

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur)

Dewie Tri Wijayati
Universitas Negeri Surabaya
Email: triede@yahoo.com

ABSTRACT

Strategic Management has significant role for East Java Province governmental organization in order to improve public service quality. In the local autonomy era all the organizations are suited to be able to make appropriate policies to anticipate environment change and to fulfill public demand of qualified service. This research studies focus on factor that affect process of that strategic management. This research proposed three variables, power, leadership and commitment. As "explanatory reseach" this research aimed to explain some problems which formulated as follow: (a) Does power influences to strategic management at East Java Province governmental organization? (b) Does leadership influences to strategic management at East Java Province governmental organization? (c) Does commitment influences to strategic management at East Java Province governmental organization? By differing strategic management into three dimension: formulation, implementation, and evaluation, then analyse that used "Structural Equation Modelling" (SEM) was very suitable because there were two analysis stages (Second Order Confirmatory). Despite, it was wished contribution of the three dimensions of management would be studied. The respondents are 220 persons representing all the kind of East Java Province governmental organization: departement (dinas), committee (badan), and office. According to result of study, it results several conclusions: a) the power and leadership negatively affected strategic management. There were because of bureaucratic-centralistic power and directive leadership, (b) the commitment affected strategic management, specifically on implementation stage, (c) the leader can't maximized transforming existing power for success of strategic management, (d) the strategic management can't maximize improving public service because of there are the bureaucartic-centralistic power and directive leadership.

Keywords: *commitment, leadership, power, strategic management, structural equotion modeling.*

PENDAHULUAN

Penerapan manajemen strategi dalam lingkungan organisasi pemerintahan di Indonesia tidak terlepas dari berbagai faktor yang melatar belaknginya. Manajemen strategi yang semula tumbuh dan berkembang dalam *dunia bisnis dan organisasi profit* telah diterapkan ke dalam berbagai bentuk organisasi termasuk organisasi pemerintahan. Meluasnya cakupan manajemen strategi tersebut bukan suatu intervensi untuk perubahan semata, tetapi manajemen strategi sudah menjadi kebutuhan yang sangat vital bagi pelaksanaan pemerintahan di Indonesia. Bagaimanapun perlu disadari bahwa manajemen strategi yang diterapkan dalam dunia bisnis (organisasi privat) dengan pemerintahan (non profit) memiliki beberapa perbedaan, meskipun ada kesamaannya. Hal tersebut disebabkan oleh karakter organisasi itu sendiri. Berdasarkan sejarah perkembangannya, maka Nawawi menyebut manajemen strategi dalam lingkungan pemerintahan sebagai sebuah paradigma baru yang saat ini sudah diterapkan pada hampir semua organisasi.

Ada dua hal yang dapat dijadikan didalam membedakan penerapan manajemen strategi di organisasi profit dan non profit, yaitu pada organisasi profit berorientasi pada *nilai dan organisasi non profit adalah tujuan*. Nilai-nilai yang mendasari organisasi profit (perusahaan dan industri) adalah falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategik. Tujuan (organisasi profit) tersebut adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan *meraih laba kompetitif secara berkelanjutan*. Sedang organisasi non profit didasari falsafah *nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan*. Tujuannya untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam masyarakat (Nawawi, 2003:145).

Berkaitan dengan nilai dalam organisasi non profit, Moore (2000) secara khusus membahas bagaimana seharusnya organisasi nonprofit mengelola nilai, dengan cara memandang: (a) nilai lebih dianggap sebagai pencapaian misi daripada sekedar kinerja keuangan, (b) lingkungan sebagai sumber

dukungan dan legitimasi, (c) membangun legitimasi dan dukungan sebagai tujuan dan sarana. Masih menurut Moore bahwa nilai bagi organisasi profit mengarah dan didukung oleh kinerja keuangan dan daya tahan organisasi. Sedangkan bagi organisasi nonprofit mengarah kepada dukungan, legitimasi dan kapasitas operasional.

Berdasarkan berbagai uraian tersebut di atas, maka perubahan menjadi kata kunci perlunya manajemen strategi diterapkan dalam organisasi publik atau pemerintahan. Salah satu kebijakan pemerintah yang dapat diajukan sebagai bukti pentingnya manajemen strategi dalam lingkungan pemerintahan adalah Keputusan Presiden No.3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government dengan demikian hal ini dapat dijadikan contoh konkret dalam memaknai peran manajemen strategi dalam pelaksanaan pemerintahan. Dalam surat Keputusan Presiden tersebut ditegaskan bahwa pemerintah memerlukan strategi pengembangan *E-Government* dalam rangka tersedianya jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang berkualitas, memuaskan dan merata. Dari ungkapan ini Terdapat nilai-nilai yang hendak dicapai melalui strategi yang ditetapkan tersebut. Bahwa bagi organisasi pemerintah, nilai-nilai tersebut dimaknai sebagai bentuk pelayanan yang berkualitas, memuaskan dan merata. Dalam pandangan Moore (2000) diatas, maka keputusan presiden tersebut merupakan bentuk penegasan tentang nilai dan dukungan yang diharapkan terjadi pada organisasi pemerintah ketika menerapkan manajemen strategik.

Istilah manajemen strategik (*strategic management*) biasa dirujuk pada keseluruhan ruang lingkup strategi dari aktivitas pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi (Stahl dan Grigsby, 1992). Dengan kata lain, manajemen strategik merupakan proses organisasi dalam pengambilan kebijakan, yang di dalamnya terdapat tiga aktivitas pokok; yaitu penyusunan strategi (formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi/kontrol.

Pada teori manajemen strategik dapat diukur melalui beberapa indikatornya, yaitu; penyusunan misi, tujuan, dan strategi; motivasi, struktur, sistem fungsi, kelompok, budaya, dan kebijakan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Bagian lainnya adalah kinerja organisasi yang merupakan bagian dari proses evaluasi dan kontrol manajemen strategik. Masing-masing tahapan tersebut dijelaskan oleh Stahl dan Grigsby (1998) sebagai berikut; Dalam tahap formulasi ada beberapa langkah yang diperlukan, yaitu analisis terhadap lingkungan organisasi. Untuk melakukan analisisnya dapat digunakan SWOT

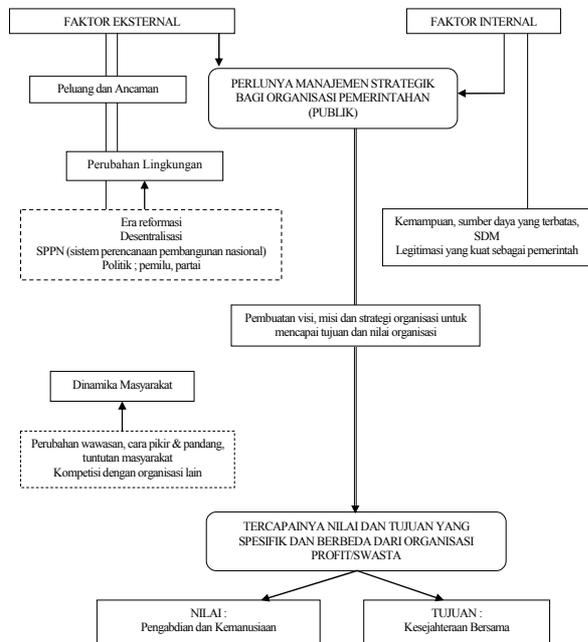
(kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) analisis. Langkah selanjutnya adalah pembuatan rencana strategis yang meliputi penetapan visi, misi, tujuan dan strategi. Untuk menyusun strategi yang tepat, organisasi dapat belajar dari pengalaman. Sehingga strategi yang dipilih benar-benar disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada. Begitu pula Implementasi merupakan tahap yang penting, karena dalam tahap ini seorang pemimpin bertugas menjalankan strategi yang sudah dibuat. Oleh karena itu, pemimpin secara berkelanjutan harus mampu meningkatkan motivasi, mendayagunakan struktur, sistem dan budaya organisasi. Stahl dan Grigsby (1998) menjelaskan bahwa motivasi dalam tahap implementasi meliputi motivasi pimpinan dan karyawan. Untuk mendapatkan motivasi yang tinggi salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui pelatihan. Selain itu perlu adanya dukungan struktur yang lebih diarahkan kepada fungsi dari masing-masing bagian dalam organisasi. Dalam tahap implementasi juga perlu memperhatikan sistem yang ada, yaitu menyangkut penganggaran, prosedur, sistem informasi dan budaya dalam organisasi. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka kebijakan yang dibuat akan lebih mudah diimplementasikan.

Tahap akhir dalam proses manajemen strategi adalah evaluasi dan kontrol, karena rencana yang sudah dibuat dievaluasi dalam realisasi di lapangan. Menurut Stahl dan Grigsby (1998) terdapat enam langkah dalam evaluasi dan kontrol. Langkah-langkah tersebut antara lain, (a) menentukan apa yang akan dikontrol, (b) membuat seperangkat standar, (c) mengukur hasil, (d) membandingkan anatara hasil dengan standar, (e) mencari alasan penyimpangan, dan (f) melakukan tindakan koreksi.

Disadari bahwa adanya perubahan yang terjadi di dunia dan Indonesia khususnya, menuntut adanya perencanaan dan implementasi kebijakan strategis untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada. Tindakan strategis juga diperlukan dalam rangka perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih konkrit dan indikatif (terukur). Untuk mengelola itu semua dibutuhkan sebuah manajemen strategi yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pengambil kebijakan. Termasuk diperlukan oleh pemerintahan, baik pusat dan daerah, serta semua unit kerja yang mempunyai tugas tertentu dalam pemerintahan. Pemerintah Propinsi Jawa Timur sangat menyadari hal tersebut, hal ini ditandai dengan semakin membaiknya pelayanan publik yang dilakukan, yang selama ini masyarakat menilai kinerja pemerintahan selama ini masih dirasa kurang memberikan pelayanan yang maksimal. Oleh karena itu, dinas-dinas sebagai organ pemerintah daerah dituntut mampu mengikuti

perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat serta mampu menjawab tantangan dan tuntutan dari masyarakat.

Berikut ini merupakan alur pemikiran mengenai pentingnya manajemen strategik dalam birokrasi pemerintah propinsi Jawa Timur.



Stone dan kawan-kawan telah mencatat bahwa penelitian mengenai manajemen strategik dalam organisasi nonprofit sudah berkembang pada tahun 1970-an (Stone, dkk, 1999). Dalam studinya mereka telah merekam berbagai studi tentang manajemen strategik yang berkembang selama 1977-1997 dan dikelompokkan ke dalam beberapa kategori. Berdasarkan hasil survey literer terhadap 65 jurnal tentang manajemen strategik, tercatat bahwa penelitian tentang manajemen strategik difokuskan pada tiga tahapan proses manajemen strategi; yaitu *formulasi, isi strategi, implementasi strategi*.

Penelitian yang dilakukan oleh Torres, dkk. (2006), mengajukan permasalahan yang berbeda, yaitu determinan atau faktor yang mempengaruhi manajemen strategi. Secara khusus, Torres, dkk. (2006) tersebut meneliti tentang faktor determinan implementasi manajemen strategik pada pemerintah lokal dengan konteks internasional. Menurut mereka ada tiga faktor utama yang mempengaruhi implementasi manajemen strategik pemerintah lokal di beberapa negara, yaitu: situasi sebelumnya yang melingkupi, personal (SDM), dan *kepemimpinan* dan kompromi.

Sedangkan menurut Tampubolon (2002) manajemen strategik hanyalah sebagai alat yang sangat bergantung pada pelakunya yaitu kepemimpinan dari

setiap tingkatan manajemen, kekuasaan yang dimiliki dan budaya organisasi. Secara singkat, bagi Tampubolon, ada tiga faktor determinan dari manajemen strategi, yaitu kepemimpinan, kekuasaan dan budaya organisasi. Pendapat Tampubolon tersebut sejalan dengan Bakar (2001) yang menyatakan bahwa manajemen strategi dengan berbagai model, seperti analisis portofolio, SWOT, maupun *stakeholder*, kepemimpinan tetap mempunyai peran yang penting. Berbagai model, strategi, transformasi akan sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai peran dalam proses riil manajemen strategik, sebab manajemen strategik bukan sebuah obat mujarab, tetapi proses yang penuh ketegangan dan rintangan. Dan itu semua membutuhkan kepemimpinan yang benar-benar menyadari proses tersebut. Selain itu kepemimpinan berperan dalam proses pembentukan dan pembaruan misi dan tujuan organisasi dan penemuan-penemuan sumber daya baru bagi organisasi publik.

Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan proses manajemen strategik. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) telah membuktikan melalui penelitiannya terhadap penerapan manajemen strategik dalam proses merger organisasi di lebih dari 100 organisasi yang diteliti selama rentang waktu selama sepuluh tahun yang dibagi ke dalam tiga tahap. Dari hasil penelitian kuantitatif dan kualitatif tersebut mereka membuat beberapa kesimpulan tentang peran penting kepemimpinan dalam keberhasilan Manajemen Strategik.

Faktor determinan lainnya yang dapat mempengaruhi manajemen strategik adalah kekuasaan. Hal tersebut telah disebut oleh Tampubolon (2002). Sarjana atau peneliti lain yang mendukung pernyataan tersebut adalah Putz yang telah meneliti kasus penataan wilayah kota Munich (Putz, 2005). Dalam kasus kota Munich menunjukkan bahwa pemerintah kota dalam menerapkan manajemen strategik penataan wilayah dipengaruhi oleh kekuasaan antaraktor yang berperan dalam proses pengambilan kebijakan. Konflik sering terjadi antaraktor disebabkan oleh kurangnya sumber kekuasaan dan interaksi. Temuan penting dalam studi kasus Putz tersebut adalah kekuasaan berperan dalam strategi pembuatan keputusan mengenai penataan lahan (wilayah) di Munich terwujud dalam interaksi antaraktor, bentuk interaksi, wilayah dan skala wilayah.

Faeth (2004) dengan studi di organisasi keuskupan juga memberi dukungan bahwa kekuasaan berpengaruh terhadap taktik (strategi) yang dipakai oleh para pemimpin gereja. Sumber-sumber kekuasaan diteliti pengaruhnya terhadap taktik

mempengaruhi yang digunakan oleh uskup di persatuan gereja keuskupan Amerika Serikat. Sebanyak 152 uskup dijadikan sampel, baik mereka sebagai pemimpin yang ditasbihkan maupun pemimpin umat biasa. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan beberapa kesimpulan, antara lain: (a) kekuasaan mempengaruhi taktik yang digunakan para uskup sangat ditentukan oleh persepsi mereka atas sumber kekuasaan dan (b) ada kecenderungan tiap-tiap taktik yang dipakai disesuaikan dengan sumber-sumber kekuasaan seperti *reward*, *coercive*, *expert*, *preferen* dan *legitimate*.

Faktor determinan terakhir dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Komitmen selalu dimaknai dalam kerangka dunia kerja, artinya seluruh perasaan, loyalitas, kebanggaan dan sebagainya merupakan bentuk keterikatan seseorang dengan pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Singh dan Vincombe (2000) menemukan beragam pengertian mengenai komitmen pada diri manajer teknik di Inggris dan Swedia. Komitmen dimaknai mereka sebagai ide baru, kualitas kerja, keterlibatan kerja, tanggung jawab, kesetiaan, insentif dan nilai tambah.

Pengaruh komitmen terhadap manajemen strategik diajukan oleh Malhotra dan Galletta (2003) yang menemukan adanya pengaruh komitmen terhadap implementasi manajemen sistem pengetahuan. Suatu sistem manajemen pengetahuan yang sudah dirancang sebelumnya memerlukan komitmen dan motivasi dari para pelaksana dalam tahap implementasi. Dalam tahap implementasi, komitmen para pekerja secara spesifik berhubungan dengan penggunaan informasi, komunikasi, pembagian dan pelaksanaan manajemen pengetahuan.

Berdasarkan uraian beberapa temuan peneliti sebelumnya, maka penulis mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi dalam penerapan manajemen strategik pada dinas-dinas di Propinsi Jawa Timur
- H2: Kekuasaan adalah faktor yang mempengaruhi dalam penerapan manajemen strategik pada dinas-dinas di Propinsi Jawa Timur
- H3: Komitmen adalah faktor yang mempengaruhi dalam penerapan manajemen strategik pada dinas-dinas di Propinsi Jawa Timur

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian *explantory* yang mencoba menjelaskan kepemimpinan, kekuasaan dan komitmen yang mempengaruhi penerapan manajemen strategik.

Lokasi penelitian adalah di Jawa Timur dengan target populasi organisasi pemerintah tingkat Jawa Timur yang terdiri dari Dinas, Badan dan Kantor. Lingkup penelitian ini pada organisasi pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Unit analisis penelitian ini adalah kelompok atau organisasi. Dengan demikian nantinya hasil penilitan atau kesimpulan dari respon individu yang menjadi responden penelitian merupakan kesimpulan untuk organisasi. Karena itu, populasi yang dicakup dalam penelitian adalah seluruh organisasi pemerintahan di Provinsi Jawa Timur. Merujuk pada Undang-Undang No.32/2004 tentang Otonomi Daerah, maka secara organisasi yang dapat mewakili Pemerintah Jawa Timur adalah organisasi pemerintah tingkat Jawa Timur yang terdiri dari Dinas, Badan dan Kantor.

Sampel penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik cluster sampling dan dihasilkan data sampel sebagai berikut.

Tabel 1. Pemilihan Sampel

Pengelompokan Organisasi	Pengelompokan Manajer	28,3%
Dinas	22 Kepala Organisasi	37 12
Kantor	3 Kepala Sub Dinas/ bagian/ bidang (asumsi 10/org)	370 104
Badan	12 Kepala Seksi/Urusan/sub bagian (asumsi 10/org)	370 104
Jumlah	37 Jumlah	777 220

Berdasarkan tabel di atas, maka diketahui jumlah sampel penelitian sebanyak 220 orang.

Model yang digunakan untuk menganalisis adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) yang mengukur pengaruh masing-masing faktor determinan dari manajemen strategi.

HASIL

Sebanyak 220 kuesioner yang diberikan kepada responden semuanya dikembalikan dengan demikian tingkat pengembalian yang diperoleh adalah seratus persen. Responden terdiri dari berbagai level struktur pimpinan. Responden yang berasal dari kepala kantor jumlahnya paling sedikit, yaitu 37 orang. Mereka terdiri dari 7 kepala dinas, 1 kepala kantor, dan 4 kepala badan. Responden yang terbanyak (208) adalah mereka yang berada pada level di bawah kepala kantor yang bisa berasal dari kepala sub dinas, kepala seksi, kepala bagian, kepala urusan, dan kepala sub bagian dan kepala sub bidang. Dari jenis kelaminnya responden penelitian terbagi sebagai berikut.

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden

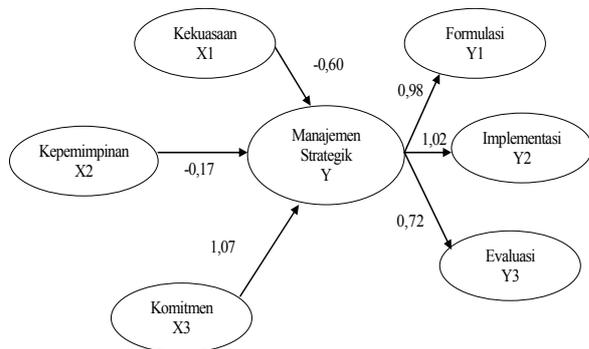
Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	146	66 %
Perempuan	74	34 %
Jumlah	220	100

Setelah data masuk kemudian dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) menghasilkan nilai-nilai kriteria model sebagai berikut.

Tabel 3. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Overall Model

Goodness of Fit Index	Cut-of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	660.285	Baik
Probability	≥0.05	0.320	Baik
CMIN/DF	≤2.00	1.025	Baik
AGFI	≥0.90	0.842	Marginal
GFI	≥0.90	0.876	Marginal
TLI	≥0.95	0.994	Baik
CFI	≥0.95	0.995	Baik
RMSEA	≤0.08	0.011	Baik

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap model konstruk secara keseluruhan ternyata sudah tidak terdapat pelanggaran kritis kecuali nilai AGFI dan GFI yang masih dibawah nilai kritis, akan tetapi nilainya sudah mendekati nilai kritis. Nilai AGFI 0,842 dan GFI 0,876, sehingga dapat dikemukakan bahwa model relatif dapat diterima atau sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



Analisis pengaruh langsung (*direct effect*) antarkonstruk dari model dapat dibandingkan untuk mengevaluasi pengaruh setiap konstruk terhadap pengaruh langsung yang tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung (Augusty, 2005) yang hasil uji disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Hipotesis Penelitian

Independen	Dependen	Standardized Regression Weight	CR	Sig	Keterangan
Kekuasaan	Manajemen strategi	-0,596	-2.717	0,007	Diterima
Kepemimpinan	Manajemen strategi	-0,172	-2.213	0,027	Diterima
Komitmen	Manajemen strategi	1.068	4.243	***	Diterima

Berdasarkan Tabel 4. di atas dapat diketahui bahwa terdapat jalur yang signifikan dan tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis yang terdukung data empiris dan diterima adalah:

- H3: Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen strategik. Dengan demikian bahwa komitmen merupakan faktor determinan atau yang mempengaruhi penerapan manajemen strategik organisasi di lingkungan pemerintah Jawa Timur. Sedangkan untuk hipotesis yang tidak terdukung data empiris dan ditolak adalah:
- H2: Kekuasaan berpengaruh tidak signifikan terhadap manajemen strategik. Dengan demikian bahwa kekuasaan mempunyai pengaruh tetapi tidak menentukan penerapan manajemen strategik organisasi di lingkungan pemerintah Jawa Timur.
- H1: Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap manajemen strategik. Dengan demikian bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh tetapi tidak menentukan penerapan manajemen strategik organisasi di lingkungan pemerintahan Jawa Timur.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kekuasaan Terhadap Manajemen Strategik

Tabel 4. menunjukkan bahwa pengaruh kekuasaan terhadap manajemen strategik signifikan dengan nilai yang sangat kecil, yaitu 0,007. Arah hubungannya negatif -0,596. Nilai signifikansi yang sangat kecil tersebut mendekati nol, artinya mendekati tidak mempunyai pengaruh, dan arah hubungannya lebih bersifat negatif. Artinya semakin besar nilai kekuasaan, maka akan semakin kecil keberhasilan manajemen strategi. Hal ini dapat dijelaskan karena sumber kekuasaan yang sangat menonjol dijalankan adalah kekuasaan bersumber pada hak mengatur (jabatan). Dengan demikian semakin besar kekuasaan jabatan itu digunakan, maka semakin kecil keberhasilan dalam penerapan manajemen strategik.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Manajemen Strategik

Tabel 4. menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap manajemen strategik, tetapi nilainya kecil yaitu sebesar 0,027. Demikian pula arah pengaruhnya negatif dengan nilai regresi -0,172. Nilai-nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap manajemen strategik, tetapi negatif. Nilai negatif diartikan semakin besar nilai kepemimpinan, maka semakin kecil nilai manajemen strategik. Demikian pula sebaliknya. Kepemimpinan yang kurang mendukung dalam hal ini karena kepemimpinan yang ada kurang memberi kepercayaan kepada bawahan, terlalu berhati-hati sehingga kurang memberi dorongan kepada bawahan untuk berkreasi dalam bekerja. Dengan kata lain kepemimpinan yang ada adalah kepemimpinan yang direktif (mengarahkan). Ini tentu kurang sesuai dengan semangat manajemen strategik yang sangat memberi peluang kepada bawahan untuk andil dalam perencanaan, implementasi dan evaluasi.

Pengaruh Komitmen Terhadap Manajemen Strategik

Tabel 4. menunjukkan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap manajemen strategi. Hasil ini dibuktikan dengan adanya *t* hitung (*critical ratio*) yang lebih besar dari *t* tabel dan probabilitasnya atau nilai *p* lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara komitmen terhadap manajemen strategik yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *regresion weight estimate* sebesar 0,545 dan *standardized regression weight* sebesar 1.068. Komitmen secara umum mempunyai pengaruh terhadap manajemen strategik, tetapi lebih khusus pada tahap implementasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen mempunyai pengaruh besar dalam penerapan manajemen strategik pada dinas-dinas pemerintahan Propinsi Jawa Timur. Sedangkan kekuasaan dan kepemimpinan akan mempunyai pengaruh yang positif dan berarti hanya jika dilakukan dengan kondisi-kondisi tertentu. Jika kekuasaan yang diterapkan lebih berdasarkan pada

kekuasaan jabatan atau paksanaan, maka pengaruh kekuasaan menjadi negatif. Semakin besar kekuasaan jabatan dan paksaan itu diterapkan, maka penerapan manajemen strategik tidak akan berjalan dengan baik. Tetapi bila kekuasaan yang diterapkan adalah bersumber pada kekuasaan *referensi* (memberi teladan), maka manajemen strategik akan berjalan dengan baik.

Demikian pula, jika kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan direktif (mengarahkan), maka manajemen strategik yang dijalankan kurang berhasil. Tetapi bila kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional atau yang lebih bersifat mendorong, maka manajemen strategik akan dapat diterapkan dengan baik.

Komitmen organisasi dalam penerapan manajemen strategik sangat berpengaruh, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Namun, secara khusus dalam tahap implementasi, komitmen organisasi mempunyai peranan yang sangat menonjol.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas dapat disarankan agar pemerintah Propinsi Jawa Timur mengutamakan keteladanan dalam kepemimpinan birokrasi serta menumbuh kembangkan budaya organisasi yang terbuka dan demokratis sehingga terdapat ruang yang cukup, terutama dalam mendorong para bawahan dalam bekerja lebih kreatif, inovatif dan produktif, begitu pula seorang pemimpin sudah tidak perlu lagi bimbang dan ragu apabila dalam melakukan upaya-upaya yang mengarah pada perbaikan layanan dan kualitas terutama kepada pelayanan publik yang bila selama ini dianggap kurang baik dan sesuai dengan strategi organisasi yang telah dilakukan. Strategi sistem keluhan dan saran ini juga baik dilakukan dalam strategi evaluasi.

Seorang pemimpin atau birokrasi organisasi diharapkan menggunakan kekuasaannya, demi menciptakan komitmen yang kuat, dengan cara memberikan keteladanan bekerja keras dan cerdas dan pengembangan soft skill kepada bawahannya. Begitu pula dengan Tahap implementasi dalam strategi manajemen harus diprioritaskan dalam mempraktekan strategik manajemen, sehingga dengan demikian semua Kebijakan dinas, kantor dan badan yang sudah disusun dalam jangka waktu tertentu berdasarkan Rencana Kerja dapat berjalan sesuai yang diharapkan dan diterima dengan baik dalam dunia sosial khususnya pada masyarakat Jawa Timur karena sebuah strategi sangat erat hubungannya

dengan masalah kepuasan dan kinerja yang berdampak kearah yang lebih baik pada semua pihak. Penelitian lebih lanjut dapat mengarah kepada sebuah model strategi manajemen pada organisasi publik dan atau organisasi bisnis dalam pengaruhnya terhadap variabel lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, Sanjeev, Thomas E. DeCarlo, Shyam B. Vyas, 1999, "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salesperson", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4 (Fourth Quarter 1999): page 727-743.
- Ahire, Sanjay L. and K.C. O'Shaughnessy, 1998, "The Role of Top Management Commitment in Quality Management: an Empirical Analysis of The Auto Parts Industry", *International Journal of Quality*, vol.2, no.1, 1998.
- AMSCE (Association Management Consulting & Evaluation Service) di www.amces.com/files/strategicmgmtques, daftar kuisisioner Manajemen Strategi.
- Bakar, Ahmad Naqiyuddin Sanusi, 2001, "Strategic Managemen in Public Sector-The Leadership Factor in Transforming Strategy in Action", *Journal of Administrative Science*, vol 2(1), 2001
- Baum, Joel A., 1998, "Disciplinary Roots of Strategic Management Research", *Advanced in Strategic Management*, Vol. 15.
- Benavides, Elsa M., 2001, *Model of Leadership, Motivation, Organizational and Total Participation in Mexican Maquiladoras*, Makalah dalam Konferensi International Sarjana Industri dan Komputer 2001, penelitian didukung oleh Philip Electronic Divisi Advance Transformer.
- Bradshaw, Dahlia Lynn, 2001, "Succession Management Strategies in Public Sector Organizations", *Review of Personal Administration*, Vol.21.No.2.
- Brown, Barbara B., 2003, *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Desertasi dalam bidang pengembangan manusia di State University Virginia Fakultas Politeknik, March, 25 2003.
- Brown, William A. and Joel O. Iverson, 2004 "Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations", *Noprofi and Voluntary Quarterly*, vol. 33, No.3, September 2004.
- Davis, Keith & John W. Nestroom, 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Denis, Jean-Louis Lise Lamothe Ann Langley, 2001, "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organization", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, p.809-837.
- Dwiyanto, Agus dan Wahyudi Kumorotomo, 2006, *Kinerja Propinsi Jawa Timur Dalam Mewujudkan Tata Pemerintahan Yang Baik*.
- Fortman, Kristen, Benjamin A. Feinzimer, Chris Thompson, Brooke Glover, Alethea Moraes, and Mark Frame, 2003, *The Effect of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment*, makalah disampaikan dalam konferensi tahunan IOOB ke 24th di Akron, Illionis Institute of Technolgy, Maret 2003.
- Freedman, Mike dan Benjamin B. Tregoe, 2001, *The Art and Discipline of Strategic Leadership*, (Himat Kusumaningrat-trans), Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2004, *Model Persamaan Struktural; Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. Hal.17.
- Hartomo, Tommy, 2002, *Manajemen Strategik : Berpikir Cerdas, Strategik dan Proses Manajemen*, Departemen Pertahanan RI.
- Hax, Arnoldo C. dan Nicolas S. Majluf, 1996, *The Strategy Concept and Process*, Prentice Hall International Edition.
- Heizer, Jay & Render, Barry, 2001, *Operation Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Horner, Melissa, 1997, "Leadership Theory: past, present and future", *Team Performance Management*, vol.3 no. 4, 1997.
- Ingram, Paul and Brian S. Silverman, "The New Institutionalisme in Strategic Management", *Advances in Strategic Management*, Vol.17.
- James E. Austin, 2000, "Strategic Collaboration Between Nonprofit and Businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quartely*, vol.29.No.1,

- suplemen 2000. Dalam tulisan tersebut Austin menyebutnya sebagai proses devolusi.
- Johns, Richard, 2005, *Determinants of Organizational Commitment Among US Workers*, Tesis gelar MA di McAnulty College and Graduate School of Liberal Arts Duquesne University, June, 2, 2005.
- Katz, Susan, 2001, *Women School Superintendents: Perception of Leadership and Power*, Departement of Educational Leadership and Organizational Change Roosevelt University Chicago.
- Kavanagh, Marie H and M. Ashkanasy, 2006, "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", *British Journal of Management*, Vol.17, S81-S103.
- Keith Davis dan John W Nestroom, 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Keramidas, Olivier, 2006, *Equity Trajectories : A Strategic Management for Equity in Public Organizations*, EGPA/ASPAA Performing Public Sector: The Second Trans Atlantic Dialogue, June 2006.
- Krishnan, Venkat R. and Ranjini Sivakumar, 2004, "Impact of Top Management Power on Corporate Divestiture", *The International Journal of Business in Society*, Vol. 4, no.1, 2004.
- Luthan, Fred, 2002, *Organizational Behaviour*, McGraww Hill, New York.
- Malhotra, Yogesh and Dennis F. Galletta, 2003, *Role of Commitment and Motivation in Knowledge System Implementation: theory conceptualization, and Measurement of antecedents of Success*, Makalah dalam Konferensi Internasional Ilmu Sistem ke 30 di Hawaii.
- McInerney, Rosemary and David Barrows, 2000, *Management tools for Creating Government Responseveness*, LCBO (Liquor Control Board of Ontario) Publication 2000.
- Michleson, Barton J., *Leadership and Power Development Using Power Effectivity to Manage Diversity and Job-Related Interdependence in Complex Organizations*, makalah yang diberikan pada kuliah Angkatan Udara di Sekolah Tinggi Angkatan Udara, Alabama.
- Miller-Millesen, Judith L., 2003, "Understanding the Behaviour of Nonprofit Board of Directures: A Theory-Based Approach", *Nonprofit and Voluntary Quarterly*, vol 32, no.4, Desember 2003.
- Moeljono, Djokosantoso, 2004, *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Moore, Mark H., 2000, "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizatio", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.29, No.1, September 2000.
- Morrison, James dan Ian Wilson, 2005, *The Strategic Management Response to Challenge of Global Change*, didownload dari situs HORIZON.
- Moxnes, Erling, and Eline van der Heidjen, 2000, *The Effect of Leadership in A Public Bad Experiment*, Centre for Economic Research, No.2000-102.
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurkholis, 2001, "Perencanaan Strategik Organisasi Pemerintahan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard", *Lintasan Ekonomi*, Vol. XVIII, No.1 Januari 2001.
- O'Reilly, Charles, David F. Caldwell dan Jennifer A. Chatman 2005, *How Leadership Matters: The Effects of Leadership Alignment on Strategic Execution*, tanpa penerbit, Juni 2005.
- Osborne, David dan Ted Gaebler dengan istilah "Reinventing Government" dalam tulisan Syafuan Rozi Subchan, 2000, "Model Reformasi Birokrasi Indonesia", *Jurnal Transparansi*, Edisi 18 Maret 2000. Dia adalah Peneliti LIPI.
- Putz, Marco, 2005, *Regional Governance and The Role of Power in Strategic Spatial Policy Making*, Paper Prepare for the Regional Studies Association International Conference Aalborg, 28th May 31st May 2005.
- Robbins, Stephen P., 1993, *Organizational Behaviour, sixth edition*, Prentice-Hall International Edition.
- , 2001, *Organizational Behaviour*, 9th edition, Prentice Hall International Inc.

- Scholl, Richard W., 2003, *Commitment and Control Approaches to Workforce Management*, University of Rhode Island, 3 April 2003.
- Singh, Val and Susan Vinnicombe, 2000, "What does "commitmen" really mean? Views UK and Swedish engineering managers", *Personal Review*, vol. 29. no. 2, 2000.
- Stahl, J. Michael & Grigsby, W. David. 1992. *Strategic Management*. PWS-KENT. Massachusetts.
- Stone, Melissa M., Barbara Bigelow, dan William Crittenden, 1999, "Research on Strategic Management in Nonprofit Organization :Synthesis, Analysis and Future Research", *Administration and Society*, Vol.31.No.3. July 1999.
- Subchan, Syafuan Rozy, 2000, "Model Reformasi Birokrasi Indonesia", *Jurnal Transparasi*, Edisi 18 Maret 2000.
- Suryono, Agus, 2002, *Pentingnya Manajemen Birokrasi Profesional untuk Mengatasi Kemunduran dalam Birokrasi Pelayanan Publik*, FIA Unibraw, Malang.
- , 2006, "Kepemimpinan Birokasi Cenderung Bernuansa Kekuasaan", *Berita Jurnal FIA-UB*, 15 Juni 2006.
- Tampubolon, Muslim, 2002, *Manajemen Strategi*, USU Digital Library.
- Thompson, A.A. dan A.J. Strickland, 1990, *Strategic Management: Concept and Cases*, Boston and Homewood: BPI Irwin.
- Torres, Lourdes, Vicente Pina, and Ana Yetano, 2006, *Determinant of Strategic Management Implementation in Local Government an International Setting*, Univesity of Zaragoza Grand Via and Public Univesity of Navarra Pamplona.
- Vinicombe, Van Singh Susan, 2000, "What Does Commitmen Really Mean? Views of UK and Swedish Engineering Manager", *Personal Review*, Vo.29, No.2, 2000
- Wilopo, 2002, "Improvisasi Manajemen Strategi Sektor Publik", *Jurnal Administrasi Negara*, Vol.III, No.1. September 2002-Februari 2003.