

Pengaruh Nilai dan Kebiasaan Organisasi terhadap Formulasi Strategi Perusahaan di Indonesia Bagian Timur: Literature Review

Sarniati¹, Eliyanti Agus Mokodompit²

¹Program Studi Promosi Kesehatan, Fakultas Vokasi, Universitas Karya Persada Muna

²Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

spdsarniati@gmail.com, eamokodompit66@gmail.com

Abstrak

Perumusan strategi perusahaan merupakan proses kunci yang menentukan arah jangka panjang organisasi dan keberlanjutan kinerja perusahaan. Dalam kajian manajemen strategis, dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi yang tercermin dalam nilai dan kebiasaan kerja yang berkembang. Nilai organisasi berfungsi sebagai pedoman normatif dalam menentukan arah strategis, sedangkan kebiasaan organisasi membentuk dinamika proses pengambilan keputusan strategis. Namun demikian, kajian yang secara khusus menelaah pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan, terutama dalam konteks Indonesia Bagian Timur, masih terbatas dan tersebar. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis literatur yang membahas pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan dengan fokus pada konteks Indonesia Bagian Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah integrative literature review dengan penelusuran artikel ilmiah melalui basis data Google Scholar, Scopus, dan Web of Science. Literatur yang dianalisis diseleksi berdasarkan kriteria relevansi topik, kualitas ilmiah, dan keterkinian publikasi. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama dalam temuan penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa nilai organisasi berperan sebagai penentu arah strategis perusahaan, sementara kebiasaan organisasi memengaruhi proses formulasi strategi, termasuk pola partisipasi, penggunaan informasi, dan kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, kesesuaian antara budaya organisasi dan strategi korporat terbukti menjadi faktor penting dalam menghasilkan strategi yang konsisten dan kontekstual. Dalam konteks Indonesia Bagian Timur, nilai dan kebiasaan organisasi menjadi semakin signifikan sebagai modal internal untuk menghadapi keterbatasan struktural dan ketidakpastian lingkungan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi pengembangan strategi perusahaan yang berbasis budaya organisasi.

Kata kunci: Nilai Organisasi, Kebiasaan Organisasi, Formulasi Strategi, Corporate Strategy, Budaya Organisasi, Indonesia Bagian Timur

1. Latar Belakang

Perumusan strategi perusahaan (*corporate strategy formulation*) merupakan proses fundamental dalam menentukan arah jangka panjang organisasi, termasuk keputusan terkait pertumbuhan, diversifikasi, dan alokasi sumber daya strategis. Strategi pada level korporat berfungsi sebagai pedoman utama bagi seluruh unit bisnis dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif. Literatur manajemen strategis menegaskan bahwa kualitas formulasi strategi sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wheelen et al., 2017; Johnson et al., 2020).

Dalam praktiknya, formulasi strategi tidak semata-mata merupakan hasil analisis rasional berbasis data ekonomi dan pasar, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi yang bersifat sosial dan kultural. Nilai organisasi membentuk cara pandang manajemen terhadap peluang dan risiko strategis, sementara kebiasaan organisasi memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis sehari-hari. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan tanpa mempertimbangkan nilai dan kebiasaan organisasi cenderung mengalami hambatan sejak tahap perumusan hingga implementasi (Mintzberg et al., 2009; Alvesson & Sveningsson, 2015).

Nilai organisasi dapat dipahami sebagai prinsip dasar yang dianut bersama dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam menentukan prioritas dan arah strategis. Nilai seperti integritas, kolaborasi, dan orientasi kinerja berperan sebagai kerangka normatif yang membatasi sekaligus mengarahkan pilihan strategi perusahaan. Sementara itu, kebiasaan organisasi yang tercermin dalam pola komunikasi, mekanisme koordinasi, dan gaya

kepemimpinan membentuk dinamika proses formulasi strategi, termasuk tingkat partisipasi aktor, penggunaan informasi, serta kecepatan pengambilan keputusan (Schein, 2017; Denison, 2000).

Dalam perspektif *resource-based view*, nilai dan kebiasaan organisasi dipandang sebagai sumber daya tidak berwujud yang sulit ditiru dan berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Budaya organisasi yang adaptif dan mendukung pembelajaran strategis memungkinkan perusahaan merumuskan strategi yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis dapat membatasi kemampuan organisasi dalam merespons ketidakpastian dan perubahan pasar (Barney, 1991; Teece, 2018).

Konteks Indonesia Bagian Timur memiliki karakteristik lingkungan bisnis yang berbeda dibandingkan wilayah lain di Indonesia. Tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, biaya logistik yang tinggi, sebaran pasar yang luas, serta keterbatasan sumber daya manusia menjadikan formulasi strategi perusahaan membutuhkan pendekatan yang lebih kontekstual. Dalam kondisi tersebut, nilai dan kebiasaan organisasi berpotensi memainkan peran strategis dalam membentuk pola pengambilan keputusan dan arah strategi perusahaan yang beroperasi di wilayah ini (Tambunan, 2019; Bappenas, 2020).

Meskipun kajian mengenai hubungan budaya organisasi dan strategi perusahaan telah berkembang secara luas dalam literatur internasional, sebagian besar penelitian berfokus pada implementasi strategi dan kinerja organisasi. Kajian yang secara khusus menelaah pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap tahap formulasi strategi, terutama pada level korporat dan dalam konteks Indonesia Bagian Timur, masih relatif terbatas dan belum terintegrasi secara sistematis. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian *literature review* yang komprehensif untuk mensintesis temuan penelitian yang ada dan membangun pemahaman konseptual yang relevan dengan konteks tersebut (Hart, 2018; Snyder, 2019).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sejumlah studi menekankan bahwa kesesuaian antara budaya organisasi dan strategi (*culture-strategy fit*) berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas keputusan strategis dan keberlanjutan organisasi (Schneider et al., 2013; Johnson et al., 2020). Penelitian lain menyoroti peran nilai organisasi dalam membentuk orientasi strategis perusahaan, seperti inovasi, efisiensi, dan pertumbuhan jangka panjang (Denison et al., 2014).

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan budaya organisasi sebagai faktor pendukung implementasi strategi, bukan sebagai elemen kunci dalam tahap formulasi strategi. Selain itu, konteks penelitian didominasi oleh negara maju atau wilayah perkotaan dengan infrastruktur dan sumber daya yang relatif memadai. Kajian yang mengintegrasikan nilai dan kebiasaan organisasi sebagai determinan proses formulasi strategi dalam konteks wilayah dengan keterbatasan struktural, seperti Indonesia Bagian Timur, masih jarang ditemukan.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat *research gap* berupa kurangnya sintesis literatur yang secara sistematis membahas bagaimana nilai dan kebiasaan organisasi memengaruhi proses dan kualitas formulasi strategi perusahaan, khususnya pada level korporat dan dalam konteks Indonesia Bagian Timur. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut melalui *literature review* yang terstruktur, dengan tujuan mengidentifikasi tema-tema utama, mekanisme pengaruh, serta menyusun kerangka konseptual yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya dan praktik manajerial.

2. Kajian Teoritis

2.1. Formulasi Strategi Perusahaan (*Corporate Strategy Formulation*)

Formulasi strategi perusahaan merupakan proses penentuan arah jangka panjang organisasi yang mencakup keputusan pada tingkat korporat, seperti strategi pertumbuhan, diversifikasi, integrasi, serta alokasi sumber daya antar unit bisnis. Strategi korporat berfungsi sebagai kerangka induk yang mengoordinasikan berbagai strategi bisnis agar selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (Wheelen et al., 2017; Johnson et al., 2020). Pada tahap ini, manajemen puncak berperan dominan dalam menentukan pilihan strategis berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan kapabilitas internal perusahaan.

Namun demikian, literatur strategi kontemporer menekankan bahwa formulasi strategi tidak sepenuhnya bersifat rasional dan linier. Proses ini dipengaruhi oleh faktor kognitif, sosial, dan institusional yang melekat dalam organisasi. Mintzberg et al. (2009) menjelaskan bahwa strategi sering kali terbentuk melalui proses yang bersifat *emergent*, di mana kebiasaan organisasi dan nilai-nilai yang dianut memengaruhi cara manajer menafsirkan

informasi dan mengambil keputusan strategis. Dengan demikian, formulasi strategi merupakan hasil interaksi antara analisis formal dan praktik organisasi yang berkembang secara sosial.

2.2. Nilai Organisasi

Nilai organisasi didefinisikan sebagai prinsip, keyakinan, dan standar perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan. Nilai berfungsi sebagai kerangka normatif yang menentukan apa yang dianggap penting, benar, dan layak dilakukan oleh organisasi (Schein, 2017). Dalam konteks strategis, nilai organisasi membentuk preferensi manajemen terhadap pilihan strategi tertentu, termasuk tingkat toleransi risiko, orientasi inovasi, dan komitmen jangka panjang.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa nilai organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap arah strategis perusahaan. Nilai yang menekankan pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi cenderung mendorong organisasi untuk mengadopsi strategi pertumbuhan dan diferensiasi. Sebaliknya, nilai yang berorientasi pada stabilitas dan kontrol sering kali berkorelasi dengan strategi efisiensi dan konservatif (Denison et al., 2014; Cameron & Quinn, 2011). Dengan demikian, nilai organisasi berperan sebagai *strategic compass* yang mengarahkan pilihan strategi korporat.

2.3. Kebiasaan Organisasi

Kebiasaan organisasi merujuk pada pola perilaku berulang yang berkembang dan dilembagakan dalam praktik kerja sehari-hari, seperti cara berkomunikasi, mekanisme koordinasi, dan pola pengambilan keputusan. Kebiasaan ini terbentuk melalui pengalaman kolektif dan menjadi bagian dari budaya organisasi yang tidak selalu tertulis, tetapi diikuti secara konsisten oleh anggota organisasi (Nelson & Winter, 1982; Feldman & Pentland, 2003).

Dalam proses formulasi strategi, kebiasaan organisasi memengaruhi bagaimana strategi dirumuskan secara aktual. Kebiasaan rapat yang terbuka dan partisipatif, misalnya, memungkinkan pertukaran ide yang lebih luas dan meningkatkan kualitas keputusan strategis. Sebaliknya, kebiasaan yang bersifat hierarkis dan tertutup dapat membatasi aliran informasi dan mengurangi kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan (Jarzabkowski, 2005). Oleh karena itu, kebiasaan organisasi berperan penting dalam membentuk dinamika proses formulasi strategi.

2.4. Hubungan Nilai dan Kebiasaan Organisasi dengan Formulasi Strategi

Hubungan antara nilai, kebiasaan organisasi, dan formulasi strategi dapat dijelaskan melalui pendekatan *strategy-as-practice* dan *resource-based view*. Pendekatan *strategy-as-practice* memandang strategi sebagai aktivitas sosial yang dijalankan oleh aktor organisasi melalui praktik-praktik tertentu, di mana nilai dan kebiasaan menjadi landasan utama praktik tersebut (Whittington, 2006). Dalam perspektif ini, strategi bukan hanya dokumen formal, tetapi hasil dari interaksi sosial yang dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Sementara itu, *resource-based view* menempatkan nilai dan kebiasaan organisasi sebagai sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila selaras dengan strategi perusahaan (Barney, 1991). Ketika nilai dan kebiasaan organisasi mendukung proses pengambilan keputusan strategis yang adaptif dan berbasis pembelajaran, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk merumuskan strategi yang efektif dan kontekstual. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara budaya organisasi dan strategi yang dirumuskan dapat menghambat kualitas formulasi strategi dan menurunkan kinerja jangka panjang.

2.5. Konteks Indonesia Bagian Timur dalam Kajian Strategi dan Budaya

Indonesia Bagian Timur memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan geografis yang memengaruhi cara organisasi beroperasi dan merumuskan strategi. Keterbatasan infrastruktur, tantangan logistik, serta ketergantungan pada jejaring sosial lokal menjadikan nilai dan kebiasaan organisasi sebagai faktor penting dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks ini, nilai seperti kebersamaan, adaptasi lokal, dan kepercayaan antar pemangku kepentingan dapat menjadi modal strategis yang mendukung keberlanjutan perusahaan (Tambunan, 2019; Bappenas, 2020).

Oleh karena itu, kajian teoritis ini menegaskan bahwa pemahaman terhadap nilai dan kebiasaan organisasi menjadi krusial dalam menganalisis formulasi strategi perusahaan di Indonesia Bagian Timur. Integrasi perspektif budaya

dan strategi diharapkan mampu memberikan kerangka konseptual yang lebih kontekstual dan relevan bagi organisasi yang beroperasi di wilayah tersebut.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review integratif (*integrative literature review*) yang bertujuan untuk mengkaji, mensintesis, dan mengintegrasikan temuan-temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penggabungan berbagai jenis penelitian, baik konseptual maupun empiris, untuk membangun pemahaman komprehensif mengenai suatu fenomena penelitian (Snyder, 2019).

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data ilmiah yang relevan, meliputi Google Scholar, Scopus, dan Web of Science. Kata kunci yang digunakan disusun dalam bahasa Inggris dan Indonesia untuk menjangkau cakupan literatur yang lebih luas, antara lain: *organizational values*, *organizational routines*, *organizational culture*, *corporate strategy formulation*, *strategic decision-making*, serta kombinasi dengan kata kunci *Indonesia* dan *Eastern Indonesia*. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan operator Boolean (AND, OR) untuk meningkatkan relevansi hasil pencarian.

Literatur yang disertakan dalam kajian ini memenuhi beberapa kriteria inklusi, yaitu: (1) artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*; (2) penelitian yang membahas hubungan antara nilai, kebiasaan, atau budaya organisasi dengan strategi perusahaan atau proses pengambilan keputusan strategis; (3) publikasi dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir untuk memastikan relevansi konteks; dan (4) artikel yang tersedia dalam teks lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi publikasi non-ilmiah, artikel opini tanpa dasar empiris atau konseptual yang jelas, serta literatur yang tidak relevan dengan fokus formulasi strategi pada level korporat.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah identifikasi awal berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai kesesuaian dengan topik penelitian. Tahap kedua adalah penelaahan teks lengkap untuk memastikan relevansi substansi dan kualitas metodologis artikel. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi selanjutnya dianalisis secara mendalam dan dimasukkan ke dalam proses sintesis. Alur seleksi literatur dilakukan secara transparan untuk meminimalkan bias peneliti dan meningkatkan replikasi kajian.

Analisis literatur dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*). Setiap artikel yang terpilih dikodekan berdasarkan tema-tema utama, seperti peran nilai organisasi dalam penentuan arah strategi, pengaruh kebiasaan organisasi terhadap proses formulasi strategi, serta faktor konteks yang memoderasi hubungan tersebut. Hasil pengkodean kemudian disintesis untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan temuan antar penelitian. Proses sintesis ini menghasilkan kategori tematik dan kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara nilai dan kebiasaan organisasi dengan formulasi strategi perusahaan.

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas hasil kajian, penelitian ini menerapkan beberapa langkah, yaitu penggunaan sumber literatur yang kredibel dan bereputasi, penerapan kriteria seleksi yang jelas, serta proses analisis yang sistematis dan transparan. Selain itu, peneliti melakukan perbandingan lintas studi untuk mengurangi subjektivitas interpretasi dan meningkatkan ketepatan sintesis temuan (Tranfield et al., 2003).

4. Hasil dan Diskusi

Berdasarkan analisis tematik terhadap literatur yang terpilih, ditemukan lima tema utama yang menjelaskan pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan. Tema-tema ini merepresentasikan pola konsisten dalam berbagai konteks organisasi dan relevan untuk dianalisis dalam konteks Indonesia Bagian Timur.

4.1. Hasil

4.1.1. Nilai Organisasi sebagai Penentu Arah Strategis

Literatur menunjukkan bahwa nilai organisasi berperan sebagai kerangka normatif yang memengaruhi penentuan visi, misi, dan arah strategis perusahaan. Nilai-nilai inti seperti integritas, orientasi kinerja, inovasi, dan keberlanjutan membentuk preferensi manajemen puncak dalam memilih strategi pertumbuhan, diversifikasi, maupun fokus bisnis. Denison et al. (2014) menegaskan bahwa keserasian nilai organisasi dengan strategi korporat meningkatkan konsistensi keputusan strategis dan memperkuat identitas organisasi.

Dalam konteks perusahaan, nilai organisasi berfungsi sebagai “batas tidak tertulis” yang menentukan strategi mana yang dianggap dapat diterima atau ditolak. Strategi yang bertentangan dengan nilai dominan organisasi cenderung tidak dipilih sejak tahap formulasi, meskipun secara ekonomi terlihat menguntungkan. Temuan ini relevan bagi perusahaan di Indonesia Bagian Timur, di mana nilai kebersamaan dan tanggung jawab sosial sering kali memengaruhi orientasi strategis organisasi.

4.1.2. Kebiasaan Organisasi dan Proses Formulasi Strategi

Kebiasaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap bagaimana strategi dirumuskan secara aktual. Pola komunikasi, mekanisme rapat strategis, serta gaya kepemimpinan menentukan tingkat partisipasi aktor organisasi dalam proses formulasi strategi. Penelitian Jarzabkowski (2005) menunjukkan bahwa kebiasaan kerja yang partisipatif dan kolaboratif mendorong kualitas diskusi strategis dan memperkaya alternatif strategi yang dipertimbangkan.

Sebaliknya, kebiasaan organisasi yang hierarkis dan tertutup cenderung menghasilkan proses formulasi strategi yang bersifat top-down, dengan keterbatasan perspektif dan informasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompleks seperti Indonesia Bagian Timur, kebiasaan organisasi yang fleksibel dan adaptif menjadi penting untuk merespons keterbatasan struktural dan dinamika lokal secara lebih efektif.

4.1.3. Budaya Organisasi dan Kualitas Keputusan Strategis

Literatur juga menekankan bahwa nilai dan kebiasaan organisasi memengaruhi kualitas keputusan strategis yang dihasilkan. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, keterbukaan informasi, dan refleksi kritis memungkinkan organisasi mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara lebih komprehensif. Teece (2018) menyatakan bahwa budaya adaptif memperkuat kapabilitas dinamis organisasi dalam merumuskan strategi yang relevan dengan perubahan lingkungan.

Kualitas formulasi strategi tidak hanya diukur dari ketepatan analisis, tetapi juga dari kemampuan organisasi mengantisipasi risiko dan peluang jangka panjang. Dalam hal ini, nilai dan kebiasaan organisasi berperan sebagai mekanisme internal yang mengarahkan perhatian manajemen pada isu-isu strategis yang dianggap penting.

4.1.4. Kesesuaian Budaya dan Strategi (Culture–Strategy Fit)

Sejumlah studi menyoroti pentingnya kesesuaian antara budaya organisasi dan strategi yang dirumuskan. Konsep *culture–strategy fit* menjelaskan bahwa strategi yang agresif dan berorientasi pertumbuhan memerlukan budaya yang inovatif dan toleran terhadap risiko, sedangkan strategi efisiensi lebih sesuai dengan budaya yang menekankan disiplin dan kontrol (Cameron & Quinn, 2011; Schneider et al., 2013).

Ketidaksesuaian antara budaya dan strategi sering kali menyebabkan strategi sulit diterjemahkan ke dalam kebijakan korporat yang operasional. Oleh karena itu, formulasi strategi yang efektif perlu mempertimbangkan kondisi nilai dan kebiasaan organisasi sejak tahap awal, bukan hanya pada tahap implementasi.

4.1.5. Konteks Indonesia Bagian Timur sebagai Faktor Moderasi

Literatur yang relevan dengan konteks negara berkembang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan eksternal dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap strategi. Di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur dan sumber daya, seperti Indonesia Bagian Timur, nilai dan kebiasaan organisasi menjadi faktor kunci dalam mengelola ketidakpastian dan membangun jejaring lokal (Tambunan, 2019).

Dalam konteks ini, nilai seperti kepercayaan, adaptasi lokal, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan setempat berpotensi memengaruhi pilihan strategi perusahaan, khususnya dalam hal ekspansi wilayah, kemitraan strategis, dan pengelolaan risiko. Dengan demikian, konteks Indonesia Bagian Timur berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara nilai dan kebiasaan organisasi dengan formulasi strategi perusahaan.

4.2. Diskusi

Diskusi ini membahas secara kritis temuan utama *literature review* terkait pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan, dengan penekanan pada relevansi konteks Indonesia Bagian Timur. Pembahasan difokuskan pada integrasi temuan literatur dengan kerangka teori strategis dan budaya organisasi, serta implikasinya terhadap praktik formulasi strategi korporat. Diskusi ini membahas secara kritis temuan utama *literature review* terkait pengaruh nilai dan kebiasaan organisasi terhadap formulasi strategi perusahaan, dengan penekanan pada relevansi konteks Indonesia Bagian Timur. Pembahasan difokuskan pada integrasi temuan literatur dengan kerangka teori strategis dan budaya organisasi, serta implikasinya terhadap praktik formulasi strategi korporat.

4.2.1. Nilai Organisasi sebagai Landasan Normatif Formulasi Strategi

Temuan kajian ini menegaskan bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai fondasi normatif yang membentuk orientasi strategis perusahaan sejak tahap awal formulasi strategi. Nilai tidak hanya memengaruhi pernyataan visi dan misi organisasi, tetapi juga membatasi ruang pilihan strategis yang dianggap layak dan dapat diterima secara internal. Dengan kata lain, nilai organisasi bekerja sebagai “filter kognitif dan moral” yang menyaring berbagai alternatif strategi sebelum dianalisis secara teknis dan finansial.

Literatur menunjukkan bahwa organisasi dengan nilai yang menekankan inovasi, pembelajaran, dan keterbukaan cenderung lebih berani merumuskan strategi pertumbuhan dan diferensiasi. Sebaliknya, organisasi yang nilai dominannya berorientasi pada stabilitas dan kontrol lebih memilih strategi yang bersifat konservatif dan berisiko rendah. Hal ini memperkuat pandangan bahwa strategi korporat tidak pernah sepenuhnya netral, melainkan selalu dipengaruhi oleh sistem nilai yang dianut oleh aktor pengambil keputusan strategis.

Dalam konteks Indonesia Bagian Timur, nilai organisasi menjadi semakin krusial karena organisasi sering beroperasi dalam kondisi keterbatasan struktural dan ketidakpastian lingkungan. Nilai seperti kebersamaan, kepercayaan, dan tanggung jawab sosial tidak hanya berfungsi sebagai norma internal, tetapi juga sebagai modal strategis dalam membangun legitimasi dan hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan lokal. Oleh karena itu, strategi perusahaan di wilayah ini cenderung dirumuskan dengan mempertimbangkan keberterimaan sosial dan keberlanjutan hubungan, bukan semata-mata efisiensi ekonomi jangka pendek.

4.2.2. Peran Kebiasaan Organisasi dalam Dinamika Proses Strategi

Hasil kajian menunjukkan bahwa kebiasaan organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap proses aktual formulasi strategi. Kebiasaan organisasi membentuk “cara kerja strategi”, yaitu bagaimana strategi dibahas, siapa yang terlibat, bagaimana konflik kepentingan dikelola, dan bagaimana keputusan akhir ditetapkan. Dengan demikian, kualitas strategi yang dirumuskan sangat bergantung pada kebiasaan organisasi yang berkembang.

Organisasi dengan kebiasaan diskusi yang terbuka, partisipatif, dan lintas fungsi cenderung menghasilkan formulasi strategi yang lebih kaya perspektif dan adaptif. Sebaliknya, kebiasaan yang hierarkis dan sentralistik berpotensi menghasilkan strategi yang bersifat sempit, kurang responsif terhadap perubahan lingkungan, dan bergantung pada intuisi individu tertentu. Temuan ini memperkuat pandangan *strategy-as-practice* bahwa strategi merupakan hasil dari praktik sosial yang berulang, bukan semata hasil analisis formal.

Dalam konteks Indonesia Bagian Timur, kebiasaan organisasi sering kali dipengaruhi oleh budaya lokal dan struktur sosial yang menekankan relasi personal dan senioritas. Hal ini dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan dalam formulasi strategi. Di satu sisi, kebiasaan berbasis relasi sosial dapat memperkuat koordinasi dan komitmen internal. Namun di sisi lain, jika tidak dikelola secara reflektif, kebiasaan tersebut dapat membatasi pertukaran gagasan kritis dan menghambat inovasi strategis.

4.2.3. Budaya Organisasi dan Kualitas Keputusan Strategis

Diskusi ini juga menunjukkan bahwa nilai dan kebiasaan organisasi secara kolektif memengaruhi kualitas keputusan strategis yang dihasilkan. Kualitas formulasi strategi tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan data dan ketepatan analisis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menginterpretasikan informasi, mengelola ketidakpastian, dan mengantisipasi konsekuensi jangka panjang.

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan refleksi kritis memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi asumsi strategis secara berkelanjutan. Hal ini penting karena lingkungan bisnis, khususnya di wilayah dengan keterbatasan seperti Indonesia Bagian Timur, sering mengalami perubahan yang tidak terprediksi. Dalam kondisi tersebut, organisasi dengan budaya adaptif memiliki keunggulan dalam merumuskan strategi yang fleksibel dan kontekstual.

Sebaliknya, budaya yang menekan perbedaan pendapat dan menghindari risiko cenderung menghasilkan strategi yang bersifat reaktif dan jangka pendek. Strategi semacam ini mungkin mampu menjaga stabilitas sementara, tetapi berpotensi melemahkan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, hasil kajian ini menegaskan bahwa kualitas formulasi strategi tidak dapat dilepaskan dari kualitas budaya organisasi yang menopangnya.

4.2.4. Kesesuaian Budaya dan Strategi sebagai Faktor Kunci Keberhasilan

Salah satu temuan penting dalam diskusi ini adalah pentingnya kesesuaian antara budaya organisasi dan strategi yang dirumuskan (*culture–strategy fit*). Strategi yang tidak selaras dengan nilai dan kebiasaan organisasi berisiko tinggi mengalami resistensi internal, bahkan sebelum memasuki tahap implementasi. Ketidaksesuaian ini sering kali menyebabkan strategi hanya menjadi dokumen formal tanpa daya dorongan nyata dalam praktik organisasi.

Dalam konteks Indonesia Bagian Timur, di mana organisasi sering mengandalkan komitmen personal dan solidaritas internal, kesesuaian budaya-strategi menjadi semakin penting. Strategi korporat yang dirumuskan tanpa mempertimbangkan nilai dan kebiasaan organisasi dapat mengganggu kohesi internal dan melemahkan legitimasi kepemimpinan strategis. Oleh karena itu, integrasi dimensi budaya sejak tahap formulasi strategi menjadi prasyarat bagi efektivitas strategi perusahaan.

4.2.5. Implikasi Kontekstual Indonesia Bagian Timur

Diskusi ini menegaskan bahwa konteks wilayah berperan sebagai faktor yang memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan formulasi strategi. Di Indonesia Bagian Timur, keterbatasan infrastruktur, tantangan logistik, dan ketergantungan pada jejaring lokal menjadikan nilai dan kebiasaan organisasi sebagai mekanisme internal utama dalam mengelola kompleksitas lingkungan.

Nilai adaptasi lokal dan kebiasaan membangun relasi jangka panjang memungkinkan perusahaan merumuskan strategi yang lebih realistik dan berkelanjutan. Strategi yang terlalu mengadopsi praktik standar dari wilayah lain tanpa penyesuaian budaya berpotensi gagal karena tidak sesuai dengan realitas sosial dan organisasi setempat. Oleh karena itu, hasil kajian ini memperkuat argumen bahwa formulasi strategi perusahaan harus bersifat kontekstual dan berbasis budaya.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa nilai dan kebiasaan organisasi bukan sekadar faktor pendukung, melainkan elemen inti dalam formulasi strategi perusahaan. Strategi korporat yang efektif lahir dari interaksi dinamis antara analisis rasional dan praktik budaya organisasi. Dalam konteks Indonesia Bagian Timur, integrasi nilai dan kebiasaan organisasi ke dalam proses formulasi strategi menjadi semakin penting untuk menghasilkan strategi yang adaptif, legitimate, dan berkelanjutan.

Tabel 1. Sintesis Literatur

Penulis	Tahun	Metode Penelitian	Fokus Kajian	Temuan Utama
Barney	1991	Konseptual	Resource-Based View	Nilai dan kebiasaan organisasi merupakan sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan
Mintzberg et al.	2009	Konseptual	Proses strategi	Strategi terbentuk melalui interaksi antara analisis formal dan praktik organisasi
Denison et al.	2014	Survei empiris	Budaya efektivitas organisasi	dan Keselarasan nilai organisasi dan strategi meningkatkan konsistensi dan efektivitas keputusan strategis
Jarzabkowski	2005	Studi kualitatif	Strategy-as-practice	Kebiasaan organisasi memengaruhi dinamika formulasi strategi dan partisipasi actor
Cameron & Quinn	2011	Konseptual	Tipe budaya organisasi	Kesesuaian budaya dan strategi menentukan keberhasilan formulasi dan implementasi strategi
Schneider et al.	2013	Meta-analisis	Culture-strategy fit	Budaya yang selaras dengan strategi meningkatkan kinerja organisasi
Teece	2018	Konseptual	Dynamic capabilities	Budaya adaptif memperkuat kemampuan organisasi merumuskan strategi responsive
Tambunan	2019	Studi kebijakan	Konteks regional Indonesia	Faktor sosial dan budaya memengaruhi strategi perusahaan di wilayah dengan keterbatasan struktural

5. Kesimpulan

Kajian ini menyimpulkan bahwa nilai dan kebiasaan organisasi memiliki peran yang fundamental dalam proses formulasi strategi perusahaan. Nilai organisasi berfungsi sebagai landasan normatif yang membentuk arah strategis dan membatasi pilihan strategi korporat yang dianggap dapat diterima, sedangkan kebiasaan organisasi memengaruhi dinamika proses perumusan strategi, termasuk pola pengambilan keputusan, tingkat partisipasi aktor

organisasi, serta kualitas diskusi strategis. Dengan demikian, formulasi strategi perusahaan tidak hanya merupakan proses analitis, tetapi juga proses sosial yang sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai dan kebiasaan organisasi dengan strategi yang dirumuskan merupakan prasyarat penting bagi kualitas dan konsistensi strategi korporat. Strategi yang tidak selaras dengan budaya organisasi berpotensi mengalami resistensi internal dan kehilangan daya dorong sejak tahap perumusan. Sebaliknya, integrasi budaya organisasi ke dalam proses formulasi strategi memungkinkan perusahaan menghasilkan strategi yang lebih realistik, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia Bagian Timur, karakteristik lingkungan bisnis yang ditandai oleh keterbatasan infrastruktur, tantangan logistik, dan ketergantungan pada jejaring sosial lokal menjadikan nilai dan kebiasaan organisasi semakin signifikan sebagai modal internal strategis. Nilai adaptasi lokal, kebersamaan, dan kepercayaan, serta kebiasaan organisasi yang mendukung kolaborasi dan fleksibilitas, berkontribusi dalam membantu perusahaan merumuskan strategi yang kontekstual dan sesuai dengan dinamika wilayah. Secara keseluruhan, kajian ini menegaskan bahwa keberhasilan formulasi strategi perusahaan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan analisis strategis dengan nilai dan kebiasaan organisasi yang dimilikinya. Oleh karena itu, perhatian terhadap dimensi budaya organisasi sejak tahap formulasi strategi menjadi penting bagi perusahaan yang ingin membangun keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang, khususnya di wilayah Indonesia Bagian Timur.

Referensi

1. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
2. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2020). *Rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2020–2024*. Bappenas.
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
5. Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 347–372). Sage Publications.
6. Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
7. Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
8. Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination* (2nd ed.). Sage Publications.
9. Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage Publications.
10. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson Education.
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
12. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
13. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
14. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
15. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
16. Tambunan, T. (2019). *Pembangunan ekonomi daerah: Teori dan implementasi di Indonesia*. Ghalia Indonesia.
17. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
18. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
19. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
20. Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>