

MANAJEMEN STRATEGIK DAN BUDAYA PERUSAHAAN: DAMPAK SERTA IMPLEMENTASI

Muksin Wijaya

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer LIKMI
Jl. Ir. Juanda 96 Bandung 40132

E-mail : muksin.wj@gmail.com

ABSTRAK

Strategi perusahaan dan budaya perusahaan adalah dua konsep yang paling mendasar di dalam ilmu manajemen.

Berbagai penelitian sudah dilakukan dan secara empiris hasil dari setiap penelitian itu pada umumnya membuktikan bahwa strategi perusahaan dan budaya perusahaan memiliki hubungan yang sangat penting dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Strategi perusahaan dan Budaya Perusahaan memiliki hubungan yang saling melengkapi dan timbal balik dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Budaya perusahaan sangat mempengaruhi proses perumusan strategi perusahaan, mulai dari formulasi strategi sampai kepada implementasi strategi tersebut.

Implementasi strategi perusahaan akan mencapai hasil yang optimal, efektif dan efisien apabila difasilitasi dan diperkuat dan oleh tumbuhnya budaya perusahaan yang baik dan kuat pula.

Kata Kunci : Strategi, Strategi Perusahaan, Manajemen Strategik, Budaya Perusahaan.

1 PENDAHULUAN

Keterkaitan Strategi perusahaan dengan budaya perusahaan pada perkembangan dewasa ini menjadi sangat diperhatikan baik oleh kalangan akademisi maupun di kalangan perusahaan dan praktisi manajemen dalam perusahaan. Di kalangan akademisi, persoalan strategi perusahaan dan budaya perusahaan semakin menarik untuk dikaji dan bahkan lebih lanjut seringkali dilakukan penelitian-penelitian dalam upaya mengoptimalkan implementasi strategi pada suatu perusahaan. Di kalangan perusahaan, strategi perusahaan dan budaya perusahaan semakin dilihat sebagai hal yang menarik dan penting untuk

menjadi prioritas perhatian, keduanya semakin diperkuat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik dan optimal.

Diharapkan dengan paparan di dalam jurnal ini, kita akan sama-sama dapat melihat dan semakin memahami hubungan interdependensi antara strategi perusahaan dengan budaya perusahaan dengan tidak mempersoalkan hubungan sebab akibat, seperti manakah yang lebih awal muncul antara strategi perusahaan atau budaya perusahaan, manakah yang menjadi penyebab dari yang lainnya, manakah yang menerima dampaknya, dan hal-hal lainnya yang bersifat sebab akibat.

Penelitian empiris terkini yang sudah dilakukan para ahli dan para akademisi cenderung menunjukkan strategi perusahaan dan budaya perusahaan memiliki hubungan interdependensi dan keduanya saling mempengaruhi secara timbal balik. (Klein A, 2011). Budaya perusahaan secara signifikan mempengaruhi proses perumusan strategi perusahaan dan penetapan strategi perusahaan, termasuk didalamnya persoalan implementasi strategi perusahaan. Dengan kata lain, pemilihan strategi perusahaan dan implementasi strategi perusahaan dapat semakin menguatkan budaya perusahaan atau merubah budaya perusahaan. Lalu dengan cara bagaimana implementasi strategi perusahaan dapat semakin menguatkan budaya perusahaan atau bahkan merubah budaya perusahaan? apa peranan budaya perusahaan dalam pemilihan strategi perusahaan dan implementasi strategi dalam perusahaan?

Dengan paparan lanjut berit ini diharapkan, kedua pertanyaan tersebut di atas dapat dijelaskan, dipahami dan dijawab dengan lebih menyeluruh. Jurnal ini akan mengajak para pembaca untuk lebih memahami terlebih dahulu tentang konsep dan pengertian strategi perusahaan dan budaya perusahaan yang dilengkapi dengan beberapa hasil penelitian empiris yang sudah dilakukan para ahli yang akan semakin memperkuat pemahaman kita tentang strategi perusahaan dan budaya perusahaan serta hubungan interdependensi yang terjadi di antara kedua hal tersebut. Selanjutnya keterkaitan dan hubungan strategi perusahaan dan budaya perusahaan akan dipaparkan lebih rinci, dan pada akhirnya akan diberikan rekomendasi manajemen perihal strategi perusahaan dan budaya perusahaan untuk dipertimbangkan bagi para pengambil kebijakan ataupun pengambil keputusan dalam mengorganisasikan strategi perusahaan dan budaya perusahaan.

2 PEMAHAMAN MANAJEMEN STRATEGIK DAN BUDAYA ORGANISASI

Strategi adalah hal penting yang harus direncanakan dan diputuskan dalam sebuah perusahaan, bahkan persoalan strategi ini menjadi bagian yang krusial di dalam sebuah perusahaan. Strategi merupakan jantung dari konsep manajemen stratejik. Strategi adalah langkah paling mendasar bagi perusahaan di dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi menunjukkan bagaimana kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan sumberdayanya dengan tuntutan perubahan lingkungan perusahaan. Dengan Strategi, perusahaan akan berjuang untuk mendayagunakan berbagai pilihan yang ada untuk dapat menghadapi ancaman-ancaman yang ada, dan mendayagunakan berbagai keunggulan perusahaan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan dalam suatu kompetisi yang baik.

Pada perkembangan dewasa ini, strategi lebih bersifat dinamis dan strategi dipandang sebagai proses yang berkelanjutan, oleh sebab itu perusahaan berupaya untuk dapat membentuk strateginya. Terdapat beberapa komponen dasar dimana perusahaan memerlukan strategi, yaitu:

- a. Kegiatan-kegiatan bisnis yang merupakan kegiatan utama perusahaan
- b. Keunggulan bersaing dari perusahaan yang akan dicapai perusahaan
- c. Alokasi pendayagunaan sumberdaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan strategi, kegiatan utama perusahaan, produk atau jasa yang ditawarkan, dan rencana perusahaan dapat ditetapkan dan selanjutnya perusahaan akan lebih mudah menentukan cara yang spesifik untuk memunculkan keunggulan bersaingnya.

Dalam menetapkan strategi bersaingnya, maka perusahaan dihadapkan pada berbagai pilihan, diantaranya : pilihan pertama merujuk pada besarnya pasar yang akan dilayani atau difokuskan pada segmen pasar tertentu, pilihan kedua merujuk pada cara perusahaan untuk mencapai keunggulannya dengan menjadi pemimpin pasar atau diferensiasi. Setelah pilihan-pilihan tersebut ditentukan, akhirnya perusahaan dapat menetapkan pendayagunaan sumber daya yang ada (material, keuangan, SDM) dalam suatu implementasi kegiatan-kegiatan perusahaan yang strategis.

Manajemen stratejik adalah suatu proses dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang terdiri dari tiga tahap kegiatan utama, yaitu : kegiatan menganalisis, pemilihan strategi, implementasi strategi. Kegiatan analisis meliputi kegiatan dalam menganalisis misi dan tujuan perusahaan, analisis factor-faktor lingkungan eksternal dan analisis faktor-faktor lingkungan internal perusahaan (kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan). Pemilihan strategi meliputi kegiatan menyusun pilihan strategi, evaluasi dan pemilihan strategi. Pemilihan strategi ini akan berupa pemilihan atas berbagai

alternative tanggapan perusahaan terhadap situasi lingkungan perusahaan yang perlu diselaraskan dengan kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Implementasi strategi meliputi kegiatan pelaksanaan strategi melalui perencanaan atas berbagai kegiatan dan pengalokasian sumberdaya perusahaan.

Setelah ketiga tahap utama tersebut dilakukan, penting bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian kembali terhadap strategi sehingga strategi perusahaan benar-benar dapat diaplikasikan dan memberikan implikasi pada terjadinya perubahan kinerja dalam perusahaan. Pada tahap akhir ini, manajemen perubahan mungkin perlu diterapkan dan menjadi bagian dari penerapan strategi dalam perusahaan.

Budaya perusahaan dapat diartikan sebagai suatu sistem atas asumsi budaya, nilai-nilai yang dipegang, norma dan sikap yang ditunjukkan dalam bentuk symbol-simbol dimana semua orang dalam perusahaan mengembangkannya dan menerimanya. Budaya perusahaan diharapkan dapat mereka yakini yang dapat membantu mereka dalam memaknai lingkungan perusahaan tempat mereka berkarya dan bagaimana setiap orang dalam perusahaan itu berperilaku di dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan pada pengertian ini, dapatlah kita simpulkan bahwa budaya perusahaan akan terbentuk dari struktur kognitif bersama, berupa asumsi, nilai, norma yang dinyatakan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Budaya perusahaan memberikan konsekuensi kolektif pada interaksi social dari setiap orang di dalam perusahaan. Konsekuensi kolektif ini akan berdampak pula pada pemecahan masalah perusahaan dan dalam perusahaan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya. Dengan budaya perusahaan, pemecahan masalah dapat dilakukan bersama dengan lebih sistematis, dan hasilnya adalah untuk semuanya yang sudah terlibat sehingga kemudian akan terbentuklah struktur kognitif bersama yang dibagikan pada seluruh karyawan yang ada di perusahaan dan juga para manajer. Dengan tertanamnya dan terbangunnya struktur kognitif bersama tersebut, maka para karyawan sudah memiliki arahan dan pedoman yang jelas di dalam menginterpretasikan lingkungan disekitar mereka dan bagaimana seharusnya mereka bersikap dan berperilaku di dalam perusahaan tersebut.

Budaya perusahaan sangat membantu para karyawan dan para manajer dalam memahami dan mengartikan konsep, sesuatu hal dan kejadian-kejadian yang terjadi baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Dengan demikian mereka akan dapat lebih mudah dalam membuat keputusan, melakukan suatu tindakan, dan juga berinteraksi dengan lingkungannya.

Berdasarkan pada kenyataan tersebut, sekarang ini cenderung bahwa setiap kegiatan yang ada di dalam perusahaan akan dimulai secara strategik yang beberapa bagian pengambilan keputusannya akan dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Dalam berbagai penelitian yang sudah dilakukan para ahli, hasilnya menunjukkan bahwa strategi, system upah, struktur organisasi, system pengendalian perusahaan, gaya kepemimpinan, dan elemen-elemen manajemen lainnya sangat di pengaruhi oleh budaya perusahaan. Dengan alasan inilah maka dapat dipahami bahwa budaya perusahaan merupakan factor yang signifikan atas kinerja perusahaan bahkan merupakan factor penting dalam mencapai kesuksesan ataupun kehancuran perusahaan.

Struktur kognitif bersama dalam perusahaan merupakan jantung bagi perusahaan karena struktur kognitif ini meliputi asumsi, nilai, norma, sikap dan perilaku. Asumsi yang terbangun dalam perusahaan akan menjadi landasan dari interaksi dan hubungan di antara orang-orang yang ada di dalam perusahaan. Nilai yang terbentuk dalam perusahaan akan menjadi dasar bagi orang-orang dalam perusahaan dalam bertindak. Norma yang dipegang perusahaan akan menjadi aturan-aturan yang berlaku meskipun bentuknya tidak tertulis atau informal. Sikap dan keyakinan yang ada dalam perusahaan akan menjadi bagian dari kebiasaan dari orang-orang dalam perusahaan dan berinteraksi dengan sesame dalam perusahaan ataupun dalam merespon setiap kejadian serta peristiwa yang terjadi dalam perusahaan. Selain komponen kognitif diatas, di dalam budaya perusahaan juga meliputi komponen simbolik yang berupa semua hal di dalam perusahaan yang dapat dilihat secara kasat mata, dapat didengarkan, atau bahkan dapat dirasakan.

3 HASIL PENELITIAN PARA AHLI TERHADAP STRATEGI PERUSAHAAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN

Beberapa penelitian telah dilakukan para ahli berkaitan dengan strategi perusahaan dan budaya perusahaan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan tersebut dilakukan dengan asumsi bahwa budaya strategi perusahaan dan budaya perusahaan memiliki hubungan yang saling mempengaruhi secara timbal balik satu dengan lainnya, bahkan sebetulnya keduanya adalah satu kesatuan meskipun sisinya berbeda layaknya sebuah koin yang terdiri dari dua sisi. Berdasarkan asumsi tersebut, maka para ahli melakukan penelitian dengan tidak lagi memperdebatkan strategi perusahaan dan budaya perusahaan sebagai variabel dependen atau independen. Penelitian selanjutnya dilakukan para ahli

lebih kepada mengkaji seberapa tinggi pengaruh timbal balik antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan tersebut.

Beberapa hipotesa penelitian dikemukakan para ahli yang kemudian dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hipotesa tersebut dan hasilnya hipotesa yang dikemukakan para ahli di awal penelitiannya teruji kebenarannya secara empiris. Adapun beberapa penelitian tersebut, diantaranya sebagai berikut :

- a. Hipotesa yang dikemukakan bahwa orientasi nilai-nilai yang dipegang perusahaan dapat meningkatkan daya tahan perusahaan di dalam merespon dan berjuang menghadapi tekanan dan ancaman lingkungan bisnisnya, teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan dengan semakin kuatnya budaya perusahaan berupa nilai-nilai yang dipegang perusahaan akan semakin memperkuat daya tahan perusahaan dalam menghadapi tekanan dan ancaman lingkungan bisnisnya. (Baird K, Wildercom C, Peterson M, 200)
- b. Hipotesa yang dikemukakan bahwa dengan budaya perusahaan yang baik akan membuat perusahaan menjadi lebih stabil, teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan budaya perusahaan yang baik, maka perusahaan akan memiliki stabilitas yang baik yang berdampak pada perusahaan akan semakin mapan dalam memperhitungkan efisiensinya. (Miles & Snow, 1978)
- c. Hipotesa yang dikemukakan bahwa budaya perusahaan yang baik akan berdampak pada respon social yang baik pula atau sebaliknya, teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang baik akan membangun respon social yang baik pula, image perusahaan akan semakin positif dilingkungan social dan lingkungan bisnisnya. (Miles & Snow, 1978)

Penelitian lainnya yang dilakukan para ahli dalam meneliti hubungan antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan dengan asumsi adanya hubungan mutual antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik juga sudah dilakukan. Beberapa hipotesa dikemukakan para ahli, dan melalui proses penelitian lebih lanjut, hipotesa tersebut teruji kebenarannya secara empiris. Adapun beberapa penelitian tersebut, diantaranya sebagai berikut :

- a. Hipotesa yang dikemukakan bahwa efisiensi strategi SDM perusahaan dipengaruhi oleh keselarasan dengan budaya perusahaan dan strategi perusahaan dengan proses penelitian, teruji kebenarannya secara empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara tidak langsung berpengaruh terhadap strategi

SDM di dalam perusahaan. Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan tingkat *turnover* perusahaan (Chow & Liu, 2009).

- b. Hipotesa yang dikemukakan bahwa budaya perusahaan dipengaruhi strategi perusahaan di dalam memasuki pasar dengan proses penelitian, teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi strategi perusahaan di dalam memasuki pasar terutama di dalam penetapan strategi inovasi dan strategi imitasi yang bisa dilakukan perusahaan. (Naranjo-Valencia, 2011)
- c. Hipotesa yang dikemukakan bahwa kesesuaian dari strategi pemasaran perusahaan dengan budaya perusahaan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga terjadinya efisiensi dalam implementasi strategi pemasaran dengan proses penelitian, teruji kebenarannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian strategi pemasaran dan budaya perusahaan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungannya yang merupakan factor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik. (Yarbrough L Morgan, 2011)

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan para ahli sebagai tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dan strategi perusahaan adalah dua hal yang sangat penting, dan keduanya memiliki pengaruh timbal balik dalam meningkatkan efektifitas, efisiensi dan kinerja perusahaan secara internal dan eksternal.

4 MEMAHAMI HUBUNGAN MENDASAR ANTARA STRATEGI PERUSAHAAN DAN BUDAYA PERUSAHAAN

Berbagai penelitian secara empiris menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan saling mempengaruhi secara timbal balik antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan. Hubungan timbal balik antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan akan tampak pada pengaruh budaya perusahaan pada implementasi strategi, disamping bahwa strategi perusahaan itu sendiri akan pula mempengaruhi pembentukan perusahaan yang spesifik.

Untuk dapat memahami hubungan mendasar antara strategi perusahaan dan budaya perusahaan, kita perlu memahami terlebih dulu mekanisme dari pengaruh timbal balik tersebut dengan lebih mendalam. Kita perlu memahami terlebih dulu bagaimana pengaruh budaya perusahaan di dalam menentukan dan mengimplementasikan strategi, dan

bagaimana strategi perusahaan berpengaruh terhadap budaya perusahaan. Hal inilah yang selanjutnya akan dipaparkan pada bagian berikut ini.

a. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Strategi Perusahaan

Budaya perusahaan mempengaruhi strategi perusahaan mulai dari proses perumusan strategi perusahaan sampai pada implementasi strategi di dalam perusahaan. Pada tahap perumusan strategi, budaya perusahaan secara signifikan berpengaruh dalam hal pemilihan strategi perusahaan, dan pada tahap implementasi, budaya perusahaan akan mempengaruhi dalam hal meminimalkan factor-faktor penghambat penerapan strategi tersebut. Pada kedua tahapan ini, budaya perusahaan secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan baik di tingkat manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah, bahkan kepada semua karyawan di dalam perusahaan itu sendiri.

Pada tahap perumusan strategi, di dalamnya akan terdapat kegiatan untuk menganalisis lingkungan, menetapkan pilihan-pilihan strategi dan pemilihan strategi yang paling sesuai dengan perusahaan. Pada tahap ini, budaya perusahaan akan berpengaruh terhadap kerangka kerja yang akan dilakukan oleh para pimpinan atau para pengambil keputusan dan kebijakan. Asumsi budaya, nilai-nilai yang dianut serta norma-norma yang dipegang oleh seluruh orang yang ada di dalam perusahaan akan diterapkan didalam membangun kerangka pikir, kerangka persepsi dan kerangka interpretasi serta pemahaman dari setiap orang di dalam perusahaan tersebut, terutama terhadap orang-orang yang terlibat langsung di dalam tahap-tahap tersebut, yaitu dalam melakukan analisis lingkungan, memilih pilihan-pilihan strategi, menentukan strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan.

Secara umum asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang perusahaan secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan perusahaan. Pola mental ini akan berpengaruh pada persepsi dan interpretasi lingkungan perusahaan yaitu interpretasi perusahaan terhadap factor-faktor lingkungan internal dan interpretasi perusahaan terhadap factor-faktor lingkungan eksternalnya. Pola mental berpengaruh juga pada kesimpulan perusahaan akan strategi perusahaan yang akan diterapkan, dan keputusan perusahaan dalam memilih dan menentukan strategi perusahaan yang paling pas bagi perusahaan. Secara lebih rinci, budaya perusahaan akan mempengaruhi strategi perusahaan dalam hal-hal berikut ini:

- **Budaya perusahaan mempengaruhi cara manajemen perusahaan di dalam mengumpulkan informasi dan menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.**

Budaya perusahaan akan mempengaruhi perusahaan di dalam menentukan informasi apa saja yang akan dikumpulkan dari lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya. Dengan informasi yang terkumpul tersebut perusahaan akan mendapatkan gambaran secara umum mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin sedang dihadapi dan perlu segera direspon. Budaya perusahaan juga akan berpengaruh terhadap bentuk dari informasi yang akan kumpulkan, apakah itu bentuknya kualitatif atau bentuknya kuantitatif, berpengaruh juga terhadap prosedur formal atau informal yang akan dilakukan, bahkan berpengaruh terhadap sistematisasi dari pemindaian keseluruhan lingkungan perusahaan. Pada perusahaan yang menerapkan nilai dan norma budaya yang terbuka terhadap lingkungannya, biasanya akan nampak pada perspektif perusahaan yang cenderung akan melihat lingkungannya, terutama lingkungan eksternalnya secara lebih luas dan perusahaan akan cenderung lebih fleksibel didalam menanggapi perubahan serta dinamika yang terjadi. Nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang perusahaan dalam hal ini juga berpengaruh terhadap prosedur perusahaan didalam menndayagunakan sumberdayanya dan di dalam mengembangkan kemampuan perusahaan.

- **Budaya perusahaan mempengaruhi cara pandang perusahaan terhadap kejadian-kejadian yang terjadi di dalam perusahaan.**

Budaya perusahaan (nilai-nilai dan norma) dalam hal ini akan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam perusahaan dalam melihat, mensikapi setiap peristiwa dan kejadian yang terjadi di dalam perusahaan. Nilai dan norma yang baik akan mendasari orang-orang di dalam perusahaan untuk lebih mudah mensikapi peristiwa yang terjadi secara lebih positif, hal ini dapat terjadi karena budaya perusahaan sudah menjadi penyaring atas setiap informasi yang didapatkan. Respon yang positif akan memudahkan perusahaan didalam mengimplementasikan strategi yang diterapkan, sedangkan persepsi negative malah akan mempersulit implementasi strategi.

- **Budaya perusahaan mempengaruhi cara interpretasi atas hal-hal yang terjadi di dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal.**

Kemampuan interpretasi perusahaan atas hal-hal yang terjadi baik di dalam lingkungan internalnya atau lingkungan eksternalnya, sangat dipengaruhi budaya perusahaan, karena budaya perusahaan inilah yang membentuk kemampuan tersebut.

- **Budaya perusahaan mempengaruhi perusahaan di dalam memilih strateginya.** Berdasarkan persepsi atas lingkungan dan sumberdaya yang dimiliki, maka strategi dipilih yang paling sesuai dengan perusahaan. Nilai-nilai dan norma yang dipegang perusahaan akan turut mempengaruhi perusahaan didalam pemilihan strategi.

Dengan berbagai pengaruh tersebut, maka dapat dipahami bahwa budaya perusahaan memiliki peran yang penting di dalam strategi perusahaan, mulai dari analisis strategis, sampai pada implementasi strategi. Nilai-nilai dan norma yang ada di dalam busaya perusahaan ternyata berpengaruh terhadap optimalisasi pencapaian hasil strategi perusahaan terutama di dalam implementasi strategi. Budaya perusahaan berpengaruh pula terhadap kualitas pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan, mulai dari manajemen puncak sampai kepada manajemen bawah.

Selain hal tersebut diatas, ada satu sisi dimana mungkin saja terjadi bahwa budaya perusahaan tidak selaras dengan strategi perusahaan. Pada kasus seperti ini biasanya budaya perusahaan akan menjadi hambatan bagi implementasi strategi. Ketidakselarasan antara budaya perusahaan dengan strategi perusahaan dapat terjadi karena berbagai sebab dan alasan, salah satunya kerap terjadi karena tekanan lingkungan yang memaksa pengambil keputusan dan kebijakan untuk merubah apa yang ada saat ini, dan apa yang dirubah tidak dapat diterima oleh budaya perusahaan. Ketidakselarasan antara budaya perusahaan dan strategi perusahaan kadang dapat terjadi ketika manajemen baru mengambil alih perusahaan dimana pimpinan dan orang-orang yang terlibat didalam perubahan ini berasal dari luar perusahaan.

Konsekuensi dari ketidakselarasan budaya perusahaan dan strategi perusahaan akan menyebabkan pula ketidakselarasan operasional perusahaan dengan asumsi budaya, nilai-nilai, norma yang dianut oleh orang-orang di dalam perusahaan. Pada hampir semua kasus ketidakselarasan budaya perusahaan dan strategi perusahaan akan mengakibatkan munculnya berbagai hambatan terutama di dalam proses implementasi strategi, dan hambatan ini merupakan resiko budaya yang perlu diperhatikan. Lalu bagaimana alternatif respon perusahaan terhadap ketidakselarasan antara budaya perusahaan dan strategi perusahaan ?

Ada beberapa alternatif respon yang dapat dilakukan perusahaan bilamana terjadi ketidaksiharan antara budaya perusahaan dan strategi perusahaan, diantaranya :

- **Mengabaikan budaya perusahaan.**

Alternative respon ini kurang dapat disarankan pada perusahaan dimana budaya perusahaan sudah tertanam kuat, namun alternative respon ini masih dapat disarankan sebagai pemecahan masalah sesaat atau jangka waktu yang singkat saja. Untuk jangka waktu yang panjang, pengabaian budaya perusahaan malah akan menimbulkan persoalan baru yang lebih besar.

- **Memodifikasi budaya perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan strategi.**

Alternatif respon ini dapat dipertimbangkan untuk diterapkan pada situasi dimana manajemen yang baru melakukan modifikasi budaya perusahaan agar dapat beradaptasi dengan strategi perusahaan yang baru. Dengan memodifikasi diharapkan budaya perusahaan dapat menyesuaikan dengan strategi yang baru. Meskipun demikian, alternative respon ini masih memiliki resiko yang tinggi. Paling tidak bahwa dengan alternative respon ini perubahan budaya perusahaan dapat disesuaikan dengan waktu yang diperlukan strategi untuk dapat diimplementasikan. Situasi akan jauh lebih mudah apabila budaya berhasil dirubah, dan manajemen tinggal melakukan penyesuaian-penyesuaian kecil untuk nilai-nilai dan norma-norma yang baru.

- **Memodifikasi strategi perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan budaya perusahaan.**

Alternatif respon ini dapat diterapkan bilamana tidak ada tekanan apapun diantara budaya perusahaan dan strategi perusahaan.

- **Merubah rencana implementasi strategi**

Alternatif respon ini diterapkan apabila strategi perusahaan yang baru lebih diutamakan oleh perusahaan dan budaya perusahaan tidak dapat beradaptasi dengan strategi perusahaan yang baru tersebut. Rencana implementasi strategi dapat dirubah dan elemen-elemennya dapat disesuaikan agar lebih dapat diterima oleh budaya perusahaan.

b. Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan

Pada paparan sebelumnya, kita sudah memahami pengaruh budaya perusahaan terhadap perumusan strategi dan implementasi strategi, selanjutnya akan dipaparkan pengaruh strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan.

Pengaruh strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan bergantung pada kesesuaian nilai-nilai dan norma yang dipegang perusahaan. Apabila strategi perusahaan yang diterapkan secara konsisten selaras dengan budaya perusahaan, maka strategi perusahaan akan semakin memperkuat nilai-nilai perusahaan, dan hal ini biasanya dilakukan melalui proses institusionalisasi, dimana strategi perusahaan dijadikan sebagai sesuatu yang formal dalam perusahaan.

Implementasi strategi perusahaan memerlukan srangkaian kegiatan yang bersifat operasional yaitu berupa pekerjaan dan tugas tertentu yang perlu dilakukan oleh para karyawan atau para manajer. Ketika pekerjaan dan tugas tersebut dilakukan, tentu saja akan didasarkan pada asumsi, nilai-nilai dan norma yang ada di dalam perusahaan sebagai budaya perusahaan. Dalam hal ini berarti implementasi strategi akan memperkuat budaya perusahaan melalui pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan para manajer tersebut. Kadang implementasi strategi perusahaan dapat pula menghasilkan dan membentuk budaya perusahaan yang baru pula.

5 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan paparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan dan budaya perusahaan berkaitan dan berpengaruh satu dengan lainnya secara timbale balik, dan keduanya apabila berjalan secara baik dan selaras akan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Budaya perusahaan mempengaruhi strategi perusahaan mulai dari tahap formulasi sampai dengan tahap implementasi. Budaya perusahaan akan mempengaruhi tahap formulasi strategi dalam hal pembentukan pola pemahaman dan pola pemaknaan perusahaan atas perubahan yang terjadi di dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Budaya perusahaan mempengaruhi manajemen perusahaan di dalam pengumpulan informasi yang berkaitan dengan lingkungannya untuk kemudian dipakai sebagai pertimbangan perusahaan didalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan.

Strategi perusahaan mempengaruhi budaya perusahaan melalui institusionalisasi budaya perusahaan, dan hal ini tergantung kepada keselarasannya dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang perusahaan. Apabila tugas dan pekerjaan yang dituntut di dalam strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan budaya perusahaan, maka artinya strategi perusahaan sudah memperkuat budaya perusahaan atau bahkan sebaliknya.

Rekomendasi mendasar untuk manajemen perusahaan berkenaan dengan hubungan strategi perusahaan dengan budaya perusahaan adalah setiap perusahaan perlu menemukan cara yang pas untuk dapat menyelaraskan strategi perusahaan dengan budayanya. Hal ini dapat dilakukan dengan banyak cara, diantaranya :

- Di dalam tahap formulasi strategi, manajemen perlu mengingat asumsi budayanya, nilai-nilai dan norma yang dipegang oleh perusahaan.
- Manajemen perlu memahami cara terbaiknya dalam merubah budaya organisasinya dengan perencanaan yang sematang-matangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashkanasy, N, Wilderom, C, Peterson, M, 2000, *Handbook of Organizational Culture & Climate*.
- Brown, A., 1998, *Organizational Culture*.
- Edgar H. Schein, 2010, *Organizational Culture and Leadership*.
- Klein A., 2011, *Corporate Culture: its value as a resource for competitive advantage*, Journal of Business Strategy, Vol 32, No.2, p.21-28.
- Pabundu Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*
- Sondang P. Siagian, 1998, *Manajemen Strategik*.
- Thompson-Strickland-Gamble, 2008, *Crafting & Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage Concepts And Cases*.
- Wilderom C. et al., 2000, *Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance*.