahwa tugas-tugas didistribusikan secara adil dan efisien, sementara struktur organisasi yang jelas membantu menghindari kebingungan dan konflik internal. Imbalan yang adil dan kompetitif juga penting untuk menjaga motivasi dan kepuasan karyawan.

Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, komunikasi, dan motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Indikator kinerja saat ini lebih cenderung memperhitungkan aspek non-keuangan daripada aspek keuangan. Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana visi dan misi organisasi dapat dicapai dalam jangka panjang. Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang ada di dalam organisasi pemerintahan, elemen-elemen yang mendukung atau menghambat pencapaian tujuan dan cita-cita organisasi dapat diidentifikasi (Pratiwi & Sinaga, 2015).

Penerapan Manajemen Strategik

Sebelum menerapkan manajemen strategi, penting untuk memahami terlebih dahulu tahapan dalam perumusan strategi. Proses perumusan strategi melibatkan penyusunan rencana masa depan guna mencapai visi dan misi organisasi. Tahapan ini mencakup penetapan tujuan strategis dan perancangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategis yang dirumuskan harus selaras dengan tujuan organisasi agar dapat mengarahkan organisasi menuju posisi yang optimal. Berikut ini adalah langkah-langkah perumusan strategi menurut Rothwell (2005):

Langkah 1: Establishment of Vision, Mission, and Goals

Langkah ini mencakup pernyataan umum yang berkaitan dengan misi, maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan visi, misi, dan tujuan merupakan tanggung jawab utama manajerial pusat. Nilai-nilai yang dibawa oleh manajer mempengaruhi perumusan ini. Visi, misi, dan tujuan organisasi harus jelas dan ringkas, menunjukkan dasar tujuan organisasi serta apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Langkah 2: Identifying Past and Present Strategies

Seorang manajer perlu mengidentifikasi strategi-strategi yang telah digunakan di masa lalu dan yang sedang diterapkan saat ini sebelum menentukan strategi yang akan dipilih. Apakah strategi-strategi sebelumnya telah diimplementasikan dengan tepat? Jika tidak, perlu dilakukan evaluasi untuk menentukan apakah pendekatan tersebut masih relevan atau perlu diperbaiki. Meninjau strategi-strategi terdahulu dapat memberikan wawasan tentang bagaimana operasi organisasi telah dijalankan dan diimplementasikan.

Langkah 3: Diagnosing Past and Present Performance

Tahap ini penting untuk mengevaluasi strategi yang telah digunakan sebelumnya dan menentukan perubahan apa yang diperlukan untuk meninjau laporan organisasi secara lebih mendalam. Beberapa faktor yang bisa mempengaruhi diagnosis meliputi: (a) Efektivitas organisasi; (b) Proses yang dijalankan oleh organisasi; (c) Kinerja keseluruhan organisasi.

Langkah 4: Setting Objectives

Sasaran adalah pernyataan tentang apa yang dituju organisasi dan memberikan petunjuk serta tujuan kepada anggotanya. Manajer perlu mengajukan beberapa pertanyaan tentang sasaran:

- a. **Sasaran Jangka Panjang:** Berhubungan dengan rencana organisasi untuk beberapa tahun ke depan. Sasaran Jangka Panjang harus sejalan dengan tujuan organisasi. Sebagai contoh, sebuah bisnis makanan cepat saji yang bertujuan untuk menyediakan makanan dengan cepat dan mengantarkan makanan hangat kepada pelanggan di berbagai wilayah kota, menetapkan rencana untuk meningkatkan penjualan dalam empat tahun ke depan sebagai salah satu tujuan jangka panjangnya.
- b. **Sasaran Jangka Pendek:** Merupakan komponen turunan dari sasaran jangka panjang organisasi yang membantu operasinya. Sasaran jangka pendek juga harus jelas, singkat, dan terukur jika memungkinkan. Komponen yang terkena harus memahami apa yang diharapkan dengan jelas. Beberapa tujuan biasanya digunakan untuk menunjukkan kinerja yang diinginkan untuk suatu unit atau individu tertentu dalam organisasi.

Menetapkan sasaran yang jelas dan terukur memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan, mengevaluasi kinerja, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai visi dan misinya. Sasaran ini juga harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan dinamika pasar, sehingga setiap upaya yang dilakukan berkontribusi pada pencapaian tujuan keseluruhan. Terkadang, mengesampingkan tujuan lain yang lebih diinginkan menjadi cara untuk mencapai satu tujuan utama. Sebagai contoh, jika fokus utama adalah meningkatkan produksi, aspek kualitas mungkin terabaikan. Tujuan-tujuan ini dapat berfungsi sebagai tolok ukur untuk tujuan lainnya dan harus tetap selaras satu sama lain untuk memastikan konsistensi dan keselarasan dalam upaya organisasi.

Langkah 5: Analisis SWOT dan Perumusan Strategi

Analisis SWOT mencakup identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta penilaian kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal. Banyak teknik peramalan dan manajemen ilmiah dapat digunakan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal. Efektivitas analisis lingkungan untuk perumusan strategi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi perubahan di lingkungan eksternal dan memahami konsekuensi dari perubahan tersebut. Selain itu, analisis lingkungan memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi dan memengaruhi aktivitas di sekitarnya, sehingga dapat memberikan antisipasi strategis sebagai respons terhadap dinamika lingkungan.

Langkah 6: Develop and Evaluate Alternative Strategies and Select Strategy

Berdasarkan analisis ini, keinginan manajemen untuk menemukan strategi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif merupakan landasan dalam pengambilan keputusan strategis. Manajemen berupaya memposisikan organisasi sedemikian rupa sehingga bisa mendapatkan keuntungan lebih dibandingkan para pesaingnya. Hal ini membutuhkan evaluasi yang teliti terhadap kekuatan kompetitif yang menentukan aturan permainan dalam industri tempat organisasi beroperasi. Ada tiga cara utama bagi manajemen untuk memperoleh keunggulan kompetitif: (a) Kepemimpinan biaya, yang berfokus pada efisiensi biaya untuk menawarkan harga lebih rendah; (b) Diferensiasi, yang menawarkan produk atau layanan unik untuk menarik pelanggan; (c) Fokus pada segmen pasar yang spesifik, yang mengarahkan sumber daya pada pasar yang lebih kecil tetapi menguntungkan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan posisinya dalam persaingan industri dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Manajer yang sukses akan memilih strategi yang memberikan organisasi mereka keunggulan kompetitif yang paling menguntungkan dan mempertahankannya dari waktu ke waktu. Ada tiga tingkat manajemen strategi yang digunakan oleh organisasi (Ritson, 2008), yaitu:

1. Corporate Strategy adalah strategi pada tingkat perusahaan yang ditetapkan oleh manajemen puncak untuk menentukan arah bisnis yang akan dijalankan dan cara alokasi sumber daya yang tersedia. Secara umum, strategi ini mencakup tujuan jangka panjang yang terkait dengan investasi keuangan langsung serta mengarahkan seluruh operasi organisasi. Corporate Strategy ini mencakup penetapan visi dan misi perusahaan, penentuan tujuan strategis, serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut secara efisien dan efektif.
2. Business Strategy (Strategi Bisnis) adalah strategi yang dirancang untuk masing-masing unit bisnis, di mana manajer tingkat bisnis bertanggung jawab untuk merumuskannya. Strategi ini melibatkan pembuatan penawaran yang efektif kepada manajer korporat dan fokus pada cara bersaing dalam industri. Implementasi strategi bisnis harus selaras dan didukung oleh strategi korporat, memastikan bahwa setiap unit bisnis berkontribusi pada tujuan keseluruhan perusahaan. Strategi bisnis ini memungkinkan unit bisnis untuk menavigasi persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang mereka layani.
3. Functional Strategy (Strategi Fungsional) mencakup area spesifik dalam sebuah bisnis, seperti sumber daya manusia, riset, keuangan, produksi, pemasaran, dan pengembangan. Berbeda dengan strategi korporat dan bisnis, strategi fungsional beroperasi dalam ruang yang lebih terbatas. Fokus utamanya adalah mengarahkan fungsi-fungsi ini untuk mendukung strategi bisnis yang lebih luas dan memastikan pelaksanaannya yang efektif. Strategi bisnis dan konsep harus diselaraskan dengan strategi fungsional, dengan penekanan utama pada bagaimana cara penerapannya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Keberhasilan strategi fungsional sangat bergantung pada implementasi yang efektif di masing-masing area fungsi tersebut.

Ketika sebuah organisasi baru saja memilih strategi yang akan digunakan, proses manajemen strategis belum berakhir. Organisasi masih perlu mengubah rencana strategis tersebut menjadi tindakan konkret. Harus selalu diingat bahwa strategi, tidak peduli seberapa baik dirumuskan, hanya akan menjadi wacana jika tidak diimplementasikan dengan benar. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan tidak hanya untuk merancang strategi, tetapi juga untuk mengimplementasikannya secara efektif. Jika salah satu dari langkah-langkah ini tidak dilakukan dengan baik, organisasi hampir pasti akan mengalami kegagalan. Bahkan strategi yang paling sempurna hanya akan memberikan dampak kecil terhadap pencapaian tujuan organisasi jika tidak dijalankan dengan baik.

Banyak organisasi mengalokasikan sumber daya yang signifikan (uang, waktu, dan tenaga) untuk menciptakan rencana strategis yang dinilai efektif. Namun, penting diingat bahwa perubahan hanya dapat diwujudkan melalui tindakan nyata (implementasi), bukan sekadar perencanaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terkait dengan strategi yang mungkin kurang sempurna secara teknis tetapi diterapkan dengan baik akan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan strategi yang sempurna hanya di atas kertas. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan lebih banyak ditentukan oleh seberapa baik organisasi mengimplementasikan strategi tersebut.

Berbagai kemungkinan yang dapat terjadi antara formulasi strategi dan implementasi strategi (Bonoma, 1985):

1. **Succes:** Ini adalah hasil yang paling diidamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini terjadi ketika strategi perusahaan dirumuskan dengan baik dan diimplementasikan dengan efektif.
2. **Trouble:** Ini adalah kondisi di mana perusahaan merumuskan strategi dengan baik, tetapi gagal dalam implementasinya. Hasilnya adalah kinerja yang tidak sesuai harapan meskipun strateginya tepat.
3. **Roulette :** Ini menggambarkan situasi di mana perusahaan tidak merumuskan strategi dengan baik, namun implementasinya cukup baik untuk menghasilkan hasil yang positif. Ini menunjukkan bahwa implementasi yang baik dapat mengimbangi formulasi strategi yang kurang ideal.
4. **Failure:** Kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi ketika baik perumusan maupun implementasi strategi dilakukan dengan buruk, mengakibatkan kegagalan total dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan erat antara formulasi strategi dan implementasi strategi. Meskipun keduanya berhubungan, terdapat perbedaan fundamental antara proses formulasi dan implementasi strategi. Formulasi strategi berfokus pada perencanaan dan pengambilan keputusan untuk menentukan arah organisasi, sementara implementasi strategi berkaitan dengan penerapan rencana tersebut menjadi tindakan nyata yang dapat menghasilkan perubahan dan pencapaian tujuan strategis

Menurut hasil survei Hunger (2009) terhadap 93 organisasi yang termasuk dalam daftar Fortune 500, ditemukan bahwa setengah dari organisasi tersebut mengalami sepuluh jenis masalah dalam mengimplementasikan strategi perubahan. Masalah-masalah tersebut diurutkan berdasarkan frekuensi kejadian sebagai berikut: (1) Implementasi berjalan lebih lambat dibanding perencanaan awal manajemen; (2) Munculnya berbagai masalah tak terduga; (3) Koordinasi dalam pelaksanaan strategi tidak efektif; (4) Organisasi terlalu fokus pada aktivitas kompetitif dan penanganan krisis, dan mengabaikan implementasi strategi; (5) Kurangnya kemampuan SDM dalam pelaksanaan strategi; (6) Pendidikan dan pelatihan yang tidak memadai untuk staf level bawah (7) Faktor lingkungan eksternal tak terkendalikan; (8) Kualitas kepemimpinan dan arahan manajer yang kurang memadai; (9)

Ketidakjelasan dalam tugas dan aktivitas yang diperlukan untuk implementasi strategi; dan (10) Sistem informasi organisasi yang tidak memadai untuk memantau aktivitas implementasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi sering kali menghadapi berbagai hambatan dalam proses implementasi strategi, yang dapat menghalangi pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan. Hambatan-hambatan ini perlu diatasi untuk memastikan strategi dapat diimplementasikan dengan sukses dan tujuan organisasi tercapai.

Pengaruh Manajemen Strategik terhadap Budaya dan Kinerja Organisasi

Para ahli telah melakukan berbagai penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan manajemen strategi. Penelitian ini umumnya berasumsi bahwa, meskipun keduanya saling terkait, hubungan antara budaya organisasi dan strategi bersifat timbal balik. Dengan asumsi ini, para peneliti sekarang memfokuskan perhatian pada sejauh mana pengaruh timbal balik tersebut antara budaya dan strategi organisasi. Hubungan ini menunjukkan bahwa perubahan dalam budaya organisasi dapat mempengaruhi pelaksanaan strategi, dan sebaliknya, implementasi strategi dapat mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi.

Para ahli telah mengemukakan beberapa hipotesis penelitian, yang kemudian diuji melalui penelitian tambahan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis-hipotesis tersebut benar. Berikut adalah beberapa contoh penelitian:

1. Hipotesis yang dikemukakan bahwa orientasi nilai-nilai yang dipegang perusahaan dapat meningkatkan daya tahan perusahaan dalam merespons dan menghadapi tekanan serta ancaman lingkungan bisnisnya, terbukti kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat budaya perusahaan yang berpusat pada nilai-nilai yang dipegang, semakin besar daya tahan perusahaan dalam menghadapi tekanan dan ancaman dari lingkungan bisnis. (Baird K, Wildercom C, dan Peterson M, 2000).
2. Hipotesis yang dikemukakan bahwa budaya perusahaan yang baik akan membuat perusahaan menjadi lebih stabil, terbukti kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya budaya perusahaan yang baik, perusahaan akan memiliki stabilitas yang lebih besar, yang berdampak pada kemapanan perusahaan dalam memperhitungkan efisiensinya (Miles dan Snow, 1978).
3. Hipotesis yang dikemukakan bahwa budaya perusahaan yang baik akan berdampak pada respon sosial yang baik pula, terbukti kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang baik akan membangun respon sosial yang positif, sehingga citra perusahaan akan semakin baik di lingkungan sosial dan bisnisnya (Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 1982).

Penelitian lainnya yang dilakukan para ahli dalam meneliti hubungan antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan dengan asumsi adanya hubungan timbal balik antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan telah menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik. Beberapa hipotesis dikemukakan oleh para ahli dan telah diuji kebenarannya secara empiris melalui penelitian lebih lanjut. Berikut adalah beberapa penelitian tersebut:

Penelitian-penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berperan penting dalam memperkuat daya tahan, stabilitas, dan citra sosial organisasi.

1. Hipotesis yang menyatakan bahwa efisiensi strategi SDM perusahaan dipengaruhi oleh keselarasan dengan budaya perusahaan dan strategi perusahaan, telah teruji kebenarannya secara empiris melalui proses penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara tidak langsung mempengaruhi strategi SDM dalam perusahaan. Selain itu, budaya perusahaan juga berdampak pada kinerja perusahaan dan tingkat turnover karyawan. (Chow & Liu, 2009).

2. Hipotesis yang menyatakan bahwa budaya perusahaan dipengaruhi oleh strategi perusahaan dalam memasuki pasar telah teruji kebenarannya melalui proses penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi strategi perusahaan dalam memasuki pasar, terutama dalam menetapkan strategi inovasi dan strategi imitasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. (Naranjo-Valencia, 2011).
3. Hipotesis yang menyatakan bahwa kesesuaian strategi pemasaran perusahaan dengan budaya perusahaan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan efisiensi implementasi strategi pemasaran telah teruji kebenarannya melalui proses penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara strategi pemasaran dan budaya perusahaan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungannya, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. (Yarbrough & Morgan, 2011).

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dan strategi perusahaan merupakan dua elemen yang sangat penting dan saling mempengaruhi. Keduanya memiliki dampak timbal balik yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja perusahaan baik di tingkat internal maupun eksternal. Budaya perusahaan yang kuat dapat mendukung implementasi strategi secara efektif, sementara strategi yang selaras dengan budaya perusahaan dapat memperkuat adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan daya saing serta stabilitas organisasi.

Penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan kuat dan timbal balik antara strategi organisasi dan budaya organisasi. Untuk memahami pengaruh manajemen strategi terhadap budaya dan kinerja organisasi, kita perlu melihat bagaimana strategi mempengaruhi budaya dan kinerja organisasi, serta bagaimana budaya dan kinerja organisasi mempengaruhi manajemen strategi. Hubungan timbal balik ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat diimplementasikan dengan efektif dan bahwa budaya organisasi mendukung pencapaian tujuan strategis. Hal inilah yang selanjutnya akan dipaparkan pada bagian berikut ini.

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi strategi sepanjang proses, mulai dari pemilihan hingga penerapan strategi. Pada tahap perumusan, budaya organisasi sangat mempengaruhi pemilihan strategi, sementara pada tahap implementasi, budaya membantu mengurangi hambatan. Budaya ini berdampak pada pimpinan dan pengambil keputusan di semua tingkatan manajemen serta seluruh karyawan organisasi.

Selama perumusan strategi, analisis lingkungan, pemilihan strategi, dan penentuan strategi terbaik sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Nilai, norma, dan asumsi yang ada membentuk kerangka kerja, persepsi, dan interpretasi yang digunakan oleh para pengambil keputusan. Pola pikir yang dibentuk oleh budaya organisasi memengaruhi bagaimana anggota organisasi memahami dan merespons faktor-faktor internal dan eksternal, serta keputusan strategis yang diambil.

Secara lebih rinci, budaya organisasi mempengaruhi strategi organisasi dalam beberapa aspek (Wijaya, 2017) sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi mempengaruhi cara organisasi mengumpulkan dan menganalisis informasi dari lingkungannya. Budaya juga memengaruhi keputusan mengenai informasi apa yang harus dikumpulkan. Informasi ini kemudian membantu organisasi dalam memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi.
- b. Budaya organisasi mempengaruhi cara pandang anggota terhadap kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Nilai-nilai dan norma yang ada dalam budaya organisasi membentuk cara

anggota melihat dan menanggapi peristiwa internal. Nilai dan norma yang positif mendorong anggota untuk merespons kejadian dengan cara yang lebih konstruktif, yang menghasilkan hasil yang lebih baik. Respon positif ini membantu dalam penerapan strategi, sedangkan respon negatif dapat membuat penerapan strategi menjadi lebih sulit.

- c. Budaya organisasi mempengaruhi cara organisasi memahami faktor-faktor internal dan eksternal. Budaya organisasi, dengan nilai-nilai dan norma-normanya, membentuk kemampuan organisasi untuk mengenali dan menginterpretasikan berbagai aspek di dalam dan di luar lingkungan organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam memahami dan merespons kondisi internal maupun eksternal.
- d. Cara organisasi memilih strategi sangat dipengaruhi oleh budayanya. Persepsi organisasi tentang lingkungannya dan sumber dayanya menentukan strategi mana yang paling cocok untuk diterapkan. Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut oleh organisasi juga mempengaruhi pemilihan strategi tersebut. Budaya yang ada membentuk kerangka berpikir dan proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa strategi yang dipilih selaras dengan nilai-nilai dan norma-norma internal organisasi.

2. Pengaruh Strategi Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Telah dijelaskan sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap perumusan dan implementasi strategi. Selanjutnya akan diketengahkan pengaruh strategi organisasi terhadap budaya organisasi. Pengaruh ini sangat bergantung pada keselarasan antara nilai-nilai strategi dengan budaya organisasi. Jika strategi tersebut memperkuat nilai-nilai yang sudah ada, maka nilai-nilai tersebut akan semakin kokoh. Proses institusionalisasi memungkinkan strategi menjadi bagian formal dalam organisasi, sehingga strategi tidak hanya menjadi pedoman operasional, tetapi juga terintegrasi dalam budaya organisasi sehari-hari.

Dalam rangka penerapan strategi organisasi, karyawan dan manajer harus melaksanakan sejumlah kegiatan operasional yang didasarkan pada budaya organisasi, termasuk asumsi, nilai-nilai, dan norma yang ada di dalamnya. Melalui pelaksanaan tugas-tugas ini, strategi organisasi tidak hanya dijalankan tetapi juga memperkuat budaya yang sudah ada. Dalam beberapa kasus, penerapan strategi dapat mengarah pada pembentukan budaya baru, menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan adaptif. Penerapan ini memastikan bahwa setiap aspek pekerjaan selaras dengan nilai-nilai inti organisasi, yang pada akhirnya memperkuat budaya secara keseluruhan.

Pengaruh strategi organisasi terhadap institusionalisasi budaya sangat tergantung pada keselarasan nilai dan standar organisasi dengan strategi tersebut. Jika tugas dan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi berjalan baik dan sesuai dengan budaya organisasi, strategi tersebut akan memperkuat budaya yang ada. Sebaliknya, jika ada ketidaksesuaian, penerapan strategi bisa melemahkan budaya organisasi. Proses ini memastikan bahwa strategi tidak hanya diterapkan secara formal tetapi juga menjadi bagian integral dari praktik sehari-hari organisasi, meningkatkan kohesi dan stabilitas internal.

3. Pengaruh Kinerja terhadap Strategi Organisasi

Kinerja organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi organisasi dalam beberapa cara. Evaluasi dan penyesuaian strategi sering kali didorong oleh kinerja yang buruk, yang mendorong perubahan untuk meningkatkan efektivitas. Pengambilan keputusan strategis juga dipengaruhi oleh informasi dari pengukuran kinerja melalui berbagai metrik. Proses pembelajaran organisasi memungkinkan strategi diperbaiki berdasarkan kesalahan dan keberhasilan masa lalu. Kinerja juga

mempengaruhi alokasi sumber daya, di mana bidang yang berkinerja baik mendapatkan lebih banyak sumber daya. Terakhir, pemantauan kinerja yang teratur mempermudah organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. (Borrero, dkk., 2020).

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala memberikan umpan balik yang berharga untuk pengembangan dan penyesuaian strategi organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang ada, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Dengan pemantauan kinerja yang konsisten, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif.

4. Pengaruh Strategi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Strategi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Fraser Sherman menjelaskan bahwa manajemen strategis yang dilaksanakan dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena strategi yang efektif membantu mencapai tujuan organisasi dan menyesuaikan rencana sesuai kebutuhan (Sherman, 2021). Sementara itu, penelitian oleh Ahmed, Montagno, dan Firenze menunjukkan bahwa penggunaan berbagai strategi operasi secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa penerapan beberapa strategi yang tepat dapat membawa manfaat besar bagi perusahaan, meskipun penambahan strategi lebih lanjut tidak selalu memberikan manfaat yang lebih besar dan peningkatan kinerja yang signifikan (Ahmed et al., 1996).

Berikut adalah beberapa poin penting mengenai pengaruh strategi terhadap kinerja organisasi:

- a. **Evaluasi dan Penyesuaian Strategi:** Kinerja yang diukur secara berkala memberikan umpan balik yang berharga untuk pengembangan dan penyesuaian strategi organisasi. Penelitian oleh Mahmud (2019) menunjukkan bahwa kinerja yang buruk dapat mendorong evaluasi strategi saat ini dan mendorong perubahan untuk meningkatkan efektivitas.
- b. **Pengambilan Keputusan Strategis:** Informasi penting untuk pengambilan keputusan strategis dapat diperoleh dari pengukuran kinerja melalui berbagai metrik. Maryani, Entang, dan Tukiran (2021) menjelaskan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan baik membantu dalam mengambil keputusan yang lebih tepat untuk strategi masa depan.
- c. **Pembelajaran Organisasi:** Proses pembelajaran organisasi memungkinkan perbaikan strategi berdasarkan kesalahan dan kesuksesan masa lalu. Kurniasari (2018) menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi untuk memperbaiki kinerja melalui strategi yang lebih baik.
- d. **Alokasi Sumber Daya:** Kinerja yang baik di bidang tertentu dapat menghasilkan alokasi sumber daya yang lebih besar ke bidang tersebut, sedangkan kinerja yang buruk dapat menunjukkan bahwa strategi yang berbeda diperlukan. Penelitian oleh Mangngi, Fanggidae, dan Nursiani (2018) menunjukkan bagaimana kinerja yang baik dapat mempengaruhi alokasi sumber daya untuk mencapai hasil yang optimal.
- e. **Adaptasi terhadap Perubahan:** Jika kinerja organisasi dipantau secara teratur, organisasi dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang cepat. Hal ini diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh IPB (2020) yang menekankan pentingnya adaptasi strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai pasca perubahan organisasi di Kementerian Perindustrian RI.

Strategi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan meningkatkan efisiensi operasional, mendorong inovasi, dan memperkuat daya saing. Pengukuran

kinerja yang teratur memberikan umpan balik penting untuk pengembangan dan penyesuaian strategi. Penelitian dari para ahli mendukung bahwa strategi yang selaras dengan budaya organisasi memperkuat kinerja dan budaya organisasi. Oleh karena itu, evaluasi dan penyesuaian strategi secara berkala sangat penting untuk memastikan kesesuaian dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dituangkan, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Budaya organisasi mempengaruhi strategi sepanjang proses, mulai dari pemilihan hingga penerapan. Budaya ini sangat mempengaruhi pemilihan strategi dan membantu mengurangi hambatan selama implementasi. Nilai, norma, dan asumsi dalam budaya organisasi membentuk cara kerja, persepsi, dan keputusan strategis, yang memengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.

Strategi organisasi dapat memperkuat atau melemahkan budaya organisasi tergantung pada keselarasan nilai-nilai strategi dengan budaya yang ada. Proses institusionalisasi memungkinkan strategi menjadi bagian formal dari budaya organisasi, sehingga strategi tidak hanya menjadi pedoman operasional tetapi juga terintegrasi dalam budaya sehari-hari, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif.

Kinerja organisasi yang diukur secara berkala memberikan umpan balik berharga untuk pengembangan dan penyesuaian strategi. Evaluasi kinerja membantu dalam pengambilan keputusan strategis, pembelajaran organisasi, alokasi sumber daya, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Pengukuran kinerja yang konsisten memastikan strategi tetap relevan dan efektif.

Strategi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan meningkatkan efisiensi operasional, mendorong inovasi, dan memperkuat daya saing. Evaluasi kinerja yang teratur memberikan umpan balik untuk pengembangan strategi yang lebih baik. Strategi yang selaras dengan budaya organisasi memperkuat kinerja dan budaya organisasi, sehingga evaluasi dan penyesuaian strategi secara berkala sangat penting untuk memastikan kesesuaian dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

REFERENCES

- Ahmed, N.U., Montagno, R.V., & Firenze, R.J. (1996). Operations strategy and organizational performance: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(5), 41-53. DOI: (<https://doi.org/10.1108/01443579610113933>)
- Anwar, M. (2020). *Manajemen Strategik : Daya Saing dan Globalisasi*, Sasanti Institute Banyumas
- Baird, K., Wildercom, C., & Peterson, M. (2000). The Influence of Organizational Values on Organizational Resilience. *Journal of Business Research*, 53(3), 123-134.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bonoma, T.V. (1985). *The Marketing Edge : Making Strategies Work*, The Free Press
- Borrero, S., Acosta, A., & Medina, A.F. (2020). Culture, strategy formulation, and firm performance: a meta-analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 33 No. 1, pp. 147-176. DOI: [10.1108/ARLA-01-2018-0013](<https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2018-0013>).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Chow, I. H. S., & Liu, S. S. (2009). The effect of alignment between organizational culture and job design on employee performance and turnover. *Journal of Business Research*, 62(7), 776-784.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2020). *Understanding Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.

- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pearson.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hunger, J. a. (2009). *Strategic Management*, 5th ed. New York: Addison Wesley.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- IPB Scientific Repository (2020). *Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Pasca Perubahan Organisasi di Kementerian Perindustrian Republik Indonesia*.
- Karim, A., & Irawan, H. (2017). *Manajemen Kinerja Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 32-39.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Larasati, A. (2017). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. Pearson.
- Mahmud, A. (2019). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gandus Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 1(2), 39-47.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangngi, R. F., Fanggidae, R. E., & Nursiani, N. P. (2018). Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Kupang. *Journal Of Management (SME's)*, 7(2), 207-224.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(02), 1-16.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72
- Nawawi, H. (2007). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Parnell, J. A. (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*. Cengage Learning.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press
- Pratiwi, W. D., & Sinaga, M. O. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Divisi Area Jakarta PT. INDOSAT, Tbk. *EPIGRAM (e-Journal)*, 11(1). <https://doi.org/10.32722/epi.v11i1.668>
- Riadi, M. (2014). Pengertian, Unsur dan Pembentuk Budaya Organisasi. Diakses dari [KajianPustaka](<https://www.kajianpustaka.com/2014/01/budaya-organisasi.html>)

- Ritson, N. (2008). Strategic management. BookBoon.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Management. Pearson.
- Robbins, S. P. (2003). Perilaku Organisasi. Jakarta: Prenhallindo
- Rothaermel, F. T. (2021). Strategic Management (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rufaidah, P. (2012). Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2008). Strategic Management. John Wiley & Sons.
- Sembiring, M. (2012). Manajemen Kinerja. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sherman, F. (2021). The Impact of Strategic Management on Organizational Performance. Small Business - Chron.com. Retrieved from [Chron.com](https://smallbusiness.chron.com/impact-strategic-management-organizational-performance-52882.html).
- Sopiah. (2018). Perilaku Organisasi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Suharto, B. (2020). Manajemen Strategik dalam Organisasi Modern. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sumanto. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tirto.id. (2022). Definisi Antropologi dan Konsep-konsep Dasarnya, diakses dari [Tirto.id.] <https://tirto.id/definisi-antropologi-dan-konsep-konsep-dasarnya>
- Torang, S. (2014). Organisasi dan Manajemen. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Pearson.
- Wibowo, A. (2019). Strategi Manajemen: Teori dan Implementasi. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wibowo. (2016). Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, M. (2017). Manajemen Strategik dan Budaya Perusahaan : Dampak serta Implementasinya, Media Informatika, 16(2)
- Yarbrough, L., & Morgan, N. A. (2011). The Impact of Marketing and Cultural Alignment on Performance. Journal of Business Research, 64(5), 456-463.