



## Aspek Yang Berpengaruh Pada Manajemen Strategi Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategi Pada Pemerintah Kota Cilegon)

Nurbaity<sup>1</sup>, RatuSartika<sup>2</sup>, Suhendra<sup>3</sup>, Budi Ilham Maliki<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup> Mahasiswa Pascasarjana Manajemen Sumberdaya Manusia, Universitas Bina Bangsa

<sup>4</sup>Dosen Pascasarjana Manajemen Sumberdaya Manusia, Universitas Bina Bangsa

### Abstract

Received: 13 November 2024  
Revised : 19 November 2024  
Accepted: 26 November 2024

*Strategic Management has significant role for Cilegon City governmental organization in order to improve public service quality. In the local autonomy era all the organizations are needed to be able to make appropriate policies to anticipate environment change and to fulfill public demand of qualified service. This research is focus on factor that affect process of that strategic management. This research proposed three variables, which are power, leadership, and commitment. As "explanatory reseach" this research intended to explain some problems which formulated as follow: (a) Does power influences to strategic management at Cilegon Citygovernmental organization? (b) Does leadership influences to strategic management at Cilegon Citygovernmental organization? (c) Does commitment influences to strategic management at Cilegon Citygovernmental organization? By opposing strategic management into three dimensions: formulation, implementation, and evaluation, the analyse is used "Structural Equation Modelling" (SEM) was very suitable because there were two analysis stages (Second Order Confirmatory). Despite, it was desired contribution of the three dimensions of management would be studied. The respondents are 110 persons representing all the kind of Cilegon City governmental organization: departement (dinas), committee (badan), and office. The conclusions of the result study are: 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, especially on implementation stage, (c) the leader can't maximaize transforming existing power for success of strategic management, (d) the strategic management can't maximize improving public service as the bureaucartic- centralistic power and directive leadership.*

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

(\*) Corresponding Author: [nurbaity7889@gmail.com](mailto:nurbaity7889@gmail.com)

**How to Cite:** Nurbaity, Sartika, R., Suhendra, & Maliki, B. I. (2024). Aspek Yang Berpengaruh Pada Manajemen Strategi Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategi Pada Pemerintah Kota Cilegon). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14584978>

## PENDAHULUAN

Pada era penerapan tata kelola organisasi yang berkualitas, suatu organisasi publik yang bersifat non profit diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja. Pencapaian kualitas layanan serta peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi mengarah pada pencapaian good governance. Organisasi publik juga memerlukan pengelolaan dan manajemen yang baik agar mencapai kualitas peayanan. Keberhasilan sebuah layanan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi pada masyarakat.

Menurut Mulyadi (2001) manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), pengawasan (controlling) dan penganggaran (budgeting). Organisasi harus menjalankan

setiap tahapan manajemen untuk mencapai tujuan tertentu. Seringkali suatu organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan karena kurangnya kemampuan memanajemeni organisasi dengan baik, sehingga banyak organisasi yang kurang mampu menerapkan manajemen strategi layaknya di perusahaan non publik atau privat. Pada perusahaan privat, manajemen strategi merupakan suatu upaya untuk merumuskan visi, misi, dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Kemampuan menerapkan manajemen strategi yang diterapkan perusahaan dapat membawa perusahaan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut mendasari organisasi publik mulai menerapkan manajemen strategi di seluruh aspek kegiatan.

Manajemen strategi merupakan serangkaian proses untuk membentuk visi, misi, strategi, penyusunan tujuan, penciptaan strategi mewujudkan, dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, tujuan strategi, dan pelaksanaan tersebut. Agar manajemen strategi dapat diterapkan dengan baik, maka seluruh komponen organisasi harus melibatkan pimpinan maupun para karyawan. Tanggung jawab pelaksanaan manajemen strategi berada di tangan pimpinan untuk menerapkan proses manajemen dengan sebaik-baiknya. Pelaksanaan manajemen strategi di organisasi publik tentunya berbeda dengan perusahaan privat pada umumnya, dikarenakan perbedaan karakteristik kedua organisasi tersebut. Organisasi sektor publik tidak menekankan target organisasi dalam mendapatkan keuntungan, tetapi lebih pada pelayanan yang berkualitas. Penilaian kualitas layanan harus memenuhi ukuran 3E yaitu ekonomis, efektif, dan efisien yang mengutamakan penerapan analisis Strength, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT).

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

Berkaitan dengan nilai dalam organisasi non profit, Moore (2000) secara khusus membahas bagaimana seharusnya organisasi nonprofit mengelola nilai yaitu 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. Moore juga mengatakan bahwa nilai bagi organisasi profit mengarah dan didukung oleh kinerja keuangan dan daya tahan organisasi. Sedangkan, organisasi nonprofit mengarah kepada dukungan, legitimasi, dan kapasitas operasional.

Berdasarkan berbagai uraian diatas, maka perubahan menjadi dasar bahwa manajemen strategi harus diterapkan dalam organisasi publik atau pemerintahan. Salah satu kebijakan pemerintah yang dapat menjadi acuan 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 sebagai contoh konkret dalam

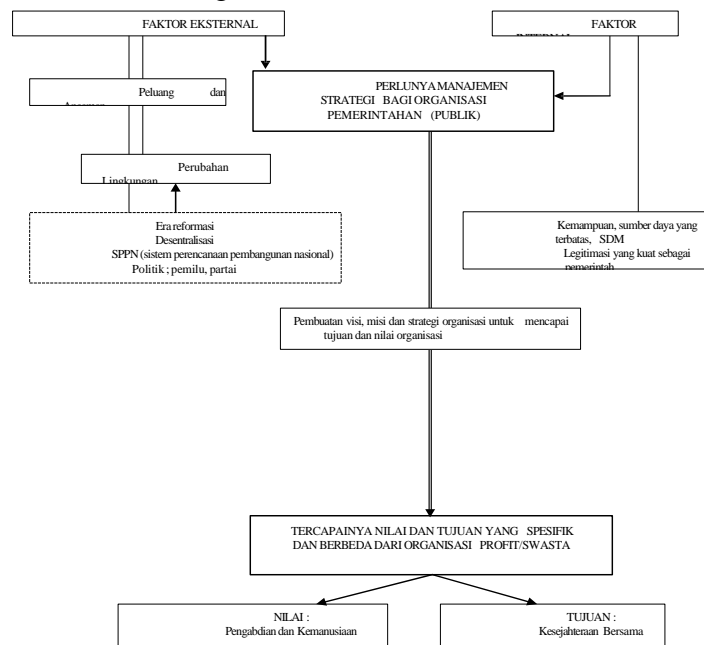
memaknai peran manajemen strategi dalam pelaksanaan pemerintahan. Dalam surat Keputusan Presiden tersebut ditegaskan bahwa pemerintah memerlukan strategi pengembangan *E-Government* dalam rangka tersedianya jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang berkualitas, memuaskan, dan merata. Dari ungkapan ini terdapat nilai-nilai yang ingin dicapai melalui strategi yang ditetapkan tersebut. Bahwa dalam organisasi pemerintah, nilai-nilai tersebut dimaknai sebagai bentuk pelayanan yang berkualitas, memuaskan, dan merata. Dalam pandangan Moore (2000), maka keputusan presiden merupakan bentuk penegasan tentang nilai dan dukungan yang diharapkan terjadi pada organisasi pemerintah ketika menerapkan manajemen strategi.

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

Pada teori manajemen strategi 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 strategi. Dalam tahap formulasi terdapat beberapa langkah yang diperlukan, yaitu analisis terhadap lingkungan organisasi. Untuk melakukan analisisnya dapat menggunakan SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) analisis (Stahl dan Grigsby, 1998).

Langkah selanjutnya adalah dalam pembuatan rencana strategis yang meliputi penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi. Dalam rangka menyusun strategi yang tepat, organisasi dapat belajar dari pengalaman sehingga strategi yang dipilih benar-benar disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada. Proses implementasi merupakan tahap yang penting, karena dalam tahap ini seorang pemimpin bertugas menjalankan strategi yang sudah dibuat. Oleh karena itu, pemimpin secara harus mampu meningkatkan motivasi, mendayagunakan struktur, system, dan budaya organisasi. Stahl dan Grigsby (1998) mengatakan bahwa motivasi dalam tahap implementasi meliputi motivasi pimpinan dan karyawan. Oleh karena itu, 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 sebuah organisasi. Dalam tahap implementasi, diperlukan untuk memperhatikan sistem yang ada yaitu hal-hal yang menyangkut penganggaran, prosedur, sistem informasi, dan budaya dalam organisasi. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka kebijakan yang telah dibuat akan lebih mudah untuk diimplementasikan. Tahap akhir dalam proses manajemen strategi adalah evaluasi dan kontrol dengan rencana yang sudah dibuat dan dievaluasi dalam realisasi di lapangan. Menurut teori Stahl dan Grigsby (1998) terdapat enam langkah dalam evaluasi dan kontrol. Langkah-langkah tersebut diantaranya adalah (a) menentukan apa yang akan dikontrol, (b) membuat standar, (c) mengukur hasil, (d) membandingkan anatara hasil dengan standar, (e) mencari alasan penyimpangan, dan (f) melakukan tindakan koreksi. Disadari bahwa terdapat perubahan yang terjadi di Indonesia, khususnya kota Cilegon, menuntut adanya perencanaan dan implementasi kebijakan strategis untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada.

Tindakan strategis juga sangat diperlukan dalam rangka perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih konkrit dan indikatif atau terukur. Dalam mengelola hal tersebut dibutuhkan sebuah manajemen strategi yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pengambil kebijakan. Termasuk diperlukan oleh pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun daerah, serta semua unit kerja yang mempunyai tugas tertentu dalam pemerintahan. Pemerintah Kota Cilegon 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 strategi dalam birokrasi pemerintah Kota Cilegon.



Stone dan kawan-kawan telah mencatat bahwa penelitian mengenai manajemen strategi dalam organisasi nonprofit sudah berkembang pada tahun 1970-an (Stone, dkk, 1999). Dalam studinya mereka telah merekam berbagai studi tentang manajemen strategi yang berkembang selama 1977-1997 dan dikelompokkan ke dalam beberapa kategori. Berdasarkan hasil survey literatur terhadap 65 jurnal tentang manajemen strategi, tercatat bahwa penelitian tentang manajemen strategi 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 faktor yang mempengaruhi manajemen strategi. Secara khusus, Torres, dkk, (2006) meneliti tentang faktor determinan implementasi manajemen strategi pada pemerintah lokal dengan konteks internasional. Menurut mereka ada tiga faktor utama yang mempengaruhi implementasi manajemen strategi pemerintah lokal di beberapa negara, yaitu: situasi sebelumnya yang melingkupi, sumber daya manusia (SDM), dan *kepemimpinan*.

Sedangkan menurut Tampubolon (2002) manajemen strategi merupakan alat yang sangat bergantung pada pelakunya, yaitu kepemimpinan dari setiap tingkatan

manajemen, kekuasaan yang dimiliki dan budaya organisasi. Berdasarkan teori dari Tampubolon, terdapat tiga faktor determinan dari manajemen strategi, yaitu kepemimpinan, kekuasaan dan budaya organisasi. Pendapat yang disampaikan 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 sangat penting. Berbagai model, strategi, dan transformasi akan tergantung kepada faktor kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai peran dalam proses manajemen strategi, karena manajemen strategi merupakan proses yang penuh ketegangan dan rintangan yang membutuhkan kepemimpinan yang menyadari proses tersebut. Selain itu kepemimpinan juga 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 strategi. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) dalam penelitiannya membuktikan bahwa penerapan manajemen strategi dalam proses merger organisasi pada 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 Strategi.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi manajemen strategi adalah kekuasaan. Hal tersebut dibuktikan oleh Tampubolon (2002). Peneliti lain yang juga mendukung pernyataan tersebut adalah Putz yang telah meneliti kasus penataan wilayah kota Munich (Putz, 2005).

Dalam penelitian di kota Munich menunjukkan bahwa pemerintah kota dalam menerapkan manajemen strategi penataan wilayah dipengaruhi oleh kekuasaan yang berperan dalam proses pengambilan kebijakan. Konflik yang sering terjadi 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 kota dalam menerapkan manajemen strategi 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 wilayah di Munich terwujud dalam interaksi antaraktor, bentuk interaksi, wilayah, dan skala wilayah.

Faeth (2004) juga memberi dukungan bahwa kekuasaan berpengaruh terhadap strategi yang dipakai oleh para pemimpin gereja. Sumber-sumber kekuasaan diteliti pengaruhnya terhadap taktik yang digunakan di persatuan gereja Amerika Serikat. Sebanyak 152 uskup dijadikan sampel. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan beberapa kesimpulan, antara lain: (a) kekuasaan mempengaruhi strategi yang digunakan para uskup sangat ditentukan oleh persepsi mereka atas sumber kekuasaan dan (b) ada kecenderungan setiap taktik yang dipakai disesuaikan dengan sumber-sumber kekuasaan seperti *reward*, *coercive*, *expert*, *preferen* dan *legitimate*.

Faktor determinan lainnya 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 mereka bekerja. Singh dan Vinocombe (2000) menemukan berbagai 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 strategi 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 proses implementasi. Dalam proses implementasi, komitmen para pekerja secara spesifik berhubungan dengan penggunaan informasi, komunikasi, pembagian, dan pelaksanaan manajemen pengetahuan.

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

H1 : Kepemimpinan adalah faktor yang mem- pengaruhi dalam penerapan manajemen stra- tegik pada dinas-dinas di Kota Cilegon

H2 : Kekuasaan adalah faktor yang mempengaruhi dalam penerapan manajemen strategi pada dinas-dinas di Kota Cilegon

H3 : Komitmen adalah faktor yang mempengaruhi dalam penerapan manajemen strategi pada dinas-dinas di Kota Cilegon

Lokasi penelitian adalah di Kota Cilegon dengan target populasi organisasi pemerintah tingkat Kota Cilegon yang terdiri dari Dinas, Badan dan Kantor. Lingkup penelitian ini pada organisasi pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kota Cilegon. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi.

Dengan demikian 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 Kota Cilegon. Merujuk pada Undang-Undang No.32/2004 tentang Otonomi Daerah, maka secara organisasi yang dapat mewakili Pemerintah Kota Cilegon adalah organisasi pemerintah tingkat Kota Cilegon yang terdiri dari Dinas, Badan, dan Kantor.

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

Tabel 1. Pemilihan Sampel

<b>Pengelompokan</b>		<b>Pengelompokan</b>		<b>28.3%</b>	
<b>Organisasi</b>		<b>Manajer</b>			
Dinas	14	Kepala Organisasi	37	12	
Kantor	17	Kepala Sub Dinas/ bagian/ bidang (asumsi 10/org)	370	104	
Badan	6	Kepala Seksi/Urusan/sub bagian (asumsi 10/org)	370	104	
<b>Jumlah</b>	<b>37</b>	<b>Jumlah</b>	<b>777</b>	<b>220</b>	

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui jumlah sampel penelitian sebanyak 220

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

## METODE

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

## HASIL

Sebanyak 220 kuesioner yang diberikan kepada responden semuanya dikembalikan, sehingga 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 (tujuh) kepala dinas, 1 (satu) kepala kantor, dan 4 (empat) kepala badan. Responden yang terbanyak 208 (dua ratus delapan) adalah mereka yang berada pada level di bawah kepala kantor yang bisa berasal dari kepala sub dinas, kepala seksi, kepala bagian, kepala urusan, dan kasubag dan kasubid. Dari jenis kelamin responden penelitian terbagi sebagai berikut.

**Tabel 2. Jenis Kelamin Responden**

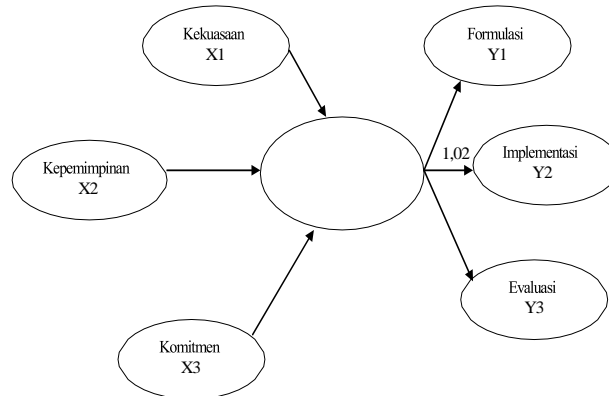
Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	126	57 %
Perempuan	94	43%
Jumlah	220	100%

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

**Tabel 3. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Overall***

Goodness of fit index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	660.285	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0.320	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.025	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.842	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0.876	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.994	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.995	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.011	Baik

Dari evaluasi model yang diajukan, hasilnya 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.



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

<b>Standardized</b>					
<b>Independen</b>	<b>Dependen</b>	<b>Regression</b>	<b>CR</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Weight</b>					
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 dan tidak signifikan. Dengan demikian bahwa komitmen merupakan factor determinan atau yang mempengaruhi penerapan manajemen strategic organisasi di lingkungan pemerintah kota Cilegon. Sedangkan untuk hipotesis yang tidak terdukung data empiris dan ditolak adalah :

H2 : Kekuasaan berpengaruh tidak signifikan terhadap manajemen strategic. Dengan demikian bahwa kekuasaan mempunyai pengaruh tetapi tidak menentukan penerapan manajemen strategic organisasi di lingkungan pemerintah Kota Cilegon.  
H1 : Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap manajemen strategic. Dengan demikian bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh tetapi tidak menentukan penerapan manajemen strategic organisasi di lingkungan pemerintah Kota Cilegon.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kekuasaan Terhadap Manajemen Strategi**

Tabel 4. menunjukkan bahwa pengaruh kekuasaan terhadap manajemen strategi 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 jika semakin besar nilai kekuasaan, maka akan semakin kecil keberhasilan manajemen strategi. Hal ini dapat dijelaskan dikarenakan sumber kekuasaan yang sangat menonjol di jalankan adalah kekuasaan bersumber pada hak mengatur. Dengan demikian semakin besar kekuasaan jabatan itu digunakan, maka semakin kecil keberhasilan dalam penerapan manajemen strategi.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Manajemen Strategi**

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

### **Pengaruh Komitmen Terhadap Manajemen Strategi**

Tabel 4. menunjukkan bahwa suatu 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 nilai 0,05. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara komitmen terhadap manajemen strategi yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *regresion weight estimate* sebesar 0,545 dan *standardized regresion weight* sebesar 1.068. Komitmen secara umum mempunyai pengaruh terhadap manajemen strategi, 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 strategi pada dinas-dinas di lingkungan pemerintahan

Kota Cilegon. Sedangkan kekuasaan dan kepemimpinan akan mempunyai pengaruh yang positif dan berarti hanya jika dilakukan dengan kondisi tertentu. Jika kekuasaan yang diterapkan lebih berdasarkan pada kekuasaan jabatan atau paksanaan, maka pengaruh kekuasaan menjadi negatif. Semakin besar kekuasaan jabatan diterapkan, maka penerapan manajemen strategi tidak akan berjalan dengan baik. Tetapi bila kekuasaan yang diterapkan adalah bersumber pada kekuasaan *referensi* (memberi teladan), maka manajemen strategi akan berjalan dengan baik.

Oleh karena itu, jika kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan yang bersifat direktif (mengarahkan), maka manajemen strategi yang dijalankan kurang berhasil. Tetapi bila kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional atau yang lebih bersifat mendorong, maka manajemen strategi akan dapat diterapkan dengan baik.

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

diterapkan, maka penerapan manajemen strategi tidak akan berjalan dengan baik. Tetapi bila kekuasaan yang diterapkan adalah bersumber pada kekuasaan *referensi* (memberi teladan), maka manajemen strategi akan berjalan dengan baik.

Oleh karena itu, jika kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan yang bersifat direktif (mengarahkan), maka manajemen strategi yang dijalankan kurang berhasil. Tetapi bila kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional atau yang lebih bersifat mendorong, maka manajemen strategi akan dapat diterapkan dengan baik.

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

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas dapat disarankan agar pemerintah Kota Cilegon mengutamakan keteladanan dalam kepemimpinan birokrasi serta mengembangkan budaya organisasi yang terbuka dan demokratis sehingga terdapat ruang yang cukup, terutama dalam mendorong para karyawan dalam bekerja lebih kreatif, inovatif dan produktif, begitu pula seorang pemimpin sudah tidak perlu lagi ragu apabila dalam melakukan upaya-upaya yang mengarah pada perbaikan layanan dan kualitas terutama pada pelayanan publik selama ini dianggap kurang baik dan sesuai dengan strategi organisasi yang telah dilakukan. Strategi sistem kritik dan saran ini juga sangat 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 karyawannya. Begitu pula dengan tahap implementasi dalam strategi manajemen harus diprioritaskan dalam praktek strategi 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 Kota Cilegon karena sebuah strategi sangat erat hubungannya dengan masalah kepuasan dan

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

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, Sanjeev, Thomas E. De Carlo, 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)
- AMSCE (Association Management Consulting & Evaluation Service) di [www.amces.com/files/strategicmgmtques](http://www.amces.com/files/strategicmgmtques),
- Bakar, Ahmad N Sanusi, 2001, "Strategic Management 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*.
- Bradshaw, Dahlia Lynn, 2001, "Succession Management Strategies in Public Sector Organizations", *Review of Personal Administration*.
- Brown, Barbara B., 2003, *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*.
- Davis, Keith & John Nestroom, 2003, *Prilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus dan Wahyudi Kumorotomo, 2006, *Kinerja Kota Jawa Timur Dalam Mewujudkan Tata Pemerintahan Yang Baik*.
- Freedman, Mike dan Benjamin B. Tregoe, 2001, *The Art and Discipline of Strategic Leadership*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2004, *Model Persamaan Struktural; Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hartomo, Tommy, 2002, *Manajemen Strategi: Berpikir Cerdas, Strategi dan Proses Manajemen*, Departemen Pertahanan RI..
- James E. Austin, 2000, "Strategic Collaboration Between Nonprofit and Businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Keith Davis dan John W Nestroom, 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga Jakarta 2003.
- 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.
- Moeljono, Djokosantoso, 2004, *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-2, Cetakan ke-1, Salemba Empat, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

- Nurkholis, (2001) *Perencanaan Strategi Organisasi dalam Pemerintahan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*".
- Scholl, Richard W., 2003, *Commitment and Control Approaches to Workforce Management*, University of Rhode Island, 3 April 2003.
- 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, 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*, Unibraw, Malang.
- Tampubolon, Muslim, 2002, *Manajemen Strategi*, USU Digital Library.
- 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