

GOAL CASCADING DAN STRATEGIC ALIGNMENT DALAM MANAJEMEN KINERJA

Oleh

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

The process of aligning individual goals with team and company objectives begins with a hierarchy of goals through goal cascading. Role clarity, as a mediator, consists of goal clarity and process clarity. Employee engagement is a consequence of strategic alignment, in which employees find their work meaningful. The balanced scorecard and strategy map provide a visual framework for translating strategy into operational goals. Goal clarity and process clarity reduce team conflict and enhance psychological well-being. Dashboard technology facilitates cascading but must support dialogue. Cultural differences in uncertainty avoidance influence preferences regarding the level of detail in process clarity. The relationship between strategic alignment, goal clarity, and employee engagement is a mutually reinforcing cycle. For adaptive work in a VUCA environment, goal cascading focuses on learning goals rather than performance goals.

Keywords: strategic alignment, goal cascading, role clarity, employee engagement, balanced scorecard.

PENDAHULUAN

Proses penyelarasan target kerja individu dengan sasaran tim dan perusahaan merupakan fondasi utama dari manajemen kinerja yang efektif dalam organisasi modern. Standar kompetensi telah menjadi instrumen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia modern untuk mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam suatu peran tertentu (Irfan et al., 2015). Tanpa adanya keterkaitan yang jelas antara apa yang dikerjakan seorang karyawan setiap hari dengan tujuan strategis perusahaan, upaya dan sumber daya yang besar dapat terbuang pada aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif Ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat (Darmawan, 2013a). Penyelarasan ini, yang sering disebut sebagai strategic alignment atau goal cascading, memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bergerak menuju arah yang sama dengan pemahaman yang sama tentang prioritas dan kontribusi mereka. Locke dan Latham (2002) dalam teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa efektivitas penetapan tujuan sangat tergantung pada keberadaan hierarki

tujuan yang jelas, di mana tujuan level bawah secara langsung mendukung pencapaian tujuan level atas. Dalam hierarki ini, tujuan individu harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga pencapaiannya secara kumulatif mengarah pada pencapaian tujuan tim, dan pencapaian tujuan tim secara kumulatif mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) dalam kerangka *balanced scorecard* mengembangkan pendekatan sistematis untuk menerjemahkan strategi menjadi tujuan operasional di berbagai level organisasi.

Pentingnya penyelarasan target individu dengan sasaran perusahaan tidak dapat dipisahkan dari konsep kejelasan peran atau *role clarity* yaitu sejauh mana karyawan memiliki persepsi yang jelas tentang harapan peran dan tindakan mereka. Sawyer (1992) dalam studi tentang *role theory* membedakan antara *goal clarity* (kejelasan tentang tujuan) dan *process clarity* (kejelasan tentang prosedur untuk mencapai tujuan). *Goal clarity* mengacu pada pemahaman individu tentang korelasi antara tujuan bawahan, tugas, dan tujuan tim, sementara *process clarity* mengacu pada kepastian individu tentang bagaimana mereka harus menjalankan tugas mereka. Hu dan Liden (2015) berargumen bahwa kejelasan dalam tujuan dan proses di level individu dan tim berhubungan positif dengan kinerja individu dan tim serta efisiensi. Ketika ada *goal clarity* yang tinggi dalam suatu organisasi, anggota tim dengan jelas memahami bagaimana tujuan mereka berkontribusi terhadap tujuan tim yang lebih besar. Prosedur yang jelas menuju tujuan juga sangat penting karena memberikan rencana yang lebih aktif dan strategi yang terlihat untuk mencapai tujuan (Padma et al., 2018). Tanpa kejelasan ini, karyawan akan mengalami ambiguitas peran yang menyebabkan ketegangan, penghindaran tanggung jawab, dan kesulitan untuk mencapai tujuan strategis.

Penyelarasan target individu dengan sasaran tim dan perusahaan tidak mungkin tercapai tanpa adanya mekanisme komunikasi yang efektif dari manajemen puncak hingga ke lini terdepan. Ketika perusahaan menetapkan tujuan strategis di level korporat, tujuan tersebut harus diterjemahkan secara bertahap ke dalam tujuan divisi, tujuan departemen, tujuan tim, dan akhirnya tujuan individu. Mone (2020) menjelaskan bahwa proses *goal cascading* ini memerlukan dialog dua arah antara atasan dan bawahan, bukan sekadar pemberian target dari atas ke bawah. Dalam proses ini, karyawan tidak hanya menerima target yang ditetapkan oleh atasan, tetapi juga dilibatkan dalam diskusi tentang bagaimana kontribusi mereka dapat paling efektif mendukung tujuan tim dan perusahaan. Shields et al. (2020) menambahkan bahwa *strategic alignment* harus mempertimbangkan baik dimensi vertikal maupun horizontal. Keselarasan vertikal memastikan bahwa pencapaian level bawah sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, sementara keselarasan horizontal memastikan bahwa proses bisnis dirancang untuk memberikan nilai kepada pelanggan internal dan eksternal. Tanpa kedua dimensi ini, organisasi mungkin mencapai efisiensi internal tetapi gagal memenuhi kebutuhan pasar, atau sebaliknya.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk menyelaraskan target individu dengan sasaran tim dan perusahaan adalah kecenderungan untuk menetapkan target yang terlalu abstrak atau terlalu operasional sehingga kehilangan hubungan kausal dengan strategi. Target yang terlalu abstrak seperti "meningkatkan kepuasan pelanggan" tidak memberikan panduan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan karyawan secara konkret. Sebaliknya, target yang terlalu operasional seperti "menyelesaikan 20 laporan per minggu" mungkin tidak memiliki hubungan yang jelas dengan peningkatan kepuasan pelanggan. Ittner dan Larcker (2003) mengkritik bahwa banyak perusahaan mengadopsi balanced scorecard hanya sebagai latihan pengukuran tanpa memahami hubungan sebab-akibat antara metrik di berbagai perspektif. Penilaian atau pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting dalam perusahaan. Akibatnya, target individu yang ditetapkan tidak secara kausal terkait dengan outcome strategis. Mone (2020) menekankan bahwa proses goal cascading yang efektif memerlukan pemahaman tentang kondisi yang memungkinkan umpan balik memberikan dampak positif, serta faktor-faktor yang dapat mempromosikan pengembangan karyawan dan pembelajaran berkelanjutan. Tanpa pemahaman ini, target individu akan dirasakan sebagai beban administratif yang tidak bermakna, bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama (Darmawan et al., 2017). Pulakos et al. (2019) mengidentifikasi bahwa pendekatan manajemen kinerja tradisional yang hanya fokus pada evaluasi tahunan gagal menyelaraskan target karena terlalu jarang dan terlalu lambat.

Permasalahan berikutnya berhubungan dengan kesulitan mengelola trade-off antara target individu dan target tim ketika kedua target tersebut tampak bertentangan. Dalam banyak organisasi, sistem penghargaan yang terlalu fokus pada kinerja individual mendorong karyawan untuk memprioritaskan pencapaian target pribadi di atas kolaborasi tim, yang pada akhirnya merusak kinerja tim secara keseluruhan (Darmawan, 2017). Sebaliknya, sistem yang terlalu fokus pada target tim dapat menyebabkan free riding di mana karyawan berkinerja rendah tidak termotivasi untuk berkontribusi karena mereka akan menerima imbalan yang sama dengan karyawan berkinerja tinggi. Lawler (1990) membahas berbagai bentuk insentif kolektif termasuk profit sharing, gainsharing, dan goalsharing yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan untuk menyelaraskan target individu dan tim. Dalam pendekatan gainsharing, misalnya, bonus didasarkan pada peningkatan produktivitas atau penghematan biaya dari suatu unit bisnis, dan hasilnya dibagi kepada semua anggota tim. Pendekatan ini mendorong kolaborasi tetapi dapat mengurangi motivasi individu berkinerja tinggi. Milkovich et al. (2011) menekankan bahwa strategi yang lebih efektif adalah menggunakan kombinasi insentif individual dan tim, misalnya 50% bonus berdasarkan kinerja individu dan 50% berdasarkan kinerja tim. Bobot ini dapat disesuaikan tergantung pada tingkat interdependensi tugas dalam tim.

Tanpa proses penyelarasan target yang sistematis, organisasi akan mengalami disfungsi di mana energi karyawan terfokus pada aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap tujuan strategis. Beer et al. (2016) dalam penelitian longitudinal mereka menemukan bahwa kurangnya strategic alignment adalah penyebab utama kegagalan implementasi strategi, bahkan ketika strategi itu sendiri dirumuskan dengan baik. Karyawan terus melakukan aktivitas yang sama seperti sebelum strategi berubah karena target individu mereka tidak disesuaikan. Shields et al. (2020) memperingatkan bahwa ketika tidak ada keselarasan, organisasi menjadi kumpulan silo fungsional yang masing-masing bergerak ke arah yang berbeda. Karyawan di departemen penjualan mungkin mengejar target pendapatan jangka pendek sementara karyawan di departemen penelitian dan pengembangan mengejar inovasi jangka panjang, tanpa koordinasi yang memadai. Akibatnya, produk yang dihasilkan oleh R&D mungkin tidak sesuai dengan apa yang dapat dijual oleh penjualan, atau sebaliknya. Dalam jangka panjang, organisasi yang gagal menyelaraskan target individu dengan sasaran tim dan perusahaan akan kehilangan kemampuan untuk bersaing dalam perebutan bakat, karena karyawan berbakat mencari lingkungan di mana kontribusi mereka terlihat dan dihargai dalam lingkup tujuan yang lebih besar. Mereka akan lebih memilih organisasi yang memiliki kejelasan tujuan dan proses, serta rasa memiliki terhadap keberhasilan bersama (Ernawati et al., 2020; Fared, 2021).

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses penyelarasan target kerja individu dengan sasaran tim dan perusahaan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kinerja dan manajemen strategis. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem manajemen kinerja yang menyelaraskan upaya individu dengan tujuan strategis.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang proses penyelarasan target kerja individu dengan sasaran tim dan perusahaan. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara teori penetapan tujuan, manajemen kinerja, dan perilaku organisasi. Flick (2014) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks manajemen kinerja, manajemen strategis, dan perilaku organisasi.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis tematik yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006) dengan penekanan pada

identifikasi pola-pola berulang lintas literatur. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari proses penyelarasan target. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang teori penetapan tujuan dan goal cascading dalam manajemen kinerja. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang strategic alignment dan perannya dalam hubungan antara strategi dan kinerja. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang role clarity, goal clarity, process clarity, dan mekanisme psikologis yang menghubungkan keselarasan target dengan kinerja. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang desain sistem penghargaan yang mendukung kolaborasi dan keseimbangan antara target individu, tim, dan perusahaan. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang proses penyelarasan target kerja individu dengan sasaran tim dan perusahaan. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model hubungan hirarkis antara tujuan atau goal hierarchy yang dikembangkan dalam literatur manajemen strategis menjelaskan bahwa tujuan organisasi harus diterjemahkan secara bertahap dari level korporat ke level unit bisnis, departemen, tim, dan akhirnya individu. Locke dan Latham (2002) dalam karya fundamental mereka tentang goal setting theory menjelaskan bahwa hierarki tujuan yang efektif memiliki dua karakteristik utama yaitu konsistensi (tujuan level bawah tidak boleh bertentangan dengan tujuan level atas) dan spesifisitas (setiap tujuan harus cukup spesifik untuk memandu tindakan). Dalam lingkup organisasi, ini berarti bahwa setiap karyawan harus dapat menarik garis lurus antara target kerja mereka sehari-hari dan misi serta visi perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan strategy map sebagai alat visual untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat antara tujuan di berbagai perspektif balanced scorecard. Strategy map dimulai dari tujuan keuangan di puncak, diikuti oleh tujuan pelanggan, tujuan proses internal, dan tujuan pembelajaran dan pertumbuhan di dasar. Setiap tujuan di level bawah dihubungkan dengan panah ke tujuan di level atas, menunjukkan kontribusinya. Dalam proses goal cascading, strategy map korporat diturunkan menjadi strategy map divisi, departemen, tim, dan akhirnya tujuan individu. Setiap karyawan kemudian memiliki personal balanced scorecard yang berisi tujuan individu yang selaras dengan peta strategi di level yang lebih tinggi.

Role clarity sebagai mekanisme motivasional dalam strategic alignment berfungsi sebagai mediator penting antara strategic alignment dan kinerja organisasi. Sawyer (1992) dalam studi tentang role theory membedakan antara goal clarity (kejelasan tentang tujuan) dan process clarity (kejelasan tentang prosedur untuk mencapai tujuan). Goal clarity mengacu pada pemahaman individu tentang korelasi antara tujuan mereka sendiri, tujuan rekan kerja, dan tujuan tim secara keseluruhan. Process clarity mengacu pada pemahaman individu tentang langkah-langkah spesifik yang harus diambil untuk mencapai tujuan, serta siapa yang bertanggung jawab untuk apa. Hu dan Liden (2015) berargumen bahwa goal clarity dan process clarity berhubungan positif dengan kinerja individu dan tim serta efisiensi. Ketika goal clarity tinggi, anggota tim memahami bagaimana upaya mereka berkontribusi terhadap keberhasilan kolektif, yang meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika process clarity tinggi, anggota tim tidak membuang waktu untuk memperdebatkan siapa yang harus melakukan apa atau bagaimana cara melakukannya, sehingga koordinasi menjadi lebih efisien. Dalam lingkup penyelarasan target, goal clarity memastikan bahwa tujuan individu secara eksplisit dikaitkan dengan tujuan tim dan perusahaan, sementara process clarity memastikan bahwa setiap karyawan tahu persis apa yang perlu mereka lakukan untuk mencapai tujuan mereka (Fatimah et al., 2018; Hariani & Mardikaningsih, 2021).

Employee engagement merupakan konsekuensi kunci dari strategic alignment yang efektif dan berfungsi sebagai sumber energi yang mendorong karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Macey et al. (2009) mendefinisikan employee engagement sebagai keadaan psikologis di mana karyawan merasa penuh energi, dedikasi, dan absorpsi dalam pekerjaan mereka. Energi mengacu pada tingkat usaha dan ketekunan yang tinggi, dedikasi mengacu pada rasa signifikansi, antusiasme, dan kebanggaan, sementara absorpsi mengacu pada konsentrasi penuh dan perasaan bahwa waktu berlalu dengan cepat. Dalam organisasi dengan strategic alignment yang tinggi, karyawan lebih cenderung mengalami engagement karena mereka melihat hubungan yang jelas antara pekerjaan mereka dan tujuan yang lebih besar (Darmawan, 2013b). Kahn (1990) mengembangkan teori personal engagement yang menjelaskan bahwa karyawan akan menginvestasikan diri mereka sepenuhnya dalam peran kerja ketika mereka merasa bahwa peran tersebut bermakna (meaningfulness), aman (safety), dan tersedia sumber daya (availability). Strategic alignment berkontribusi pada meaningfulness karena karyawan melihat bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Ketika target individu selaras dengan sasaran tim dan perusahaan, pekerjaan yang tadinya terasa rutin dan membosankan menjadi bermakna karena ditempatkan dalam lingkup yang lebih besar (Mahyanalia et al., 2017; Werdati et al., 2020).

Implementasi goal cascading dalam praktik memerlukan pendekatan yang berbeda tergantung pada konteks organisasi dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Mone (2020) membedakan antara performance goals yang berfokus

pada pencapaian target spesifik dan development goals yang berfokus pada peningkatan kompetensi jangka panjang. Performance goals cocok untuk pekerjaan yang hasilnya dapat diukur secara obyektif dalam jangka pendek, seperti target penjualan atau produksi. Development goals cocok untuk pekerjaan yang memerlukan pembelajaran berkelanjutan, seperti penelitian dan pengembangan atau posisi manajerial. Dalam proses goal cascading, kedua jenis tujuan ini harus diselaraskan secara vertikal maupun horizontal. Pulakos et al. (2019) mengusulkan bahwa organisasi harus mengadopsi pendekatan manajemen kinerja berkelanjutan yang menggantikan evaluasi tahunan dengan umpan balik reguler dan penyesuaian target sepanjang tahun. Dalam pendekatan ini, target individu tidak ditetapkan sekali untuk setahun penuh tetapi ditinjau dan disesuaikan setiap kuartal atau bahkan setiap bulan berdasarkan perubahan prioritas strategis. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat tanpa kehilangan keselarasan antara target individu dan sasaran perusahaan.

Balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) adalah kerangka yang paling banyak diadopsi untuk menerjemahkan strategi menjadi target operasional di berbagai level organisasi. Konsep kunci dalam balanced scorecard adalah bahwa ukuran keuangan saja tidak cukup untuk memandu organisasi menuju kesuksesan jangka panjang; organisasi juga perlu mengukur kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kapabilitas karyawan. Keempat perspektif ini dihubungkan dalam hubungan sebab-akibat: investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan (pelatihan karyawan) meningkatkan proses internal, yang meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. Dalam proses goal cascading, setiap unit bisnis mengembangkan balanced scorecard yang selaras dengan scorecard korporat. Setiap departemen mengembangkan scorecard yang selaras dengan scorecard unit bisnis. Setiap tim mengembangkan scorecard yang selaras dengan scorecard departemen. Akhirnya, setiap karyawan memiliki personal balanced scorecard dengan target individu yang secara langsung mendukung target tim. Kaplan dan Norton (1996) menekankan bahwa personal balanced scorecard harus dikembangkan melalui proses partisipatif, bukan ditentukan dari atas, sehingga karyawan merasa memiliki target mereka. Mereka juga menekankan bahwa target harus menantang namun dapat dicapai, dan diukur secara obyektif dengan metrik yang jelas.

Goal clarity dan process clarity yang tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mengurangi ketegangan dan konflik dalam tim. Hu dan Liden (2015) menemukan bahwa ketidakjelasan tujuan (goal ambiguity) dan ketidakjelasan proses (process ambiguity) adalah prediktor utama dari perilaku kontraproduktif seperti sabotase, pencurian, dan agresi terhadap rekan kerja. Ketika karyawan tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka atau bagaimana cara melakukannya, mereka cenderung menyalahkan orang lain atas kegagalan mereka, menciptakan siklus konflik yang merusak kohesi tim. Sebaliknya, dalam tim dengan goal clarity dan process clarity yang tinggi,

anggota tim fokus pada pemecahan masalah daripada mencari kambing hitam. Mereka lebih mungkin untuk saling membantu karena mereka memahami bahwa keberhasilan individu bergantung pada keberhasilan tim secara keseluruhan. Sawyer (1992) menambahkan bahwa kejelasan peran (role clarity) juga mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika karyawan tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka, mereka mengalami kecemasan kronis yang dapat menyebabkan burnout. Penyelarasan target individu dengan sasaran tim dan perusahaan secara implisit meningkatkan kejelasan peran karena karyawan memahami di mana mereka berada dalam peta strategi yang lebih besar (Lestari et al., 2020).

Penggunaan teknologi untuk memfasilitasi goal cascading dan strategic alignment telah menjadi praktik umum dalam organisasi modern. Kaplan dan Norton (1996) sudah mengantisipasi kebutuhan akan sistem informasi yang mendukung balanced scorecard, termasuk kemampuan untuk menelusuri (drill down) dari metrik korporat ke metrik unit bisnis, departemen, tim, dan individu. Software balanced scorecard modern memungkinkan manajer untuk melihat dashboard kinerja real-time yang menunjukkan apakah target di setiap level sedang tercapai atau tidak. Jika target di level korporat tidak tercapai, manajer dapat menelusuri ke level yang lebih rendah untuk mengidentifikasi unit mana yang bermasalah (Darmawan et al., 2020; Abdullah et al., 2021). Jika target di level individu tidak tercapai, sistem dapat secara otomatis mengirim peringatan kepada atasan langsung untuk melakukan intervensi. Mone (2020) menekankan bahwa teknologi harus digunakan untuk mendukung dialog antara atasan dan bawahan, bukan untuk menggantikannya. Sistem yang terlalu otomatis dapat membuat karyawan merasa diawasi dan dikendalikan, merusak engagement (Darmawan et al., 2020). Sebaliknya, sistem yang transparan di mana semua orang dapat melihat bagaimana target mereka selaras dengan target orang lain dapat meningkatkan kolaborasi dan rasa memiliki. Pulakos et al. (2019) merekomendasikan bahwa organisasi harus menggunakan teknologi untuk memfasilitasi umpan balik real-time dan penyesuaian target yang agile, bukan untuk memperkuat siklus evaluasi tahunan yang kaku. Organisasi terus berupaya menciptakan keunggulannya sendiri dengan ciri khas yang melekat pada organisasi tersebut melalui produktivitas kerja (Darmawan, 2018).

Perbedaan budaya organisasi dalam preferensi terhadap goal clarity dan process clarity perlu diakomodasi dalam desain sistem penyelarasan target (Ishak et al., 2016). Hofstede (2001) dalam penelitian lintas budayanya mengidentifikasi dimensi uncertainty avoidance yaitu tingkat di mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ambiguitas dan ketidakpastian. Dalam budaya dengan uncertainty avoidance tinggi (seperti Jepang, Yunani, dan Portugal), karyawan lebih menyukai process clarity yang sangat tinggi, termasuk prosedur terperinci dan aturan yang eksplisit. Dalam budaya dengan uncertainty avoidance rendah (seperti Denmark, Swedia, dan Singapura), karyawan lebih toleran terhadap ambiguitas dan lebih menyukai fleksibilitas untuk menentukan proses sendiri. Dalam lingkup goal cascading, organisasi di

negara dengan uncertainty avoidance tinggi perlu memberikan panduan yang lebih rinci tentang bagaimana mencapai target, sementara organisasi di negara dengan uncertainty avoidance rendah dapat memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk menentukan cara mereka sendiri. Namun perlu diingat bahwa terlalu banyak prosedur dapat menghambat inovasi dan inisiatif. Milkovich et al. (2011) menekankan bahwa keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas harus ditemukan berdasarkan konteks spesifik organisasi, bukan berdasarkan asumsi universal.

Hubungan antara strategic alignment, goal clarity, dan employee engagement bersifat siklus dan saling memperkuat. Kim et al. (2020) menemukan bahwa strategic alignment meningkatkan goal clarity, yang pada gilirannya meningkatkan employee engagement. Karyawan yang engaged cenderung berkinerja lebih baik, yang memperkuat keyakinan manajemen bahwa strategic alignment itu penting, sehingga manajemen menginvestasikan lebih banyak sumber daya untuk memelihara alignment. Sebaliknya, ketika strategic alignment lemah, goal clarity rendah, engagement rendah, kinerja rendah, dan manajemen mungkin menyimpulkan bahwa strategic alignment tidak penting, menciptakan lingkaran setan. Macey et al. (2009) menekankan bahwa untuk memutus lingkaran setan ini, organisasi perlu melakukan intervensi yang disengaja untuk meningkatkan goal clarity, misalnya dengan mengadakan town hall meeting di mana CEO menjelaskan strategi perusahaan, kemudian setiap level manajemen melakukan cascading communication yang sama ke bawah. Mereka juga merekomendasikan penggunaan visual aids seperti strategy map yang dipajang di seluruh kantor sehingga karyawan setiap hari diingatkan tentang bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Selain itu, goal clarity harus diperkuat melalui ritual rutin seperti rapat tim mingguan di mana anggota tim berbagi kemajuan mereka terhadap target dan bagaimana target mereka saling terkait.

Perbedaan antara tujuan yang bersifat rutin (routine tasks) dan tujuan yang bersifat adaptif (adaptive tasks) memerlukan pendekatan penyelarasan yang berbeda. Locke dan Latham (2002) membedakan antara kerja yang bersifat algoritmik yaitu tugas yang langkah-langkahnya sudah diketahui dan dapat diprogram, dengan kerja yang bersifat heuristik yaitu tugas yang memerlukan pemecahan masalah kreatif karena langkah-langkahnya tidak diketahui sebelumnya. Dalam kerja algoritmik, goal cascading dapat dilakukan dengan cara yang relatif sederhana: target di level atas diterjemahkan menjadi target kuantitatif di level bawah, dan karyawan dievaluasi berdasarkan pencapaian target tersebut. Dalam kerja heuristik, pendekatan ini tidak efektif karena karyawan perlu kebebasan untuk bereksperimen dan gagal. Untuk kerja heuristik, goal cascading harus lebih fokus pada learning goals daripada performance goals. Learning goals adalah target tentang memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru, bukan target tentang mencapai hasil tertentu. Mone (2020) menekankan bahwa dalam lingkungan yang volatile, uncertain, complex, dan ambiguous (VUCA), organisasi perlu menggeser fokus

dari performance goals ke learning goals. Hal ini karena dalam lingkungan VUCA, apa yang berhasil kemarin mungkin tidak berhasil besok, sehingga kemampuan untuk belajar dan beradaptasi lebih penting daripada kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyelarasan target dalam lingkup ini berarti memastikan bahwa learning goals individu selaras dengan learning goals tim, dan learning goals tim selaras dengan kemampuan adaptif organisasi secara keseluruhan.

PENUTUP

Proses penyelarasan target kerja individu dengan sasaran tim dan perusahaan dimulai dengan pembentukan hierarki tujuan di mana tujuan korporat diturunkan menjadi tujuan unit bisnis, departemen, tim, dan individu melalui mekanisme goal cascading. Role clarity yang terdiri dari goal clarity (kejelasan tentang tujuan) dan process clarity (kejelasan tentang prosedur) berfungsi sebagai mediator antara strategic alignment dan kinerja organisasi. Employee engagement adalah konsekuensi dari strategic alignment yang efektif, di mana karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna karena berkontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Balanced scorecard dan strategy map menyediakan kerangka visual untuk menerjemahkan strategi menjadi target operasional di berbagai level organisasi. Goal clarity dan process clarity yang tinggi mengurangi konflik dalam tim dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Teknologi dapat memfasilitasi goal cascading melalui dashboard real-time, namun harus digunakan untuk mendukung dialog, bukan menggantikannya. Perbedaan budaya dalam uncertainty avoidance mempengaruhi preferensi terhadap tingkat detail dalam process clarity. Hubungan antara strategic alignment, goal clarity, dan employee engagement bersifat siklus dan saling memperkuat, sehingga intervensi yang disengaja diperlukan untuk memutus lingkaran setan ketika alignment lemah. Untuk kerja adaptif di lingkungan VUCA, goal cascading harus fokus pada learning goals daripada performance goals.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara goal setting theory, role theory, dan balanced scorecard dalam model prediksi efektivitas strategic alignment. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara goal clarity, process clarity, dan employee engagement dalam berbagai konteks industri dan budaya. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan menyusun strategy map yang jelas di level korporat, kemudian secara bertahap menurunkan ke level unit bisnis, departemen, tim, dan individu melalui proses partisipatif. Pastikan bahwa setiap karyawan memiliki personal balanced scorecard dengan target yang secara eksplisit dikaitkan dengan target tim dan perusahaan. Lakukan sosialisasi strategy map secara visual di seluruh kantor, dan gunakan ritual rutin seperti rapat tim mingguan untuk memperkuat goal clarity. Untuk meningkatkan process clarity, dokumentasikan prosedur baku untuk tugas-

tugas rutin, tetapi berikan fleksibilitas untuk tugas-tugas adaptif. Gunakan teknologi dashboard untuk memantau keselarasan target secara real-time, tetapi pastikan bahwa teknologi mendukung dialog antara atasan dan bawahan, bukan menggantikannya. Untuk organisasi di negara dengan uncertainty avoidance tinggi, berikan panduan prosedur yang lebih rinci; untuk negara dengan uncertainty avoidance rendah, berikan kebebasan lebih besar. Dalam lingkungan VUCA, geser fokus dari performance goals ke learning goals, dan selaraskan learning goals individu dengan learning goals tim dan kemampuan adaptif organisasi. Akhirnya, lakukan survei goal clarity dan employee engagement secara berkala, dan gunakan hasil survei untuk menyesuaikan proses goal cascading.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Technology Access and Digital Skills: Bridging the Gaps in Education and Employment Opportunities in the Age of Technology 4.0, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 163 – 168.
- Beer, M., Finnstrom, M., & Schrader, D. (2016). Why leadership training fails and what to do about it. *Harvard Business Review*, 94(10), 50-57.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Darmawan, D. (2013a). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013b). Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2017). The effects of the big five personality on job performance. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 36 – 42
- Darmawan, D. (2018). Pengaruh profesionalisme dan kondisi kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 21-26.
- Darmawan, D. (2020). Health, Well-Being, and Productivity of Senior Employees in the Era of Artificial Intelligence. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 43-50.
- Darmawan, D. (2020). Retention and Career Mobility of Senior Employees in Modern Organizational Dynamics. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 37-44.
- Darmawan, D. (2021). Implementation of Agile Project Management in a Dynamic Business Environment, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 275 – 280.

- Darmawan, D. (2021). Objective Vagueness, Appraisal Bias, and Lack of Employee Involvement in Performance Appraisal and Job Satisfaction in Organizations, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 117 – 122.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. (2020). Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Sinambela, E. A., & Mauliyah, N. I. (2016). The effect of competence, independence and workload on audit quality. *JARES*, 1(2), 47 – 57.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Fared, M. A. & D. Darmawan. (2021). Design and Implementation of Cross-Functional Training to Improve Team Collaboration, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 215 – 220.
- Fatimah, S., A.K. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. (2018). The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues, *Academy of Management Review*, 43(2), 217–241.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Sage Publications.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2017). Peran Norma Kelompok untuk Membentuk Perilaku Individu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 75–86.
- Hariani, M., & R. Mardikaningsih. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67 – 72.
- Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 43–56.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127.

- Irfan, M., & D. Darmawan. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179 – 184.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R. ., & Putra, A. R. (2015). Standar kompetensi sebagai alat penyamaan persepsi kerja dalam manajemen kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Ishak, M., Zaidi, I., Darmawan, D., & Yang, Z. (2016). Conceptualizing cultural organization studies. *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jahroni, J., U. P. Lestari, & R. Mardikaningsih. (2020). Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kim, Y., Kim, J., & Kwon, K. (2020). The effect of strategic alignment on organizational performance: The mediating role of goal clarity and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(2), 145-163.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey Bass.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley Blackwell.
- Mahyanalia, R., K. S. Siagian, D. Darmawan, A. Gunawan & S. Arum. (2017). Job Insecurity and an Integrative Review for Future Research, *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Kerja Fleksibel dalam Dimensi Kesejahteraan dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 79–96.
- Mardikaningsih, R., & M. Hariani. (2020). Effect of Work Climate and Wages on Turnover Intention, *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 21–28.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Nurmalasari, D. (2020). Faktor Determinan dan Strategi Pengembangan Dinamika Kerja Tim Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 57–70.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw Hill.
- Mone, E. M. (2020). *Performance management: A practical introduction* (2nd ed.). Society for Human Resource Management.
- Padma, A., Aisyah, N., Darmawan, D., Azmi, I. A., & Putra, A. R. (2018). Contingency approach to strategies for service firms. *Business Research*, 7(2), 178–189.
- Pulakos, E. D., Mueller Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249–271.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130–142.
- Shields, J., Rooney, J., Brown, M., & Kaine, S. (2020). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Sage Publications.
- Sinambela, E. A., & Hariani, M. (2021). Membangun Pengalaman Karyawan yang Positif Strategi Terintegrasi untuk Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 61–78.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20–32.