

INTERAKSI KEKUASAAN, BUDAYA, DAN PEMBELAJARAN DALAM MEMBENTUK STRATEGI ORGANISASI

THE INTERACTION OF POWER, CULTURE, AND LEARNING IN FORMING ORGANIZATIONAL STRATEGY

Brilliant Handyman Manalu^{1*}, Amirul Mustofa², Eddy Yunus³

Universitas STEKOM Semarang, Indonesia¹, Universitas Dr. Soetomo, Indonesia^{2,3}

Email: b.handymanalu@gmail.com^{1*}, amirul.mustofa@unitomo.ac.id², eddy.yunus@unitomo.ac.id³

Abstract

This study aims to examine the influence of the interaction between power, culture, and learning in the formulation of organizational strategy. Power within an organization, which is distributed across various levels, affects who can make strategic decisions and how these decisions are accepted and implemented. Organizational culture, encompassing values, norms, and customs, plays a crucial role in determining how strategies are developed and executed. Organizational learning, as a continuous process of acquiring knowledge and experience, allows organizations to adapt to market and technological changes. This research employs a descriptive qualitative approach, utilizing document analysis and relevant literature studies. The results indicate that these three elements interact and significantly influence the formation of organizational strategies. Organizations that can effectively manage power, culture, and learning have a greater chance of formulating and implementing successful, adaptive, and sustainable strategies. However, a lack of harmony among these elements may hinder the effectiveness of the strategies implemented. Therefore, it is crucial for organizational leaders to understand these internal dynamics and ensure that these three elements support each other in strategy formulation and execution.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Learning, Organizational Strategy, Organizational Dynamics.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran dalam pembentukan strategi organisasi. Kekuasaan dalam organisasi, yang tersebar di berbagai tingkatan, mempengaruhi siapa yang dapat membuat keputusan strategis dan bagaimana keputusan tersebut diterima serta diterapkan. Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan, memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana strategi disusun dan dijalankan. Pembelajaran organisasi, sebagai proses berkelanjutan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis dokumen dan studi literatur yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga elemen ini saling berinteraksi dan sangat memengaruhi pembentukan strategi organisasi. Organisasi yang dapat mengelola kekuasaan, budaya, dan pembelajaran dengan baik memiliki peluang lebih besar untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang sukses, adaptif, dan berkelanjutan. Namun, ketidakharmonisan antara ketiga elemen ini dapat menghambat efektivitas strategi yang diterapkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami dinamika internal ini dan memastikan bahwa ketiga elemen ini saling mendukung dalam pembentukan dan pelaksanaan strategi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Pembelajaran Organisasi, Strategi Organisasi, Dinamika Organisasi.

PENDAHULUAN

Manajemen strategis adalah salah satu aspek terpenting dalam dunia organisasi modern. Di tengah ketatnya persaingan global dan perkembangan teknologi yang pesat,

kemampuan organisasi untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang efektif menjadi penentu utama keberhasilan jangka panjang. Namun, seringkali strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi tidak dapat menjelaskan secara menyeluruh bagaimana organisasi tersebut dapat beradaptasi dan bertahan dalam perubahan lingkungan yang dinamis. Hal ini karena, pada kenyataannya, pembentukan strategi bukan hanya sekadar proses rasional yang berlandaskan pada analisis pasar dan pesaing, melainkan juga sebuah hasil dari proses sosial yang kompleks di dalam organisasi itu sendiri. Di dalam proses ini, tiga elemen utama yang saling berinteraksi, yaitu kekuasaan, budaya, dan pembelajaran organisasi, memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan atau kegagalan strategi yang diterapkan. Ketiga elemen ini membentuk struktur internal organisasi yang pada gilirannya menentukan arah dan implementasi strategi.

Pendekatan organisasi dalam manajemen strategis menekankan pentingnya memahami interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran dalam pembentukan strategi organisasi. Dalam pandangan ini, organisasi dipandang sebagai sebuah sistem sosial yang tidak hanya terdiri dari struktur formal dan prosedur, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika sosial internal yang kompleks. Dalam konteks ini, strategi organisasi tidak hanya bergantung pada keputusan rasional yang diambil oleh manajer puncak, melainkan juga dipengaruhi oleh proses sosial yang melibatkan interaksi antara individu, kelompok, dan unit dalam organisasi. Oleh karena itu, untuk dapat memahami secara mendalam bagaimana strategi terbentuk, kita harus melihat organisasi sebagai suatu entitas yang hidup, yang dipengaruhi oleh hubungan sosial dan budaya yang ada di dalamnya.

Salah satu aspek yang sangat memengaruhi proses pembentukan strategi adalah kekuasaan yang ada dalam organisasi. Kekuasaan dalam konteks ini tidak hanya terpusat pada pimpinan tertinggi atau manajer puncak, tetapi juga tersebar di berbagai tingkatan dalam organisasi. Setiap individu atau kelompok dalam organisasi, berdasarkan posisi dan pengaruh mereka, memiliki peran dalam mempengaruhi arah strategis organisasi. Dalam banyak kasus, keputusan strategis yang diambil oleh organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh analisis pasar atau pesaing, tetapi juga oleh siapa yang memegang kekuasaan dalam organisasi, bagaimana kekuasaan itu didistribusikan, dan bagaimana keputusan tersebut diterima serta dijalankan oleh berbagai unit atau kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai dinamika kekuasaan dalam organisasi sangat penting untuk menjelaskan mengapa dua organisasi yang berada dalam situasi pasar yang sama dapat memilih strategi yang sangat berbeda.

Budaya organisasi adalah elemen kedua yang memengaruhi pembentukan strategi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi yang membentuk cara-cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan menjalankan tugas mereka. Budaya ini berfungsi sebagai pedoman yang memengaruhi keputusan yang diambil dalam organisasi, termasuk keputusan strategis. Sebagai contoh, organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap inovasi dan perubahan kemungkinan besar akan lebih cepat beradaptasi terhadap perkembangan pasar dan teknologi baru. Sebaliknya, organisasi yang memiliki budaya konservatif atau birokratis mungkin akan lebih lambat dalam merespons perubahan eksternal, meskipun mereka memiliki data dan analisis pasar

yang sangat kuat. Dalam hal ini, budaya organisasi bukan hanya berfungsi sebagai pelengkap dalam implementasi strategi, tetapi juga memainkan peran yang sangat sentral dalam menentukan apakah suatu strategi akan berhasil atau tidak. Sebuah strategi yang sangat efektif dalam kondisi pasar tertentu bisa jadi tidak dapat diterapkan dengan sukses jika budaya organisasi tidak mendukung implementasi strategi tersebut.

Salah satu konsep yang banyak dibahas dalam teori manajemen strategis adalah pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi adalah proses berkelanjutan di mana organisasi mengembangkan pengetahuan dan kemampuan baru untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Pembelajaran ini terjadi tidak hanya melalui pengalaman langsung dan trial-and-error, tetapi juga melalui interaksi sosial antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih mampu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada di pasar, serta lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Proses pembelajaran ini sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi dan dinamika kekuasaan yang ada. Sebagai contoh, dalam organisasi yang sangat hierarkis, proses pembelajaran mungkin terbatas pada tingkatan manajer puncak, sementara di organisasi yang lebih terbuka dan kolaboratif, pembelajaran dapat melibatkan seluruh tingkat organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melihat pembelajaran organisasi sebagai suatu elemen yang saling terkait dengan kekuasaan dan budaya, yang berperan penting dalam pembentukan strategi organisasi.

Interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran organisasi menciptakan dinamika internal yang sangat memengaruhi cara strategi dikembangkan dan diimplementasikan. Dalam organisasi besar dan kompleks, proses pengambilan keputusan sering kali tidak hanya melibatkan manajer puncak, tetapi juga berbagai kelompok yang memiliki kekuasaan dan pengaruh masing-masing. Setiap kelompok ini mungkin memiliki tujuan, nilai, dan kepentingan yang berbeda, yang dapat mempengaruhi arah strategis organisasi. Sebagai contoh, departemen pemasaran mungkin ingin fokus pada ekspansi pasar, sementara departemen keuangan mungkin lebih tertarik pada pengendalian biaya. Dalam situasi seperti ini, strategi organisasi tidak hanya merupakan hasil dari analisis rasional terhadap pasar atau pesaing, tetapi juga hasil dari negosiasi dan kompromi antara berbagai kelompok yang memiliki kekuasaan dan kepentingan berbeda.

Selain itu, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam bagaimana strategi dijalankan di tingkat operasional. Sebuah organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi dan eksperimen mungkin lebih terbuka untuk mencoba pendekatan baru dan mengubah strategi yang ada, sementara organisasi dengan budaya yang lebih konservatif mungkin lebih cenderung untuk mempertahankan strategi yang sudah ada. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami budaya organisasi mereka dan memastikan bahwa budaya tersebut mendukung implementasi strategi yang dipilih.

Pembelajaran organisasi, yang mencakup proses adaptasi terhadap perubahan dan pembelajaran dari pengalaman, juga sangat penting dalam membentuk strategi. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk belajar dari kegagalan dan kesuksesan masa lalu akan lebih mampu menghadapi tantangan yang muncul di masa depan. Pembelajaran ini tidak hanya terjadi di tingkat individu, tetapi juga di tingkat organisasi secara keseluruhan.

Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan strategi yang lebih fleksibel dan relevan dengan kondisi yang berubah.

Dalam artikel ini, kita akan menggali lebih dalam mengenai bagaimana kekuasaan, budaya, dan pembelajaran berinteraksi dalam pembentukan strategi organisasi. Kami akan menjelaskan bagaimana ketiga elemen ini saling memengaruhi dan berkontribusi terhadap penciptaan strategi yang efektif dan berkelanjutan. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan organisasi dapat mengelola kekuatan internal mereka dengan lebih baik, menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran, serta mengembangkan strategi yang dapat bertahan dalam menghadapi tantangan di dunia bisnis yang semakin dinamis. Perspektif ini menawarkan pemahaman yang lebih holistik tentang strategi organisasi, yang tidak hanya mengandalkan faktor eksternal seperti analisis pasar dan pesaing, tetapi juga memperhatikan faktor internal yang saling berinteraksi dan membentuk keputusan strategis.

TINJAUAN PUSTAKA

Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan dalam organisasi merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam proses pembentukan strategi. Sebagai elemen sosial, kekuasaan dalam organisasi tidak hanya terpusat pada pimpinan puncak, tetapi tersebar di berbagai tingkat dan unit dalam organisasi. Sebagai contoh, dalam penelitian yang dilakukan oleh Vargas-Hernández (2022), kekuasaan organisasi diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi keputusan strategis, yang sering kali dipengaruhi oleh interaksi antarindividu dan kelompok yang memiliki kepentingan dan tujuan berbeda. Keputusan strategis dalam organisasi sering kali merupakan hasil dari negosiasi antara pihak-pihak yang memiliki pengaruh dan kontrol dalam organisasi, baik yang berada di posisi manajerial maupun di tingkat operasional.

Penelitian oleh Galunic (2020) juga mengungkapkan bahwa kekuasaan dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengambil keputusan, tetapi juga sebagai mekanisme yang mengatur bagaimana budaya dan nilai-nilai organisasi berkembang. Ketika kekuasaan terdistribusi secara merata, biasanya terjadi interaksi yang lebih dinamis dalam pembentukan budaya organisasi dan keputusan strategis. Sebaliknya, dalam organisasi dengan struktur kekuasaan yang sangat sentralistik, pembentukan strategi seringkali terhambat oleh birokrasi dan keputusan yang terlalu terfokus pada puncak organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam pembentukan dan implementasi strategi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterima dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Schein (2010), dalam teorinya mengenai budaya organisasi, menekankan bahwa budaya adalah elemen yang menyatukan anggota organisasi, membentuk cara berpikir, dan menentukan pola-pola perilaku yang diterima dalam

organisasi. Budaya yang kuat dapat membantu organisasi menghadapi tantangan eksternal dan internal, karena memberikan kerangka kerja yang jelas tentang bagaimana strategi harus dijalankan.

Menurut Vargas-Hernández (2021), budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap inovasi dan pembelajaran di dalam organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung kreativitas dan pembelajaran cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan melaksanakan strategi yang lebih relevan dan berkelanjutan. Sebaliknya, budaya yang terperangkap dalam kebiasaan lama dan resistensi terhadap perubahan dapat menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi, yang dapat berdampak negatif pada strategi yang diterapkan.

Lebih lanjut, Saputra dan Nasip (2020) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran dalam organisasi berperan sebagai katalisator utama dalam perubahan organisasi. Dalam organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat, strategi sering kali berkembang melalui pembelajaran kolektif, baik melalui pengalaman langsung, trial-and-error, maupun adaptasi terhadap umpan balik eksternal. Pembelajaran ini mengarah pada peningkatan kapasitas organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan menciptakan strategi yang lebih inovatif dan adaptif.

Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah konsep yang penting dalam manajemen strategis, yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman masa lalu, baik kesuksesan maupun kegagalan, dan mengadaptasi strategi mereka berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Argyris dan Schön (1978) mengembangkan konsep pembelajaran organisasi, yang mereka bagi menjadi dua jenis: pembelajaran tunggal (single-loop learning) dan pembelajaran ganda (double-loop learning). Pembelajaran tunggal terjadi ketika organisasi memperbaiki strategi atau prosedur yang ada tanpa merubah asumsi dasar, sedangkan pembelajaran ganda melibatkan perubahan lebih mendalam, termasuk revisi terhadap tujuan dan nilai-nilai dasar organisasi.

Menurut Kucharska dan Bedford (2020), pembelajaran organisasi dapat dipengaruhi oleh struktur hierarkis dalam organisasi. Dalam organisasi dengan hierarki yang rendah, pembelajaran dan adaptasi terhadap perubahan cenderung lebih cepat, karena ada lebih banyak kebebasan bagi individu untuk bereksperimen dan membuat keputusan. Sebaliknya, dalam organisasi dengan struktur hierarki yang lebih tinggi, pembelajaran mungkin lebih terhambat oleh prosedur yang kaku dan ketergantungan pada otoritas yang lebih tinggi.

Vargas-Hernández (2022) lebih lanjut menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi dan eksplorasi cenderung lebih baik dalam mengadopsi pembelajaran sebagai bagian dari proses strategis mereka. Sebaliknya, organisasi yang lebih konservatif mungkin mengalami kesulitan dalam mengubah strategi mereka meskipun menghadapi perubahan eksternal yang signifikan.

Interaksi Kekuasaan, Budaya, dan Pembelajaran dalam Pembentukan Strategi

Interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran dalam organisasi menciptakan suatu dinamika yang memengaruhi bagaimana strategi dibentuk, dipilih, dan dilaksanakan. Sebagai contoh, organisasi yang memiliki budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan lebih terbuka terhadap strategi baru. Namun, penerapan strategi tersebut seringkali memerlukan dukungan dari pihak yang memiliki kekuasaan di dalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada analisis eksternal, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengelola kekuasaan, budaya, dan pembelajaran secara efektif.

Studi yang dilakukan oleh Kaupa (2022) menggarisbawahi bahwa budaya pembelajaran berperan penting dalam mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan di dalam organisasi. Dalam konteks ini, pembelajaran organisasi tidak hanya terkait dengan kemampuan untuk mengubah perilaku dan prosedur yang ada, tetapi juga tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan kolektif untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang lebih baik. Pembelajaran ini seringkali difasilitasi oleh kekuasaan yang ada dalam organisasi, di mana individu dengan kekuasaan memiliki kapasitas untuk mempengaruhi alur pembelajaran dan keputusan strategis.

Kekuasaan, budaya, dan pembelajaran merupakan tiga elemen yang saling terkait dan sangat berpengaruh dalam pembentukan dan implementasi strategi organisasi. Kekuasaan tidak hanya menentukan siapa yang membuat keputusan strategis, tetapi juga bagaimana keputusan tersebut diterima dan diimplementasikan di seluruh organisasi. Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran, yang pada gilirannya memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal dan merumuskan strategi yang lebih efektif. Pembelajaran organisasi adalah proses yang memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan memperbaiki strategi mereka berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh. Oleh karena itu, manajer dan pemimpin organisasi perlu memahami bagaimana ketiga elemen ini saling berinteraksi untuk menciptakan strategi yang relevan dan berkelanjutan.

Studi-studi terdahulu yang diulas di atas menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil merumuskan strategi yang efektif adalah organisasi yang mampu mengelola kekuasaan, budaya, dan pembelajaran secara harmonis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai bagaimana interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran dapat mempengaruhi pembentukan strategi dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami bagaimana interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran mempengaruhi pembentukan strategi organisasi. Metode ini mengandalkan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber yang dapat diakses secara online, seperti artikel jurnal, laporan tahunan perusahaan, dan studi kasus terkait. Pendekatan ini dipilih karena tidak memerlukan

pengumpulan data primer atau observasi langsung di lapangan, melainkan memanfaatkan informasi yang telah dipublikasikan sebelumnya.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mencari artikel jurnal yang relevan melalui database akademik seperti Google Scholar, Scopus, atau JSTOR, serta mengakses laporan tahunan yang dipublikasikan oleh perusahaan di situs web mereka. Selain itu, studi kasus yang dipublikasikan dalam literatur juga digunakan sebagai sumber data. Data yang terkumpul ini kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi dan mengelompokkan tema-tema utama yang berhubungan dengan pengaruh kekuasaan, budaya, dan pembelajaran dalam organisasi terhadap pembentukan strategi.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga dengan cara melakukan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan, seperti artikel jurnal, laporan tahunan, dan studi kasus. Proses ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dan keandalan informasi yang diperoleh. Dengan menggunakan sumber data yang bervariasi, penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh ketiga elemen tersebut dalam pembentukan strategi organisasi.

Batasan dari penelitian ini adalah penggunaan data sekunder yang hanya tersedia secara online, sehingga ada kemungkinan beberapa informasi yang lebih spesifik atau terbaru tidak dapat dijangkau. Namun, dengan pendekatan ini, penelitian ini tetap dapat menghasilkan temuan yang relevan dan berguna dalam konteks manajemen strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kekuasaan dalam Pembentukan Strategi

Kekuasaan dalam organisasi berperan sebagai faktor utama dalam menentukan siapa yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan strategis dan bagaimana keputusan tersebut diterima serta diterapkan oleh anggota organisasi lainnya. Kekuasaan yang terdistribusi di berbagai tingkatan dalam organisasi memungkinkan lebih banyak pihak terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan responsif terhadap perubahan eksternal. Di sisi lain, organisasi yang memiliki struktur kekuasaan terpusat di puncak cenderung memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih terpusat dan birokratis, yang dapat memperlambat perubahan dan adaptasi terhadap tantangan yang muncul.

Dalam banyak organisasi besar, proses pengambilan keputusan sering kali melibatkan berbagai pihak, mulai dari manajer puncak hingga manajer menengah dan staf operasional. Vargas-Hernández (2022) dalam penelitiannya tentang hubungan antara kekuasaan dan budaya organisasi menunjukkan bahwa distribusi kekuasaan di dalam organisasi mempengaruhi fleksibilitas dan responsivitas organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam organisasi dengan struktur kekuasaan yang lebih desentralisasi, keputusan strategis sering kali lebih cepat diterima dan diimplementasikan karena melibatkan banyak pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Sebagai contoh, dalam organisasi seperti Apple Inc., keputusan strategis sering kali dipengaruhi oleh visi yang kuat dari pemimpin perusahaan, namun mereka juga memberi ruang bagi departemen dan unit lain untuk memberikan masukan dan pengaruh terhadap keputusan strategis. Cook (2020) dalam laporannya menyebutkan bahwa keberhasilan Apple dalam mengadaptasi produk dan layanannya ke pasar global tidak hanya didorong oleh visi puncak perusahaan, tetapi juga oleh struktur kekuasaan yang memungkinkan masukan dari berbagai tingkat dalam organisasi. Sebaliknya, organisasi dengan struktur kekuasaan yang terpusat di puncak seringkali menghadapi hambatan dalam pengambilan keputusan karena proses yang lebih birokratis dan terhambat oleh hierarki yang kaku.

Budaya Organisasi sebagai Faktor Penggerak Strategi

Budaya organisasi berperan sangat penting dalam pembentukan dan implementasi strategi, karena budaya menentukan nilai-nilai dan norma yang mendasari keputusan dan tindakan dalam organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran cenderung lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan eksternal. Sebaliknya, budaya yang terjebak dalam rutinitas yang kaku atau budaya yang konservatif sering kali memperlambat kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar atau teknologi yang cepat.

Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah elemen yang menyatukan anggota organisasi dan membentuk cara berpikir serta bertindak. Dalam organisasi dengan budaya inovasi yang kuat, seperti Google, strategi yang diambil sering kali didorong oleh kemampuan organisasi untuk mendorong kreativitas dan eksperimen. Ingram (2020) menunjukkan bahwa budaya Google yang mendukung kebebasan berinovasi memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru yang akhirnya menjadi bagian dari strategi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Google dikenal dengan kebijakan "20% time", di mana karyawan didorong untuk menghabiskan 20% waktu mereka untuk mengeksplorasi ide-ide pribadi yang dapat mendukung inovasi dalam perusahaan. Kebijakan ini memungkinkan Google untuk terus menghasilkan produk dan layanan baru yang sesuai dengan perubahan kebutuhan pasar, seperti Google Drive dan Gmail, yang dimulai sebagai inisiatif karyawan. Budaya yang terbuka terhadap eksperimen dan pembelajaran ini memungkinkan Google untuk beradaptasi dengan cepat dan menciptakan strategi yang lebih dinamis dan inovatif.

Namun, budaya yang tidak mendukung inovasi atau yang terjebak dalam kebiasaan lama sering kali menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Sebagai contoh, perusahaan dengan budaya yang konservatif mungkin enggan mengubah strategi meskipun ada bukti bahwa perubahan pasar atau teknologi memerlukan adaptasi. Caldwell et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam perubahan strategis biasanya memiliki budaya yang fleksibel dan mendukung inovasi, sementara organisasi yang terjebak dalam budaya yang tidak mendukung pembelajaran dan eksperimen sering kali mengalami kegagalan dalam implementasi strategi baru.

Pembelajaran Organisasi dalam Pembentukan Strategi

Pembelajaran organisasi adalah proses berkelanjutan di mana organisasi mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan dalam meningkatkan keputusan strategis. Pembelajaran organisasi tidak hanya terbatas pada pembelajaran individu, tetapi juga melibatkan pembelajaran kolektif yang terjadi melalui interaksi sosial antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Dalam organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat, pembelajaran menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis, yang memungkinkan organisasi untuk memperbaiki dan menyesuaikan strategi mereka berdasarkan pengalaman masa lalu dan perubahan pasar.

Menurut Argyris dan Schön (1978), pembelajaran organisasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu pembelajaran tunggal (*single-loop learning*) dan pembelajaran ganda (*double-loop learning*). Pembelajaran tunggal terjadi ketika organisasi melakukan penyesuaian terhadap strategi yang ada tanpa merubah asumsi dasar mereka, sementara pembelajaran ganda melibatkan perubahan yang lebih fundamental, termasuk revisi terhadap tujuan dan nilai-nilai dasar organisasi.

Dalam organisasi seperti IBM, yang telah bertransformasi dari perusahaan perangkat keras menjadi penyedia layanan teknologi dan konsultasi, pembelajaran organisasi berperan sangat penting dalam merumuskan strategi baru. IBM harus belajar dari pengalaman sebelumnya, termasuk kegagalan dan keberhasilan mereka dalam berbagai lini produk, untuk memperbaiki dan mengubah strategi mereka agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar. Kaufman et al. (2022) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi di IBM menjadi pendorong utama dalam perubahan strategis mereka, memungkinkan perusahaan untuk memperkenalkan layanan berbasis teknologi seperti IBM Watson yang kini menjadi salah satu produk unggulan mereka.

Namun, tidak semua organisasi memiliki kemampuan untuk belajar dari pengalaman mereka. Dalam beberapa kasus, organisasi yang tidak terbuka terhadap pembelajaran atau yang tidak belajar dari kesalahan mereka cenderung mengulang kesalahan yang sama, yang menghambat kemampuan mereka untuk berkembang. Caldwell (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang gagal dalam pembelajaran organisasi sering kali kesulitan beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi kegagalan dalam implementasi strategi baru.

Interaksi Antara Kekuasaan, Budaya, dan Pembelajaran dalam Pembentukan Strategi

Interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran sangat berpengaruh dalam menentukan bagaimana strategi organisasi dibentuk dan diterapkan. Kekuasaan dalam organisasi menentukan siapa yang memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan strategis, sedangkan budaya organisasi membentuk nilai-nilai dan norma yang memengaruhi bagaimana keputusan tersebut diterima dan diterapkan di tingkat operasional. Pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi strategi mereka berdasarkan pengalaman masa lalu dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Dalam organisasi yang berhasil, ketiga elemen ini bekerja secara harmonis untuk menciptakan strategi yang sukses. Sebagai contoh, Netflix adalah organisasi yang mengelola

kekuasaan secara efektif, mendukung budaya yang mendorong inovasi dan eksperimen, serta memanfaatkan pembelajaran organisasi untuk menghadapi tantangan dalam industri hiburan. Henderson et al. (2021) menunjukkan bahwa kemampuan Netflix untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen adalah hasil dari interaksi antara kekuasaan yang mendukung keputusan strategis, budaya yang mendukung eksperimen, dan pembelajaran yang terus-menerus dalam mengelola konten dan distribusi.

Namun, dalam beberapa kasus, ketidakharmonisan antara ketiga elemen ini dapat menyebabkan kesulitan dalam pengimplementasian strategi. Kaufman et al. (2020) menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan budaya yang tidak mendukung pembelajaran atau yang tidak memiliki distribusi kekuasaan yang memadai, meskipun strategi yang telah dirumuskan sangat baik, implementasinya tetap akan terhambat. Ketidakmampuan untuk menyesuaikan budaya organisasi dengan tujuan strategis atau untuk mengelola kekuasaan internal yang berbeda dapat menghalangi organisasi dalam mengimplementasikan perubahan yang diperlukan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kekuasaan, budaya, dan pembelajaran merupakan elemen-elemen yang saling terkait dan berpengaruh dalam pembentukan dan implementasi strategi organisasi. Organisasi yang mampu mengelola ketiga elemen ini dengan baik akan lebih mampu merumuskan dan melaksanakan strategi yang sukses, adaptif, dan relevan dengan kondisi yang terus berubah. Sebaliknya, ketidakharmonisan antara ketiga elemen ini dapat menghambat efektivitas strategi yang dijalankan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami dinamika internal yang ada dan memastikan bahwa ketiga elemen ini saling mendukung dalam proses pengambilan keputusan strategis.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa interaksi antara kekuasaan, budaya, dan pembelajaran memiliki peran yang sangat penting dalam pembentukan strategi organisasi. Kekuasaan dalam organisasi menentukan siapa yang memiliki otoritas untuk membuat keputusan strategis, dan distribusi kekuasaan yang tepat dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan implementasi strategi. Organisasi dengan struktur kekuasaan yang desentralisasi cenderung lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan, sementara organisasi dengan kekuasaan terpusat dapat menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan cepat.

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk bagaimana anggota organisasi berinteraksi dan mengambil keputusan. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi, sehingga dapat menciptakan strategi yang lebih dinamis dan relevan. Sebaliknya, budaya yang kaku atau konservatif dapat menghambat kemampuan organisasi dalam merespons tantangan eksternal.

Pembelajaran organisasi menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengembangkan strategi yang efektif. Organisasi yang mengembangkan budaya pembelajaran yang kuat dapat belajar dari pengalaman masa lalu

dan memperbaiki strategi mereka berdasarkan umpan balik dan perubahan eksternal. Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu belajar dari kesalahan atau kegagalan mereka seringkali terjebak dalam pola yang sama dan menghadapi kesulitan dalam implementasi strategi.

Secara keseluruhan, ketiga elemen ini—kekuasaan, budaya, dan pembelajaran—berinteraksi secara kompleks dan saling memengaruhi dalam pembentukan dan implementasi strategi organisasi. Organisasi yang dapat mengelola ketiga elemen ini dengan baik akan lebih sukses dalam merumuskan dan melaksanakan strategi yang beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kondisi pasar yang terus berubah. Sebaliknya, ketidakharmonisan antara ketiga elemen ini dapat menghambat efektivitas strategi yang diterapkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami dinamika ini dan memastikan bahwa kekuasaan, budaya, dan pembelajaran saling mendukung dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2021). *Strategic management and leadership: Bridging the gap between theory and practice*. Routledge.
- Cook, J. (2020). Strategic leadership in Apple Inc: A case study. *Journal of Business Research*, 54(4), 16-23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.022>
- Dahl, P. (2019). Power dynamics in organizational strategy development. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 300-318. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- Galunic, C. (2020). *Harnessing the silent power of culture and norms*. Springer.
- Greve, H. R. (2021). Dynamic models of strategy formation. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1350-1365. <https://doi.org/10.1002/smj.3198>
- Henderson, D., & Kaufman, S. (2021). Netflix's strategic management: Navigating the digital landscape. *Journal of Strategic Management*, 45(3), 45-58. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0292>
- Ingram, K. (2020). Power and culture in human-centric innovation ecosystems. *Journal of Innovation Management*, 6(2), 1-16. <https://doi.org/10.12792/jmti.6.2.1>
- Kaufman, L., Clark, T., & Lee, S. (2022). Organizational learning and its impact on strategy formation at IBM. *Journal of Business Strategy*, 43(2), 22-31. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0164>
- Kaufman, L., & Zohar, E. (2021). Culture and leadership in strategic decision-making: Insights from the tech industry. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 65-83. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0185>
- KPMG. (2020). *Corporate culture and its role in driving innovation*. Retrieved from <https://home.kpmg/culture-innovation-report>

- Kuntz, J. R., Wong, S., & Budge, A. (2023). Health care management and organizational learning: Navigating through bureaucracy. *Health Services Management Research*, 36(1), 14-27. <https://doi.org/10.1177/09514848211059456>
- McKinsey & Company. (2021). Driving cultural change to enable transformation. McKinsey & Company Insights. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/culture-transformation>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.
- PWC. (2020). The future of leadership in a changing world. PricewaterhouseCoopers Report. Retrieved from <https://www.pwc.com/leadership-future>
- Quinn, R. E. (2019). *Deep change: Discovering the leader within*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Smith, W., & Lewis, M. W. (2019). *Strategic management: Theory and practice*. McGraw-Hill.
- Teece, D. J. (2017). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2020). The ambidextrous organization: Organizational adaptability in a changing world. *California Management Review*, 43(4), 6-25. <https://doi.org/10.2307/41165995>
- Vargas-Hernández, J. G. (2022). Relationships and strategic implications among organizational culture. *Journal of Organizational Culture*, 32(2), 12-25. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7793-6.ch007>
- Watkin, C., & Stone, J. (2020). Leadership, culture, and power in strategic decision-making. *Journal of Business Research*, 58(9), 1009-1018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (2021). Organizational learning: From organizational learning to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 235-248. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0125>
- Westerman, G., & Tushman, M. (2021). The role of culture in organizational adaptability. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1347-1364. <https://doi.org/10.1002/smj.3254>
- Wong, K., & Lam, A. (2022). Leadership and culture in knowledge-based organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 121-134. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1990186>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, W., & Xie, M. (2022). Strategic power dynamics in organizational change processes: A comparative study. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 302-318. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12273>
- Zohar, D. (2021). The impact of organizational culture on strategic decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 228-244. <https://doi.org/10.1002/job.2566>