

**Buku Referensi**

# **MANAJEMEN STRATEGIK**



**TINJAUAN TEORITIS  
MULTI PERSPEKTIF**

**AYI AHADIAT**



**Pusat Penerbitan  
Lembaga Penelitian  
Universitas Lampung**

**MANAJEMEN STRATEGIK:  
TINJAUAN TEORITIKAL MULTIPERSPEKTIF**

*(Edisi Ke Satu)*



**AYI AHADIAT**

**PUSAT PENERBITAN  
LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2010**



**Ayi Ahadiat**, Lahir di Bandung, Jawa Barat, 7 Maret 1965, adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Lampung dan pernah menjadi Dosen tidak tetap pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM (2008). Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Lampung (1990), dan *Master of Business Administration* dari *Haworth College of Business, Western Michigan University, USA* (1994). Pendidikan non gelar pada 1. *Economics Institute, Boulder, Colorado, USA* (1992); 2. *Asian Institute of Technology (AIT) Bangkok, Thailand, Short Course on Management the Information Resources Center* (2000); dan 3. *University of California at Los Angeles (UCLA), Anderson School of Business, California USA, Short Course on Managing the Information Resources (MIR) Program* (2001). Sejak tahun 2002 mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen Bidang Manajemen Strategik pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan sandwich program pada *Gatton College of Business and Economics, The University of Kentucky, USA* (2004). Minat penelitian bidang 1. Manajemen strategik, khususnya perubahan strategik; 2. Sistem informasi manajemen; 3. Perilaku organisasional; dan 4. Manajemen sumberdaya manusia. Mata kuliah yang diajarkan Manajemen Strategik (S1 dan MM), Leadership, Sistem Informasi Manajemen, dan Perilaku Organisasional. Menjadi narasumber dan konsultan pada berbagai pelatihan, seminar dan workshop perencanaan strategik Pemerintah Provinsi Lampung, Pemerintah Kabupaten Lampung Utara, DPRD Kabupaten Lampung Tengah, DPRD Kabupaten Tulang Bawang, Pemerintah Kabupaten Way Kanan, Pemerintah Kabupaten Lampung Barat, Pemerintah Kota Bandar Lampung, dan DPRD Kabupaten Badung Provinsi Bali, dan sebagai tim perumus *Project Management Report (PMR) QUE Project* Direktorat Jendral Dikti-World Bank Project (2001-2002). Komentor, kritik, dan saran langsung sampaikan ke penulis: [ayiahadiat@unila.ac.id](mailto:ayiahadiat@unila.ac.id); [ayi.ahadiat@gmail.com](mailto:ayi.ahadiat@gmail.com); <http://indonesian-strategic-management.blogspot.com>

(LEMBAR COVER DALAM)

**BUKU REFERENSI**

---

**MANAJEMEN STRATEGIK: TINJAUAN TEORITIKAL MULTIPERSPEKTIF**

Penulis: Ayi Ahadiat, SE. MBA

Editor Bidang Manajemen Strategik: Dr (Cand) Wisnu Untoro, M.Si.

Editor Bahasa Indonesia: Drs. Sutjipto, M.Pd.

Publikasi: Prof. Dr. John Hendri

Dr. Eng. Admi Syarif

Agus Effendi

**PUSAT PENERBITAN LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2010**

## **Quotes:**

***"Inna Allaha laa yughayiru maa bi qaumin hatta yughayiruu maa bi anfussihiim"*** – Sesungguhnya Allah SWT. tidak merubah nasib suatu kaum jika kaum itu tidak merubahnya sendiri (Qs Al Ra'd Ayat 11).

***"Innama a'malu binniyah"*** - Sesungguhnya setiap pelaksanaan atau perbuatan itu sangat bergantung pada kekuatan niat atau rencana, yaitu visi, misi, tujuan, dan strategi pelakunya (Al Hadits).

*Advice from Harry Truman: (1) "Keep working on a plan. Make no little plans. Make the biggest one you can think of, and spend the rest of your life carrying it out," (2) "You can always amend a big plan, but you can never expand a little one. I don't believe in little plans. I believe in plans big enough to meet a situation which we can't possibly foresee now."*  
(Truman & Keyes, 1995)

## **Buku ini didedikasikan kepada:**

**Istriku:  
Fiyanti Mala**

**Anak-anakku:  
1. Muhammad Furqan Ahadiat  
2. Zafira Uswatun Hasanah**

---

# PRAKATA

Tersusunnya manuskrip buku ini terinspirasi oleh proses panjang dari suatu *“intellectual adventure”* yang dijalani oleh penulis dalam upaya menyelesaikan program doktoral bidang manajemen strategik pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Banyak tulisan sebagai tugas mahasiswa S3 dalam bentuk artikel atau makalah yang dapat dihadirkan ke ranah publik ilmiah dan praktisi berkaitan dengan tema manajemen strategik. Isi bab tulisan ini diambil dari berbagai artikel yang pernah dipresentasikan pada konferensi dan pernah diterbitkan pada beberapa jurnal atas nama penulis sendiri dengan dilakukan penyesuaian untuk memberikan aliran konsep yang runtut. Manfaat substansi buku ini antara lain untuk pembelajaran konsep-konsep strategik manajemen dan memperkaya literatur penunjang penelitian manajemen strategik.

Manajemen strategik dikenal sebagai cabang ilmu manajemen dengan karakteristik keterpaduan dari banyak cabang ilmu lainnya seperti ilmu politik, militer, manajemen pemasaran, manajemen produksi, ilmu ekonomi, organisasi industrial, psikologi, dan manajemen sumberdaya manusia. Karena keragaman kontributor konsep dasar tersebut manajemen strategik dapat disebut sebagai ilmu manajerial hibrida (*hybrid managerial science*). Keragaman konsep dapat dilihat dari segi proses manajemen strategik mulai dari formulasi rencana strategik, proses implementasi strategi, hingga pengendalian strategik.

Pada dasarnya penyajian isi buku terdiri atas delapan bab yang mengikuti proses manajemen strategik. Porsi terbesar dari substansi buku ini terletak pada unsur implementasi strategi. Bab 1 menyajikan konsep manajemen strategik dengan pendekatan multiperspektif, dimaksudkan untuk memberikan gambaran bahwa konsep strategi yang ada telah dirumuskan dari hasil temuan penelitian empirik dan konseptual dengan perspektif beragam. Bab 2 menyajikan bagaimana formulasi rencana strategik dengan pendekatan *design school*. Bab 3 mengawali tahapan implementasi dengan menekankan pada pemahaman perubahan strategik sebagai jantung manajemen strategik. Perubahan strategik disajikan dalam berbagai perspektif yang digunakan dalam banyak penelitian. Bab 4 menyajikan kaitan strategi dengan struktur dan proses dalam organisasi. Bab ini juga merupakan substansi implementasi strategi di dalamnya merupakan intisari dari tipologi strategi menurut Miles dan Snow (1978). Bab 5 masih sebagai bagian dari implementasi strategi, menyajikan kepemimpinan strategik sebagai determinan perubahan strategik. Bab 6 masih sebagai bagian dari implementasi strategi, menyajikan sistem informasi strategik untuk menunjang kelincahan strategik (*strategic agility*) dan keunggulan kompetitif. Bab 7 merupakan bagian dari proses pengendalian strategik, di dalamnya dibahas

---

tentang keefektifan dan strategi organisasi, dan Bab 8 menyajikan pengendalian strategik (*strategic control*) yang dikaitkan dengan kepaduan strategik dinamik (*dynamic strategic fit*).

Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada para Guru, Pembimbing dan Mentor yang selama ini memberikan ilmu manajemen strategik, teori organisasi, dan keprilakuan yaitu Prof. Dr. Basu Swastha Dharmmesta, MBA., Dr. T. Hani Handoko, MBA., Dr. B.M. Purwanto, MBA., Dr. Bambang Riyanto LS. Akt. MBA, dan Prof. Walter Ferrier (University of Kentucky). Terimakasih penulis sampaikan kepada Dr. Amin Wibowo, MBA (Pengelola Program Doktoral Manajemen FEB UGM) dan Dr. Supriyadi (Pengelola Program Doktoral Akuntansi FEB UGM). Penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada Dr. (cand) Wisnu Untoro, M.Si. (FE UNS) sebagai editor bidang studi manajemen strategik dan Drs. Sutjipto, M.Pd. sebagai editor Bahasa Indonesia naskah buku ini. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada kolega dosen jurusan manajemen FE Unila, antara lain Aceng Syatibi Ch., SE, Dr. Toto Gunarto, SE. MSi., Asep Unik, SE. MSi, Prof. Dr. Satria Bangsawan, Aida Sari, SE. M.Si., Mahrinasari MS, SE. MSBA, Habibullah Djimad, SE. MSi., Ribhan, SE., MSi., Usep Syaipudin, SE., Fitra Darma, SE. MSi., Saring Suhendro, SE. MSi. dan teman diskusi (Asrian Hendi Caya, SE. ME., Mirwan, SE. MM, Habib Abdillah Al Muhdar, SE., Herdiyanto, SH.) juga kepada teman-teman diskusi S3 UGM Dr. Wayan Suartana (FE UNUD), Dr. M. Suud (STIE Widya Wiwaha Yogyakarta), Dr. (cand) Ir. Endi Gunanto, MM. (Komisaris PT. Star, *shoes industry*), dan Dr. (cand) J.L. Eko Nugroho (FE Ubaya), Dr (cand) Sriyani Kusumastuti (FE Trisakti), Dr. (Cand) Kuntari (ISI Yogyakarta), Dr. (cand) Gancar Premananto (FE UNAIR), Dr. (cand) Siti Aisyah (FE UNS), Dr. Joko (UPN Yogyakarta), Dr. (Cand) Listya (UPN Yogyakarta) dan Dr. Wisnu Prayogo, MBA (STIE YKPN Yogyakarta). Akhirnya terimakasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. John Hendri (Ketua Lembaga Penelitian Unila) dan Dr. Eng. Admi Syarif (Sekretaris Lembaga Penelitian Unila) yang membantu terbitnya buku referensi ini.

Akhirnya, penulis mohon kepada semua pembaca budiman untuk dapat memberikan masukan demi perbaikan sehingga dapat diterbitkan pada edisi berikutnya. Semoga buku ini dapat memberikan inspirasi dan pencerahan untuk kepentingan penelitian dan praktik manajemen strategik.

Bandar Lampung, Mei 2010  
Penulis<sup>1</sup>,

**Ayi Ahadiat**

---

<sup>1</sup> [ayahadiat@unila.ac.id](mailto:ayahadiat@unila.ac.id); [ayi.ahadiat@gmail.com](mailto:ayi.ahadiat@gmail.com); <http://indonesian-strategic-management.blogspot.com/>

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB 1 KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK: PENDEKATAN MULTIPERSPEKTIF</b>	
A. PENGERTIAN STRATEGI: KONSEP AWAL STRATEGI .....	1.1
B. MULTIDIMENSIONALITAS KONSEP STRATEGI ....	1-2
C. PERSPEKTIF DALAM MANAJEMEN STRATEGIK....	1-5
<i>The Design School: Strategy Formation as a Process of Conception...</i>	1-6
<i>The Planning School: Formasi Strategi sebagai Proses Formal...</i>	1-7
<i>The Positioning School: Strategi Sebagai Suatu Proses Analitis ...</i>	1-9
<i>The Cognitive School: Strategy Formation as a Mental Process ....</i>	1-11
<i>The Learning School: formasi strategi sebagai proses kemunculan ...</i>	1-13
<i>The Entrepreneurial School: Strategy Formation as Visionary Process...</i>	1-15
<i>The Power School: Strategy Formation as a Process of Negotiation ...</i>	1-16
<i>The Cultural School: Strategy Formation as a Collective Process ...</i>	1-19
<i>The Environmental School: Strategy Formation as a Reactive Process...</i>	1-20
D. DAFTAR PUSTAKA....	1-23
<b>BAB 2 MENGEMBANGKAN RENCANA STRATEGIK</b>	
A. PENDAHULUAN 2-1	
B. APA ITU RENCANA STRATEGIK 2-1	
C. TAHAP-TAHAP PEMBUATAN RENCANA STRATEGIK...2-3	
D. IMPLEMENTASI RENCANA STRATEGIK 2-6	
E. PENGENDALIAN STRATEGIK ( <i>STRATEGIC CONTROL</i> ) 2-7	
F. PENUTUP 2-7	
G. DAFTAR PUSTAKA 2-7	
<b>BAB 3 PERUBAHAN STRATEGIK MULTIPERSPEKTIF</b>	
A. PENDAHULUAN .....	3-1
B. MAHZAB PERUBAHAN STRATEGIK ATAU <i>SCHOOLS OF STRATEGIC CHANGE...</i>	3-7
C. ANTESEDEN PERUBAHAN STRATEGIK...2-9	
1. Proses Perubahan Strategik ...3-10	
a. Perspektif Lensa Kognitif: Konstruksi Kognisi Manajerial 3-15	
b. Perspektif Lensa Pembelajaran 3-16	
2. Kontek Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Rasional...3-18	
D. KONSEKUENSI PERUBAHAN STRATEGIK...3-20	
1. Isi Perubahan Strategik...3-20	
2. Dampak Perubahan Strategik: Kinerja .....3-23	
E. DAFTAR PUSTAKA....	3-24



**BAB 4 STRATEGI, STRUKTUR DAN PROSES ORGANISASI**

- A. TEORI DAN PENERAPAN..4-1
  - Proses adaptasi organisasional..4-2
  - Defenders ..4-3
  - Prospectors*...4-3
  - Analyzers*....4-3
  - Reactors*...4-4
  - Penerapan Model*...4-4
  - Keterkaitan teori manajemen terhadap strategi dan struktur organisasional ...4-4*
  - Bauran Strategi dan struktur (Mixed Strategy and Structure)*...4-5
- B. TEMUAN STUDI INDUSTRI....4-5
  - Strategi dalam industri tunggal: Kasus pada penerbitan buku teks perguruan tinggi ...4-6
- C. ULASAN....3-6
- D. SIMPULAN..4-9
- E. DAFTAR PUSTAKA..4-9

**BAB 5 STRATEGIC LEADERSHIP AS DETERMINANT OF STRATEGIC CHANGE: A THEORETICAL REVIEW AND PROPOSITIONS**

- A. INTRODUCTION...5-1
- B. CONCEPTUALIZATION OF STRATEGIC CHANGE...5-2
- C. CONCEPTUALIZATION OF LEADERSHIP UNDER NEO-CHARISMATIC THEORIES...5-7
- D. CONCEPTUALIZATION OF STRATEGIC LEADERSHIP....5-9
- E. CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND STRATEGIC CHANGE.....5-13
- F. CONCLUSION...5-15
- G. REFERENCES.....5-15

**BAB 6 SISTEM INFORMASI STRATEGIK: MENUNJANG STRATEGIC AGILITY DAN MENUJU KEUNGGULAN KOMPETIIF**

- A. PERKEMBANGAN SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI ..6-1
- B. PARADOK PRODUKTIFITAS ....6-2
- C. MANAJEMEN PERUBAHAN .....6-4
- D. MANAJEMEN SISTEM INFORMASI STRATEGIK 6-5
  - Perencanaan Strategik Sistem Teknologi Informasi* 6-5
  - Penyelarasan Rencana Strategik Sistem Informasi (Strategic Alignment)*..6-6
- E. KELINCAHAN STRATEGIK (STRATEGIC AGILITY)...6-10
- F. DAFTAR PUSTAKA...6-11

**BAB 7: KEEFEKTIFAN DAN STRATEGI ORGANISASI**

- A. PENDAHULUAN..7-1
- B. LANDASAN KONSEP KEEFEKTIFAN..7-1
  1. Definisi Sasaran (goals) dan Keefektifan (Effectiveness)..7-1
    - Sasaran (*goals*) 7-1
    - Keefektifan (*Effectiveness*)...7-2

- 
2. Model-model Keefektifan Organisasi...7-3
  3. Kriteria Keefektifan dan Siklus Hidup Organisasi..7-6
  4. Masalah pengukuran keefektifan ..7-9
  - C. KAITANNYA KEEFEKTIFAN DENGAN STRATEGI ORGANISASI..7-10
    1. Kesesuaian organisasional dengan lingkungan ..7-10
    2. Mengelola Evolusi Organisasi (*Managing the Organization Evolution*) ..7-10
    3. Fungsi institusi pada manajemen 7-13
    4. Struktur dan Strategi untuk Keefektifan Organisasional ..7-14
  - D. SIMPULAN...7-14
  - E. DAFTAR PUSTAKA....7-14

**BAB 8: MODEL DINAMIK *STRATEGIC FIT* DALAM PERSPEKTIF KONTIJENSI  
KAITANNYA DENGAN *STRATEGIC CONTROL***

- A. PENDAHULUAN...8-1
- B. KONSEPTUALISASI DAN DOMAIN *STRATEGIC FIT*...8-2
- C. PERSPEKTIF KONTIJENSI STRATEGI ORGANISASI...8-5
- D. PERSPEKTIF *STRATEGIC CONTROL* ...8-7
- E. MENUJU MODEL DINAMIK *STRATEGIC FIT* ...8-10
  - Beneficial Strategic Change (Dynamic Fit)*...8-14
  - Insufficient Strategik Change (Dynamic Misfit)*..8-14
  - Beneficial Inertia (Dynamic Fit)*..8-14
  - Excessive Change (Dyn. Misfit)*..8-15
- F. PENUTUP ..8-15
- G. DAFTAR PUSTAKA .. 8-16

**INDEKS**

---

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1:	Klasifikasi Mahzab atau Aliran Pemikiran (School of Thoughts) dalam Strategi ....1-5
Tabel 1.2:	Model – Model Strategi menurut Chaffee ...1-21
Tabel 2.1:	Penjelasan Alat Analisis Penyusunan Rencana Strategik..2-5
Tabel 5.1:	Illustrative dimensions of strategic leadership.....5-12
Tabel 7.1:	Evolusi Bentuk Organisasi ..7-10
Tabel 8.1:	Proposed Conceptual Scheme to Distinguish Different Perspectives of Fit...8-4
Tabel 8.2:	Menuju Konseptualisasi Baru Kesesuaian Strategik...8-12
Tabel 8.3:	Empat kemungkinan skenario dalam mencapai kesesuaian strategik dinamis ...8-13

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1: Bentuk Dasar Strategi (*Basic Forms of Strategy*) ...1-4
- Gambar 2-1: Model Komprehensif Manajemen Strategik (David, 2009) ...2-1
- Gambar 2-2: Conventional Strategic Planning Process ...2-3
- Gambar 2-3: The Steiner Model of Strategic Planning (1969) 2-4
- Gambar 2-4: Five Competitive Forces (Porter, 1980) ..2-6
- Gambar 3.1: Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Rasional 3-1
- Gambar 3-2: Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Pembelajaran ...3-3
- Gambar 3-3: Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Kognitif ...3-4
- Gambar 3-4: Perubahan Strategik: Kerangka Multi-Lensa ..3-6
- Gambar 3-5: Kerangka Analisis Perubahan Strategik ..3-7
- Gambar 3-6: Model Ringkasan Mahzab Perubahan Strategik dan Konstruk dalam Perspektif Multi-lensa ...3-8
- Gambar 3-7: Kerangka Integratif Analisis Perubahan Strategik: Perspektif Multi-Lensa 3-9
- Gambar 3-8: Teori Proses Pengembangan Organisasional dan Perubahan 3-14
- Gambar 3-9: *The Change Cube* (Kubus Perubahan) ...3-21
- Gambar 4-1: Siklus Adaptif....4-3
- Gambar 4-2. Conceptual Framework . 4-6
- Gambar 5-1: Integrative Framework of Strategic Change Analysis: Multi-lens Perspective ...5-4
- Gambar 5-2: Fitting strategic leadership into the strategy framework (Hambrick, 1989)...5-11
- Gambar 5-3: Strategic leadership causality on strategic change....5-14
- Gambar 6-1: Strategic Alignment Model (SAM)...6-7
- Gambar 6-2: Model integrasi Perencanaan Strategi Bisnis dan Perencanaan Strategik Sistem Teknologi Informasi oleh Martin et al. (2005) ...6-9
- Gambar 7-1: Empat Model Nilai Keefektifan
- Gambar 7-2. Nilai Keefektifan pada Tahap Perkembangan...7-8
- Gambar 7-3. Component model jaringan dalam kaitan dengan strategic change..7-12
- Gambar 7-4: A New View of Organization...7-13
- Gambar 8- 1: Model sistem dari penelitian strategi berbasis teori kontijensi (Ginsberg & Venkatraman, 1986)...8-7
- Gambar8- 2: Komponen kontrol strategis dalam proses manajemen strategis (Preble, 1992)..8-9
- Gambar 8-3: Menuju model generik dari kesesuaian strategik dinamis: antecedent and consequences (Sumber: Zajac, Kraatz dan Bresser, 2000)...8-13

# BAB 1: KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK: PENDEKATAN MULTIPERSPEKTIF

## A. PENGERTIAN STRATEGI: KONSEP AWAL STRATEGI

Istilah strategi telah ada sejak lama dan cukup memberikan pengaruh. Sejak tahun 1980an dari istilah atau konsep ini terlahir mata kuliah manajemen strategik sebagai *capstone course* atau mata kuliah "muara" pada sekolah bisnis di Amerika Serikat. Namun apa sebenarnya arti dari terminologi strategi ini? Buku buku teks manajemen strategik menyajikan definisi pada bab awal yang berarti rencana manajemen puncak untuk memperoleh hasil sesuai dengan misi dan sasaran organisasi (Wright et al., 1992). Pada dasarnya, kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani dengan sebutan *strategos*, yang dibentuk dari *stratos*, dengan makna tentara, dan *-ag*, yang bermakna memimpin (Evered, 1983). Dengan kata lain, strategi adalah *generalship*<sup>1</sup> yakni ilmu tentang bagaimana seorang jenderal berperang atau menjalankan tugasnya. Menurut Grant (1995), strategi adalah berkenaan dengan cara bagaimana memenangkan kompetisi atau persaingan. Istilah strategi dapat dipandang secara konotatif sebagai suatu niat melakukan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Pemahaman ini sesuai dengan Chandler (1962) yang mendefinisikan strategi sebagai determinasi dari sasaran dan tujuan dasar jangka panjang sebuah entitas bisnis atau perusahaan (*entreprise*), melalui adopsi serangkaian tindakan dan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pengertian dengan makna senada juga diajukan oleh Andrews (1971).

Bidang manajemen strategik dalam perkembangannya tidak bertahan dengan mengandalkan definisi tunggal tentang strategi. Pada berbagai penelitian dan review konseptual istilah strategi telah digunakan dalam berbagai cara atau perspektif yang berbeda satu dengan lainnya dan dikenali bahwa strategi merupakan terminologi dengan definisi multi faset (Mintzberg, 1987). Dengan kata lain strategi adalah konsep multidimensional yang merupakan jantung dari bisnis dan organisasi. Selaras dengan Hax dan Majluf (1991), strategi merupakan konsepsi yang terkait dengan kegiatan kritikal yakni isu atau permasalahan yang ada pada bisnis yang memberikan arahan tindakan untuk mengatasi berbagai tantangan organisasi. Di samping aspek multidimensionalitas, faktor situasional juga mempengaruhi inkonsistensi yang muncul dalam definisi strategi (Hambrick, 1983). Bahkan, hingga tidak tercapainya konsensus berkenaan dengan definisi strategi (Chaffee, 1985).

---

<sup>1</sup> Merriam-Webster Online Dictionary copyright © 2004 by Merriam-Webster, Incorporated [On Line]. URL <http://www.m-w.com>

## B. MULTIDIMENSIONALITAS KONSEP STRATEGI

Keragaman definisi strategi dalam berbagai literatur, Mintzberg mengajukan lima definisi strategi sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif (Mintzberg, 1987; Mintzberg et al., 1995; Mintzberg et al., 1998). Pertama, strategi sebagai rencana didefinisikan serangkaian tindakan yang diniatkan atau sebagai panduan untuk menghadapi situasi. Sebuah rencana akan dibuat sebelum tindakan dilakukan atau diterapkan. Rencana biasanya disebutkan secara eksplisit dalam bentuk dokumen formal (Mintzberg, 1987). Drucker (1974) mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang dilakukan dengan muatan tujuan. Sedangkan Moore (1959) mendefinisikan strategi sebagai desain atau rancangan untuk suatu tindakan atau secara esensial strategi merupakan konsepsi yang mendahului tindakan. Berbeda dengan taktik, strategi adalah rencana umum untuk penempatan sumberdaya dalam rangka membangun posisi yang menguntungkan, sementara taktik adalah skema untuk tindakan spesifik (Grant, 1995). Strategi juga dipahami sebagai konsep yang memberikan “cetak biru komprehensif dan integratif” bagi organisasi secara keseluruhan. Jika strategi menjadi rencana maka ia akan membantu untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan (Hax & Majluf, 1991). Di sini tampak bahwa tujuan seperti mendahului atau berada paralel dengan strategi. Dengan demikian, strategi memberikan petunjuk atau rencana ke mana organisasi akan bergerak (Mintzberg, 1987).

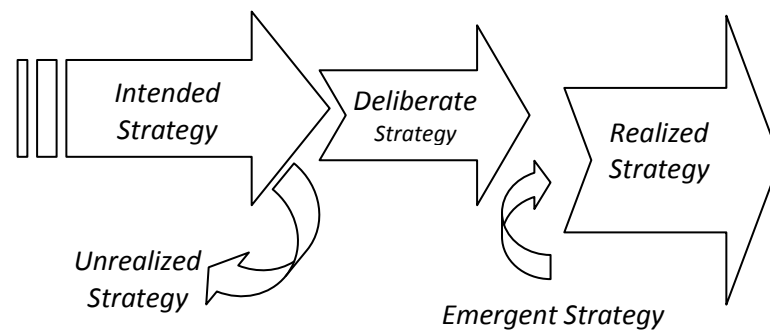
Definisi strategi sebagai sebuah rencana dapat ditinjau dari berbagai perspektif, antara lain dari perspektif militer, teori permainan atau *game theory*, manajemen, dan leksikal. Dari segi militer, strategi berkenaan dengan menyusun rencana perang dengan didukung oleh kampanye individual yang di dalamnya bagaimana individu prajurit melakukan penyerangan (Von Clausewitz, 1976). Dari segi *game theory*, strategi dipandang sebagai suatu rencana lengkap yang merinci pilihan tindakan oleh pemain dalam setiap kemungkinan situasi (Von Neumann & Morgenstern, 1944). Rencana ini merepresentasikan tindakan jangka panjang atau tindakan berskala besar, berbeda dengan taktik yang berkenaan dengan skala kecil dan lebih pendek (Dixit & Skeath, 1999). Dari segi manajemen, strategi adalah rencana menyatu, meyeluruh, dan terpadu dirancang untuk memberi kepastian tujuan utama organisasi dapat tercapai (Glueck, 1980). Secara leksikal, seperti yang disadur dari *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, strategi adalah rencana yang disusun untuk tujuan tertentu (Crowther, 1995); kemudian dikutip dari *Meriam-Webster Online Dictionary*, strategi adalah rencana atau metoda yang disusun secara hati-hati. Dalam arti lain strategi yang cerdas adalah seni merancang atau menggunakan rencana untuk pencapaian suatu tujuan.

Kedua, strategi sebagai suatu siasat atau manuver adalah langkah yang diniatkan untuk mengalahkan lawan atau pesaing (Mintzberg, 1987). Pandangan strategi ini memfokuskan perhatian pada aspek paling dinamik dan kompetitif.

Strategi sebagai suatu siasat digunakan dengan menggunakan istilah signal pasar dan langkah kompetitif atau *competitive moves* (Porter, 1980), strategi defensif (Porter, 1985), strategi agresif atau manuver (D'Aveni, 1994; Ferrier, 2001; Ferrier et al., 2002; Schumpeter, 1950). Tindakan kompetitif, interaksi, serangan dan respon, serta serangkaian tindakan (D'Aveni, 1994; Ferrier & Lee, 2002; Ferrier et al., 1999; Lee et al., 2000; Smith et al., 1992; Young et al., 1996). Dalam interaksi kompetitif multipasar bersifat *diadic*, siasat dapat saja atau dimungkinkan berujung pada situasi saling menahan serangan atau *mutual forbearance* (Baum & Korn, 1999; Gimeno, 1999). Strategi sebagai siasat dapat juga diungkapkan dalam bentuk desakan, langkah taktik, atau *gambit* seperti terjadi dalam permainan catur (McGrath et al., 1998).

Ketiga, di samping sebagai rencana yang bersifat umum atau siasat bersifat spesifik, strategi dapat mencakup perilaku hasil atau strategi terealisasi (*realized strategy*) di dalamnya ada unsur kebijakan tiba-tiba (*emergent*) dan kebijakan yang menjadi tujuan awal atau direncanakan (*deliberate*). Dalam hal ini, strategi dipandang sebagai pola yang dihasilkan dalam suatu aliran tindakan. Dengan kata lain, strategi adalah suatu konsistensi dalam perilaku, baik itu diniatkan atau tidak (Mintzberg, 1978; 1987). Pola strategi dapat dilihat dari segi penempatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam waktu tertentu (Chandler, 1962). Dengan demikian sebenarnya definisi strategi baik itu sebagai rencana atau sebagai pola tidak dapat dibedakan. Strategi sebagai rencana dipahami sebagai niat strategi (*intended strategy*) dan strategi sebagai pola dipahami sebagai realisasi strategi (*realized strategy*).

Sebagaimana pada Gambar 1.1, jika niatan yang ada sebelumnya direalisasikan, maka strategi tersebut tergolong dalam strategi terlaksana sesuai dengan niat (*deliberate strategy*), walaupun ada strategi yang diniatkan sebelumnya tidak dapat terlaksana karena tidak memenuhi tuntutan lingkungan internal dan eksternal, strategi demikian disebut dengan strategi yang batal terlaksana (*unrealized strategy*). Dalam proses pelaksanaan rencana strategik, perubahan lingkungan eksternal dan organisasional dapat mendorong munculnya strategi yang belum direncanakan sebelumnya (*emergent strategy*). Jadi keseluruhan strategi terlaksana atau *realized strategy* adalah gabungan dari *deliberate strategy* dan *emergent strategy* (Mintzberg, 1987; Rumelt, 1979).



Gambar 1.1: Bentuk Dasar Strategi (*Basic Forms of Strategy*)  
 Sumber: Mintzberg and McHugh (1985, hal 162); Mintzberg (1978, hal 945)

Beberapa peneliti mengaitkan strategi sebagai pola atau *pattern* dengan dinamika kompetiti, dimana strategi didefinisikan sebagai rangkaian tindakan kompetitif atau pola teratur dari repetisi tindakan kompetitif yang dilakukan selama periode strategik (Ferrier, 2001 Ferrier & Lee, 2002).

Keempat, strategi sebagai posisi memiliki makna penempatan organisasi dalam posisi yang menguntungkan, apakah posisi itu kompetitif atau tidak. Dengan demikian, organisasi menempati posisi khusus dan kuat (*niche*) dalam lingkungan bisnisnya (Mintzberg, 1987). Berkaitan dengan hal ini, strategi dipandang sebagai sarana untuk membangun keunggulan kompetitif dengan menfokuskan pada unit bisnis, struktur industri, dan kompetensi internal (Nyamori et al., 2001). Porter (1980) mengasosiasikan pandangan ini dengan menjelaskan tiga cara dengan perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif kos rendah, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Istilah posisi juga bermakna sebagai cara bagaimana organisasi untuk memadukan kegiatan dengan lingkungan dan kemampuan sumberdaya yang dimiliki. Ini merupakan pandangan kontingensi, yang menilai bahwa agar organisasi dapat bertahan, maka ia harus memelihara kesesuaian (*fit*) dengan lingkungannya (Nyamori et al., 2001; Sugiyanto, 1997). Penelitian yang berkaitan dengan posisi strategik menggunakan konstruk kesamaan strategik atau *strategic similarity* (Deephouse, 1999) yang didefinisikan sebagai konstruk level perusahaan yang merepresentasikan sejauhmana posisi strategik perusahaan menyamai posisi perubahan lain yang berkompetisi dalam pasar tertentu pada waktu tertentu.

Kelima, strategi sebagai perspektif dipahami sebagai komitmen pembuat strategi (*strategist*) untuk bertindak dan merespon lingkungan dengan cara tertentu. Dari sudut pandang ini, strategi didefinisikan dari konsep dengan muatan perspektif yang lebih ideologikal sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan atau *stakeholders*. Strategi merupakan cara untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan, sebagai nilai dan kekuasaan atau sebagai cara untuk memahami (*perceiving*) dunia secara umum. Dari sini dikenali bahwa pemangku kepentingan menerapkan kekuasaan secara tidak seragam (*unequal*), direfleksikan dalam strategi yang diterapkan



(Mintzberg, 1987; Nyamori et al., 2001). Sebagai contoh, beberapa organisasi dapat menjadi agresif, menentukan arah, inovatif dan melakukan eksploitasi pasar baru, namun organisasi lainnya dapat mempersepsikan lingkungan tidak banyak berubah dan stabil.

**C. PERSPEKTIF DALAM MANAJEMEN STRATEGIK**

Secara perspektif, strategi terhadap organisasi dapat dianalogikan seperti kepribadian (*personality*) terhadap seorang individu. Selznick (1957) menyebutkan karakter suatu organisasi sebagai kompetensi unik atau pembeda (*distinctive competence*). Dari pandangan psikologikal, strategi adalah suatu perspektif yang mengacu pada kerangka mental pemimpin, struktur kognitif, dan keragaman ungkapan pengalaman (Bieri, 1971); Dari pandangan antropologis, strategi mengacu pada budaya; Dari pandangan sosiologis, strategi mengacu pada idologi; Dari pandangan ahli teori militer, strategi mengacu pada *grand strategy*; Sedangkan para teoretis manajemen menganggap strategi sebagai teori bisnis. Kemudian ilmuwan keprilakuan dan filsafat, seperti Kuhn (1970) mengacukan strategi sebagai suatu paradigma. Dari semua sudut berpikir tersebut disimpulkan bahwa strategi adalah suatu konsep (Mintzberg, 1987). Chaffee (1985) menggambarkan wilayah pertemuan strategik terkait dengan organisasi dan lingkungan, di mana strategi memiliki substansi komplek yang mempengaruhi kesejahteraan organisasi dan mencakup isu berkenaan dengan isi (*content*) dan proses yang tidak secara murni terlaksana dengan sendirinya. Strategi berada pada level berbeda-beda dalam perusahaan yang memerlukan keterlibatan berbagai jenis proses pemikiran. Klasifikasi strategi dalam berbagai aliran pemikiran (*Strategy School of Thoughts*) dilakukan baik oleh Mintzberg et al. (1998) maupun oleh Chaffee (1985), seperti pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1: Klasifikasi Aliran Pemikiran (*School of Thoughts*) dalam Strategi**

Kelompok Aliran Pemikiran	Aliran Pemikiran	Proses dalam Pembentukan Strategi
Preskriptif ( <i>Prescriptive</i> )	<i>The Design School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses konsepsi ( <i>strategy formation as a process of conception</i> )
	<i>The Planning School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses formal ( <i>strategy formation as a formal process</i> )
	<i>The Positioning School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses analitikal ( <i>strategy formation as an analytical process</i> )
Deskriptif ( <i>Descriptive</i> )	<i>The Entrepreneurial School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses visioner ( <i>strategy formation as a visionary process</i> )
	<i>The Cognitive School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses mental ( <i>strategy formation as a mental process</i> )
	<i>The Learning School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses pembangunan atau pertumbuhan ( <i>strategy formation as a emergent process</i> )
	<i>The Power School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses negosiasi ( <i>strategy formation as a process of negotiation</i> )
	<i>The Cultural School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses kolektif ( <i>strategy formation as a collective process</i> )
	<i>The Environmental</i>	Pembentukan strategi sebagai proses reaktif ( <i>strategy</i> )

	<i>School:</i>	<i>formation as a reactive process)</i>
Konfiguratif ( <i>Configurative</i> )	<i>The Configuration School:</i>	Pembentukan strategi sebagai proses transformasi ( <i>strategy formation as a process of transformation</i> )

Sumber: Mintzberg et al. (1998, hal 5).

### ***The Design School: Strategy Formation as a Process of Conception***

*Design School* merupakan pandangan yang paling berpengaruh dalam proses pembentukan strategi. Konsep-konsepnya terus berlanjut mulai dari pembelajaran mata kuliah strategi di S1 dan MBA sampai dengan praktek manajemen strategi di banyak perusahaan. Cara berpikirnya sederhana sekali, *design school* mengajukan model pembentukan strategi yang berupaya agar tercapainya kepaduan (*match*) atau *fit* antara kemampuan internal dan peluang atau kemungkinan eksternal. Motto dari aliran ini adalah “*establish fit*”. Pendukung aliran ini seperti Christensen, Andrew, Bower, Hammermesh, dan Porter dalam bukunya Harvard Policy text book, 1982) menyatakan bahwa strategi ekonomis akan tampak pada kepaduan antara kualifikasi dan kesempatan yang memposisikan perusahaan pada lingkungannya. Aliran ini berawal dari dua tulisan yang sangat berpengaruh dari Selznick (1957) *Leadership in Administration* dan Chandler (1962) *Strategy and Structure*. Selznick mengajukan konsep dengan apa yang disebut *distinctive competence*, maksudnya bahwa perlu sekali memadukan antara kondisi internal organisasi dengan ekspektasi eksternal. Untuk itu Selznick menyarankan dibentuknya kebijakan di dalam stuktur sosial organisasi sebagai sarana implementasi. Chandler menyatakan bahwa strategi bisnis senantiasa berhubungan dengan struktur. Momentum *design school* yang sebenarnya diawali oleh buku teks *Business Policy: Text and Cases* yang ditulis oleh Learned, Cristensen, Andrew dan Gluth, 1965 di *Harvard Business School*. Buku ini segera menjadi populer dan menjadi acuan bagi sekolah bisnis di Amerika.

Model dasar *design school* memiliki dua faktor yang penting dalam bentukan strategi, pada nilai manajerial dan tanggung jawab sosial. Dua aspek yang harus dilihat secara internal adalah *distinctive competence* dan secara eksternal adalah *key success factor*. Manakala strategi telah ditetapkan, langkah kemudian dalam model adalah mengevaluasi dan memilih strategi yang paling baik. Kerangka evaluasi dengan menggunakan *consistency, consonance, advantage, dan feasibility*. Setelah strategi disetujui, maka dilanjutkan ke tahap implementasi.

Tujuh prinsip dasar dari *design school* adalah 1. Pembentukan strategi harus merupakan proses sadar dari hasil pemikiran yang dalam; 2. Tanggungjawab untuk pengendalian dan kesadaran harus bertumpu pada CEO karena orang ini adalah *strategist*; 3. Model bentukan strategi harus tetap sederhana dan informal; 4. Strategi harus merupakan salah satu bentuk dari hasil desain individu yang terbaik; 5. Proses disain dikatakan lengkap manakala strategi yang terformulasi secara perspektif; 6. Strategi-strategi tersebut harus

eksplisit, sehingga harus tampak sederhana; dan, 7. Akhirnya setelah strategi yang tampak unik, lengkap, eksplisit dan sederhana terformulasi, pelaksanaan dapat dimulai.

Kritik terhadap *Design School* antara lain 1. *Assessment of strengths and weaknesses with by passing learning* atau penilaian kekuatan dan kelemahan organisasi sebenarnya mengabaikan aspek pembelajaran; 2. *Structure follows strategy, as the left root follows the right* atau struktur yang terlalu mengikuti strategi apa adanya; 3. *Making strategy explicit, promoting inflexibility* atau dengan terlihat strategi secara eksplisit maka fleksibilitas akan terbentuk; 4. *Separation of formulation from implementation: detaching thinking from acting* atau dengan memisahkan proses formulasi dengan implementasi sama halnya melepaskan proses berpikir dengan bertindak.

Ada empat kondisi dalam menggunakan *design model*:

1. *One brain can, in principle, handle all of the information relevant for strategy formation;*
2. *That brain is able to have full, detailed, intimate knowledge of the situation in question;*
3. *The relevant knowledge must be established before a new intended strategy has to be implemented - in other words, the situation has to remain relatively stable or at least predictable; and*
4. *The organization in question must be prepared to cope with a centrally articulated strategy.*

Secara kontekstual *design school model* akan berjalan dengan baik pada periode perubahan besar sedang terjadi di dalam organisasi yang keluar dari masa situasi yang berubah-ubah ke situasi yang lebih stabil. Yang diperlukan di sini adalah manajemen bukan yang pintar tapi manajemen yang bijak. Konteks lain tempat *design school* dapat berjalan dengan baik terdapat pada periode konsepsi awal strategi, yakni tempat seorang wirausaha dengan visinya membentuk suatu organisasi. Lebih lanjut, akan dijelaskan pada aliran pemikiran kewirausahaan (*entrepreneur school*).

### ***The Planning School: Formasi Strategi sebagai Proses Formal***

**Prinsip utama** *planning school* sesuai dengan perkembangan dalam pendidikan manajemen dan bisnis besar sebagai mana dengan praktik pemerintah seperti prosedur formal, pelatihan formal dan analisis formal. Strategi dijadikan sebagai pedoman oleh perancang yaitu bagian departemen khusus *strategic planning* dengan akses langsung pada *chief of executive*. Pada kenyataannya, *planning school* diawali pada waktu yang sama dengan *design school* yang sangat dipengaruhi oleh buku *corporate strategy* dari Igor Ansoff yang dipublikasikan pada tahun 1965. Perjalanan aliran pemikir ini diikuti oleh pembelajaran yang berbeda.

**Model dasar *strategic planning*:** Ada sebanyak 100 model *strategic planning* yang berbeda. Kebanyakan mengambil model SWOT. George Steiner's dalam bukunya *Top Management Planning* (1969). Ada beberapa tahap 1. *The objectives-setting stage*, yaitu mengkuantifikasikan tujuan-tujuan organisasi; 2. *The external audit stage* menilai kondisi-kondisi eksternal dan internal dari organisasi; 3. *The internal audit stage* konsisten dengan pendekatan *planning study* mengenai kekuatan dan kelemahan juga menjadi subyek dekomposisi, (4) *The strategy evaluation stage* menyangkut penilaian strategi kompetitif dan analisis resiko; 5. *The strategy operationalization stage* implementasi seharusnya lebih tertutup dan konvergen. Keseluruhan kerja tersebut yaitu tujuan, *budget*, strategi dan program digabungkan ke dalam *master plan*; 6. adanya *timetable*.

**Empat hirarki penting:** Satu kelompok masuk ke dalam *performance control* yang terdiri dari hirarki *budget* dan hirarki tujuan serta kelompok *action planning* yang terdiri dari hirarki strategi dan hirarki program. Semuanya akan berujung pada langkah nyata yang akan dilakukan oleh organisasi. Di bawah label *action planning* berkonsentrasi dengan keputusan-keputusan yang dibuat sebelum ada fakta dalam suatu urutan untuk menentukan perilaku. Sedangkan *performance control* didesain untuk menilai hasil-hasil dari perilaku setelah adanya fakta tertentu.

**Premis Planning School:** 1. Hasil strategi berasal dari suatu kontrol, proses sadar dari perencanaan formal yang didukung oleh teknik; 2. *Responsibility* untuk keseluruhan proses untuk eksekusi dengan *planner staffs* dalam praktek; 3. strategi jelasanya dimplementasikan melalui perhatian secara detail untuk tujuan, *budget*, program dan rencana-rencana dari berbagai macam.

Dua hal utama dalam pengembangan *planning school* saat ini adalah *scenario planning* dan *strategic control*. Tiga gaya *strategy-making* tersedia untuk *headquarters* dari multibusiness yaitu *strategic planning*, *financial control* dan *strategic control*. Robert Simons (1995) mendefinisikan **sistem pengendalian manajerial** sebagai sesuatu yang formal, rutinitas yang berdasarkan informasi dan prosedur-prosedur manajer untuk memelihara pola dalam aktivitas-aktivitas organisasi. Simon memperkenalkan empat level dari pengendalian: *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Dalam studinya pada perusahaan yang memproduksi alat kesehatan, Simon mengidentifikasi lima sistem yaitu *project management systems*, *profit planning systems*, *brand revenue budget*, *intelligence systems* dan *human development systems*. Sistem-sistem tersebut memfasilitasi dan membentuk strategi-strategi baru. Sistem-sistem ini berhubungan dengan strategi sebagai pola dari operasi.

**Buah pikiran yang keliru (*fallacies*) dari *strategic planning*** 1. *The fallacy of predetermination* yang memiliki pengertian bahwa untuk menggunakan dalam *strategic planning* organisasi harus bisa memprediksi arah lingkungan, untuk mengendalikan atau secara sederhana mengasumsikan stabilitas, tidak ada

fleksibilitas dalam arah tindakan; 2. *The fallacy of detachment*; dan 3. *The fallacy of formalization*.

**Konteks dan Kontribusi Planning School:** *Planners* memiliki peran penting untuk “bermain” di sekitar *black box* dari formasi strategi. Mereka bisa berfungsi sebagai katalisator. Di lain pihak *planners* juga bisa berlaku sebagai katalisator, tidak untuk menaikkan *formal planning* sebagai bagian dari imperatif, tetapi mendorong *strategic behavior*.

### **The Positioning School: Strategi Sebagai Suatu Proses Analitis**

*Positioning school*, dengan memfokuskan pada kandungan strategi membuka uraian bidang penyelidikan secara substansial. Tahun 1980-an Michael Porter menerbitkan buku strategi bersaing. Aliran ini secara cepat menjadikan suatu aliran dominan di bidang ini. Buku Porter bukanlah buku yang pertama membahas kandungan strategi. Pada Universitas Purdue di *Krannert Business School* melakukan *strategy content*. Porter sendiri menggunakannya dari organisasi industri. Suatu bidang ilmu ekonomi yang sudah lama mengkaitkan isu ini, dengan memfokuskan pada bagaimana industri itu berperilaku. Baik aliran *planning* maupun aliran *design* tidak memberikan batas terhadap strategi yang memungkinkan di setiap keadaan.

Aliran *positioning* berargumen bahwa hanya beberapa strategi pokok seperti posisi di dalam *Economic Market Place*. Perusahaan yang menerapkan posisi ini akan menikmati laba yang lebih tinggi daripada perusahaan lain dan memberikan sumberdaya ekspansi, dan juga untuk memperluas posisi konsolidasi. *Positioning school* berakhir dengan suatu jumlah strategi dasar dan terbatas secara keseluruhan, atau setidaknya-tidaknya kategori strategi misalnya *diferensiasi produk* dan *fokus pada ruang lingkup pasar*, ini disebut *Generic*. Strategi itu harus unik. *Positioning school* harus dapat menciptakan sekumpulan alat-alat analitis untuk memperoleh strategi yang benar pada kondisi tertentu. Akademisi menggunakan studi statistika dengan menggunakan basis data untuk menemukan strategi mana yang terbaik.

Proses dimulai dari yang lebih sempit dengan perhitungan yang spesifik. Porter (1980) menjelaskan analisis industri dan langkah-langkah untuk bersaing. Premis *positioning school* adalah sebagai berikut:

1. Strategi adalah langkah generik yang mengidentifikasi posisi di pasar.
2. Pasar itu bersaing secara ekonomis.
3. Proses pembentukan strategi merupakan salah satu pemilihan posisi generik berdasarkan perhitungan analitis.

Aliran pemikiran *positioning school* ini merupakan gelombang pertama dalam perkembangan konsep strategi yang dianut oleh kalangan militer (*The First Wave and Origins in The Military Maxims*). Strategi dilakukan untuk pemikiran masa mendatang. Strategi itu tergantung pada *building block* dasar

yang digunakan untuk menyerang, bertahan, dan melakukan manuver strategik untuk menemukan dan melakukan kombinasi-kombinasi dari blok-blok ini. Namun, teknologi dan organisasi sosial membatasi kombinasi ini. *Positioning school* banyak dimanfaatkan para konsultan untuk melahirkan rekomendasi kepada para kliennya. Contoh, dikembangkannya matrik oleh *Boston Consulting Group* (BCG) sebagai matrik yang menunjukkan pertumbuhan dan pangsa pasar perusahaan yang stabil atau *the Growth–Share Stable Matrix*. Matrik ini merupakan bagian dari “*portfolio planning*” yang menjelaskan alokasi dana untuk berbagai bisnis berbeda pada suatu perusahaan. Berkaitan dengan *the Growth–Share Stable Matrix*, ada empat aturan menentukan arus kas suatu produk:

1. Marjin dan arus kas adalah fungsi dari pangsa pasar (*market share*).
2. Pertumbuhan (*growth*) membutuhkan masukan dalam bentuk kas untuk mendanai tambahan aset.
3. *Market share* yang tinggi diperoleh dari tambahan investasi.
4. Tidak ada pasar produk dapat tumbuh dengan produk tidak terbatas.

Dalam matrik *the Growth–Share*, produk dengan *market share* tinggi dan dengan pertumbuhan yang lambat diposisikan sebagai “*Cash Cows*”. Produk dengan *market share* rendah dan dengan pertumbuhan lambat diposisikan sebagai “*Dogs*”. *Market-share* lambat, pertumbuhan tinggi diposisikan sebagai “*Problem Children*”. Sedangkan produk dengan *market share* dan pertumbuhan yang tinggi diposisikan sebagai “*Star*”.

Gagasan menarik dari BCG adalah bagaimana caranya perusahaan dalam mengeksploitasi pengalaman (***BCG is exploiting the experience***) sehingga perusahaan dapat meningkatkan volumenya dengan cepat untuk memperoleh *cost advantage* terhadap para pesaingnya.

Setelah BCG berkembang, Porter mengajukan analisis persaingan yang dikenal dengan model lima kekuatan. Analisis ini dikenal sebagai gelombang ketiga kemajuan konsep strategik yang didukung oleh pengembangan proposisi teoretikal dan empirikal. Porter menjelaskan adanya cabang ilmu ekonomi yang disebut *industrial organization* dan memperluas implikasinya terhadap *Corporate Strategy*. Model Porter untuk analisis persaingan 1. *Threat of New entrants*; 2. *Bargaining Power of Firm’s Suppliers*; 3. *Bargaining Power of Firm’s Customers*; 4. *Threat of Substitute Products*; dan 5. *Intensity of Rivalry among Competing Firms*. Ada dua tipe keunggulan bersaing perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Atas dasar itu dirumuskan tiga *generic strategy* untuk memperoleh kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Porter memperkenalkan suatu kerangka yang disebut *value chain* atau rantai nilai yang menjelaskan pada perusahaan terdapat *primary activities* dan *support activities*. Ada empat jenis penelitian *positioning school* yakni 1. *single static research*; 2. *cluster static research*; 3. *single dynamic research*; dan 4.

*cluster dynamics research*. Kritik terhadap aliran ini (*positioning school*) melihat aliran ini terlalu menitikberatkan pada fokus, konteks, proses dan strategi.

### ***The Cognitive School: Strategy Formation as a Mental Process***

Aliran pemikiran kognitif menitikberatkan cara mencari tahu bagaimana dan apa yang dipikirkan oleh ahli strategi merupakan kerja aliran pemikiran kognitif. Dengan kata lain, untuk mendapatkan proses yang berarti dalam wilayah kognisi, ahli strategi dalam aliran ini pada umumnya belajar sendiri. Mereka mengembangkan struktur pengetahuan dan proses berpikir utamanya dari pengalaman langsung. Ada dua sayap pemikiran dalam aliran ini, pertama, lebih positifistik, yaitu memperlakukan struktur dari pengetahuan sebagai upaya untuk menghasilkan semacam bentuk gambar bergerak dari dunia yang objektif; Kedua, semua yang ada dipandang sebagai suatu yang subjektif, di mana strategi adalah semacam interpretasi dari dunia yang ada.

Kognisi dikenal sebagai suatu yang membingungkan (*confusion*), karena adanya distorsi yang mempengaruhi keputusan akuisisi dan divestasi yang mencakup 1. *Reasoning by analogy*; 2. *Illusion of control*; 3. *Escalating commitment*; 4. *Single outcome calculation*. Gaya kognitif pada pembentukan strategi melihat karakter perilaku manusia sebagai kompleksitas kognitif (*cognitive complexity*) atau keterbukaan (*openness*). Berkaitan dengan hal tersebut, ada empat dimensi berlawanan diusulkan oleh Myer-Briggs dalam instrumennya 1. *Extroversion (E) – Introversion (I)*; 2. *Sensing (S) – Intuition (I)*; 3. *Thinking (T) – Feeling (F)*, dan 4. *Judgment (J) – Perception (P)*.

Kognisi dikenal juga sebagai pemrosesan informasi. Bias kognisi individual adalah efek dari hasil kerja sistem kolektif untuk pemrosesan informasi itulah yang disebut dengan organisasi. Manajer adalah pekerja informasi. Manajer senior mempunyai sedikit waktu untuk memperhatikan rangkaian kegiatan yang luas oleh karena itu ia sangat tergantung pada informasi yang diaggregasi. Namun biasanya, distorsi informasi dari agregasi tidak dapat dihindari. Pemrosesan informasi dimulai dengan pemberian perhatian (*attention*) dilanjutkan dengan pengiriman makna (*encoding*), menyimpan dan mengambil (*storage/retrieval*), pemilihan (*choice*), dan hasil (*outcome*).

Kognisi dikenal sebagai proses pemetaan mental. Syarat penting untuk kognisi strategik adalah adanya struktur mental untuk mengenal pengetahuan. Hal ini disebut dengan *frame* atau juga skema, konsep, skrip, rencana, model mental, dan peta. Istilah peta dikenal luas karena nila metaporiknya dan medel representasinya, bermanfaat bagi navigasi dengan melewati wilayah yang membingungkan. Peta kognitif dapat mengidentifikasi hal-hal yang penting bagi manajer dan dapat memperlihatkan relasi di antara faktor-faktor tersebut. Manajer yang berpengalaman akan memiliki peta kausal atau model mental dalam benaknya.

Kognisi sebagai pewujudan konsep, dengan asumsi 1. Manajer adalah pembuat juga pengguna peta. Bagaimana cara membuat peta kognisi mereka adalah kunci kita untuk memahami pembentukan strategi, bahkan ini sebenarnya adalah merupakan pembentukan strategi; 2. Strategi adalah konsep, jadi pembuatan strategi adalah pewujudan konsep; 3. Proses mental yang berhubungan dengan pengembangan strategi- persepsi visual, proses data paralel, sintesis, atau intuisi-maungkin saja berada dibawah pikiran bawah sadar (*subconscious*). Herbert Simon menyatakan bahwa *judgment*, intuisi dan kreatifitas bukanlah merupakan hal misterius; 4. Sumber *insight* mungkin misterius namun hadirnya *insight* tidak misterius, sebagai sensibilitas intuitif, yakni kemampuan untuk meraih secara instan pemahaman struktur baru yang menyeluruh. *Insight* atau melihat ke dalam akan muncul ke pengambil keputusan manakala dia dapat melihat lebih dari sekedar fakta dan mengerti isu tersebut lebih mendalam.

Kognisi sebagai suatu konstruksi, terutama bagi *strategist* yang berpandangan *interpretative* atau *constructionist*, sesuatu yang ada pada pikiran manusia bukanlah reproduksi dari dunia eksternal. Semua informasi yang mengalir ke dalam difilter dengan diinterpretasikan oleh peta kognisi, bahkan berinteraksi dan dibentuk oleh kognisi. Untuk memecahkan sesuatu yang misterius digunakan kerangka. Kerangka psikologikal menurut Bateson (19..) berperan tidak membeda terhadap kerangka gambar karena ini berperan meresolusikan apa yang diluar dan yang didalam, apa yang riil dalam konteks interaksi yang melihat dengan situasinya. Perangkat kerangka psikologikal Bateson adalah: a. Kerangka psikologi adalah eksklusif, b. kerangka psikologikal adalah inklusif, c. kerangka psikologikal berhubungan dengan premis, d. kerangka tersebut bersifat metakomunikatif. Dalam pandangan konstruksionis sosial ada premis yang kuat bahwa tidak satupun orang dalam organisasi melihat lingkungan. Tapi organisasi membentuknya dari indormasi yang padat dan ambigu yang mana didalamnya hal yang masuk dalam kategori “diluar” dan “didalam” merupakan sesuatu yang membingungkan. Lingkungan dibentuk dalam organisasi dan merupakan produk dari *managerial belief*. Smircich & Stubar mengklarifikasi tiga konspesi tentang lingkungan: 1. *objective environment*; 2. *perceived environment*; dan 3. *enacted environment*.

Premis aliran kognisi terdiri atas *Premis 1*: Pembentukan strategi adalah proses kognitif yang berlangsung dalam pikiran para strategis. *Premis 2*: Strategi muncul ke permukaan berupa perspektif - dalam bentuk konsep, peta, skema, dan kerangka- yang membentuk cara bagaimana orang mengelola input yang berasal dari lingkungan. *Premis 3*: Menurut *objective wing*, input – input ini mengalir melalui berbagai saringan sebelum di-*decode* oleh peta kognitif atau menurut *subjective wing* bahwa ini merupakan interpretasi dari dunia yang ada dan hanya tergantung pada bagaimana mempersepsikannya. Dunia yang tampak dapat dimodel, dikerangka dan dikonstruksi. *Premis 4*: Sebagai konsep strategi



sangat sulit untuk dicapai pada tahap awal, terasa kurang pada tahap pelaksanaan, dan sulit diubah pada tahap tidak lagi dapat dilaksanakan.

Kritik, kontribusi, dan konteks dalam aliran kognisi:

- ❑ Ide sentralnya benar- bahwa proses bentukan strategi secara fundamental juga sebagai satu dari kognisi, terutama perwujudan strategi sebagai konsep. Manajemen strategi juga telah banyak mendapat sumbangan dari psikologi kognisi.
- ❑ Prilaku strategik aneh seperti *strategic lethargy* muncul sebagai akibat dari pikiran yang terdistorsi. Hal ini muncul ketika seorang manajer mengalami kelelahan untuk mengembangkan strategi, sementara manajer lainnya dapat membuat lompatan kognisi luar biasa dalam merumuskan strategi yang terimplementasi dengan baik. Pikiran terdistorsi tampak manakala *experimental wisdom, creative insight, intuitive synthesis* diabaikan.
- ❑ Strategi yang baik harus kreatif dalam artinya dapat mengkonstruksi kenyataan dari pikiran kolektif dan mengupayakan menjadi kenyataan—*enacted*.
- ❑ Aliran pemikiran ini memberikan perhatian khusus pada tahap proses pembentukan strategi berdasar pada *cognitive fixation*, yakni pada periode pembentukan konsepsi strategi diawal, periode rekonsepsi strategi yang ada, dan periode *clinging* strategi oleh organisasi terhadap strategi yang ada.
- ❑ Menurut *cognitive school*, seorang manajer dapat mengerti pembentukan strategi dengan cara mengetahui apa yang dipikirkan oleh orang-orang dalam organisasi. Karena hal tersebut, psikologi kognitif dapat dikatakan sebagai pemasok teori dalam manajemen strategi.

### ***The Learning School: formasi strategi sebagai proses kemunculan***

*Learning school* dapat menjawab pertanyaan *how are strategists supposed to proceed?* Strategi muncul untuk mempelajari situasi kapabilitas organisasi. *The Learning school* berusaha untuk memecahkan bahwa kesan tradisional dari formulasi strategi menjadi sebuah fantasi yang menarik bagi manajer. Dengan demikian, *learning school* lebih merupakan deskripsi dibandingkan preskripsi. Aliran pemikiran ini menyatakan bahwa setiap kegagalan dalam implementasi adalah kegagalan dari formulasi.

Ada beberapa **model learning**: 1. *Disjointed incrementalism*: kebijakan merupakan sesuatu yang serial, senantiasa ada perbaikan dan bersifat terfragmentasi. Kebijakan tersebut dibuat untuk menyelesaikan masalah dengan mengeksploitasi kesempatan yang ada. Perlu dipahami pembuatan kebijakan (*policy making*) tersebut merupakan proses yang tidak pernah berakhir; 2. *Logical incrementalism*: sementara *planning school* tidak menjelaskan tentang bagaimana mereka memformulasikan strategi, model *logical incrementalism* dengan menjelaskannya berdasarkan atas logika perubahan bertahap (*incremental*); 3. *Strategic venturing*: evaluasi terhadap internal venture tergantung atas *judgment*, pengalaman atau dengan kata lain belajar dengan

dirinya sendiri lebih penting dibandingkan dengan analisis secara formal; 4. *Emergent strategy*: konsep ini membuka pintu lebih luas mengenai *strategic learning* yang merupakan hasil dari upaya pemimpin secara individual ataupun didukung oleh tim kecil.

**Premis dari Learning School:** 1. Karena lingkungan bersifat kompleks dan tidak mudah diprediksi, maka diperlukan pengendalian. Pembuatan strategi merupakan proses *learning* sepanjang waktu sehingga dengan demikian formulasi dan implementasi menjadi tidak bisa dibedakan; 2. Pemimpin harus belajar karena merupakan bagian sistem kolektif dari pembelajaran; 3. Hasil pembelajaran melalui perilaku akan mendorong pemikiran secara *retrospective*; 4. Peran pemimpin sebagai pengelola proses *strategic learning* sehingga pembelajaran dari pelaksanaan strategi bisa muncul; 5. Strategi merupakan pola dari kejadian yang telah berlangsung dan dimanfaatkan untuk rencana ke depan. Strategi sebagai pola merupakan perspektif yang menjadi pedoman untuk memandu keseluruhan perilaku.

**Arah baru Strategic Learning:** 1. *Single-loop* dan *double loop learning* oleh Argyris dan Schon (1978); 2. *Learning* sebagai daya cipta ilmu pengetahuan oleh Nonaka dan Takeuchi (19...) yang disebut "*knowledge spiral*" yang menunjukkan bahwa esensi dari strategi merupakan pengembangan kemampuan organisasi untuk memperoleh, membuat, mengakumulasi, dan mengeksploitasi ilmu pengetahuan. Ketika *knowledge* dibuat hanya oleh individual, maka peranan dari organisasi adalah memfasilitasi *learning*, mendukung dan mendorong *individual learning*, mengkristalkan, dan menyusun pada level kelompok melalui dialog, diskusi, dan berbagi pengalaman serta observasi; 3. Crossan et al. (19...) mengungkapkan empat proses yang mendasar yaitu *intuiting*, *integrating*, *institutionalizing*, dan *interpreting*.

**Beyond Learning to Chaos:** Teori *chaos* melihat *learning* sebagai sesuatu yang kompleks, nonlinear, dan sistem dinamik seperti halnya benda cair dan gas. Ada lima hal penting dari teori *chaos* yaitu 1. Perencanaan jangka panjang sangat sulit; 2. Industri tidak bisa memperoleh suatu ekuilibrium yang stabil; 3. Perubahan dramatik bisa muncul secara tak terduga; 4. Peramalan jangka pendek dan prediksi mengenai pola bisa dibuat; 5. Pedoman membutuhkan penyesuaian terhadap kompleksitas dan ketidakpastian.

**Kritik terhadap Learning School:** organisasi tidak selalu membutuhkan strategi yang jelas. Kritik muncul karena adanya fenomena strategi yang hilang, strategi yang salah, adanya *learning* negatif seperti yang dikemukakan oleh Staw (1976) mengenai eskalasi komitmen, serta *learning* ternyata menjadi sesuatu yang mahal. **Kontribusi dan Konteks dari Learning School:** Dibalik semua kritik, *learning school* memberikan kontribusi yaitu membawa suatu realita ke dalam studi tentang formasi strategi yang tidak dipelajari dalam aliran pemikiran yang lain. Konteksnya lebih kelihatan dalam menghadapi lingkungan yang dinamik dan tidak bisa ditebak.

### ***The Entrepreneurial School: Strategy Formation as Visionary Process***

Aliran ini menjelaskan pembentukan strategi sebagai suatu proses *visionary*, bersifat deskriptif, dan mencoba mencari pemahaman tentang proses pembentukan strategi. Aliran ini tidak hanya memfokuskan pada proses pembentukan strategi, akan tetapi juga menekankan intuisi, *judgment*, kebijaksanaan, dan pengalaman. Di samping itu, aliran ini memandang strategi dari suatu perspektif, vision, dan sebagai “*rider on the elephant*” yang mampu ditanggapi oleh organisasi. Konsep pokok aliran ini adalah vision yang memberikan inspirasi tentang sesuatu yang harus dilakukan, serta cenderung dikatakan sebagai *image* dibandingkan sebagai perencanaan. Strategi *entrepreneurial* ini dapat berupa *deliberate* dan *emergent*.

Aliran *entrepreneurial* berkembang seiring dengan berkembangnya ilmu ekonomi bahwa seorang *entrepreneur* dapat menjadi a) *The Founder of an Organization*, b) *The Manager of a Self-Owned Business*, c) *The Innovative Leader of an Organization Owned by Others*. Cole (1999), menjelaskan adanya empat tipe *entrepreneurs* 1. *Calculating Inventor*; 2. *The Inspirational Innovator*; 3. *The Over Optimistic Promotor*; 4. *The Builder of a Strong Enterprise*.

Aliran ini melihat adanya kepemimpinan perorangan, berdasarkan strategi visi sebagaimana kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Keadaan ini tidak saja terjadi di dunia bisnis, tetapi juga terjadi di sektor lain, dan tidak hanya dalam memulai dan membangun organisasi baru tetapi juga untuk yang lainnya. Entrepreneurship diasosiasikan dengan menciptakan suatu usaha dan di perluas dengan menguraikan berbagai bentuk kepribadian, proaktif, serta kepemimpinan di dalam organisasi. Pinchot (1985) menguraikan tentang individu-individu yang melakukan inisiatif strategik di dalam suatu organisasi besar-internal *entrepreneurs*.

Kepribadian *entrepreneurial* sebagai *strategist* memiliki karakteristik *entrepreneur* antara lain membutuhkan pengendalian, independensi, dan tendensi untuk menerima risiko. Baumol (1961), seperti yang dikatakan McClelland's (1961) mengemukakan bahwa *entrepreneur* bukanlah seorang “*gambler*” atau spekulator, tetapi dikatakan sebagai seorang *calculator*. Busenitz dan Barney (1997) menyimpulkan bahwa *entrepreneurs* dapat menunjukkan bias dalam membuat keputusan dan para *entrepreneur* cenderung akan “*over confidence*”. Palich dan Bagby (1995) menyebutkan bahwa *entrepreneur* merasakan adanya kekuatan-kekuatan *versus* kelemahan-kelemahan, *opportunities versus threats*, dan peningkatan kerja *versus deterioration*. Mintzberg (1973) menjelaskan karakteristi-karakteristik pendekatan kepribadian untuk mengembangkan strategi 1. Di dalam diri seorang *entrepreneur* strategi di dominasi dengan mencari kesempatan-kesempatan baru dan organisasi *entrepreneurial* memfokuskan pada *opportunities* atau peluang; 2. Dalam organisasi *entrepreneurial*, kekuasaan itu berada di tangan *chief of executive*; 3. Pembuatan strategi dalam model *entrepreneurial* dikarakteristikan sebagai suatu lompatan

dramatik dalam menghadapi ketidakpastian; 4. Pertumbuhan adalah tujuan pokok dari organisasi *entrepreneurial* sementara Mc Clelland (1961) mengemukakan bahwa *entrepreneur* itu dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai sesuatu.

Dalam aliran *Entrepreneurial* dikenal adanya *visionary leadership*, yakni seorang pemimpin besar adalah seseorang yang mempunyai visi dan berkeinginan untuk menyelamatkan organisasi, dan visi merupakan sesuatu yang dapat terbaca di dalam pemikirannya. Visi itu diartikulasikan sebagai suatu pandangan realistis, kredibel, serta menginginkan masa depan organisasi yang lebih baik dibandingkan sekarang. Berjalannya kepemimpinan visioner dapat dilihat dari sisi visi sebagai suatu drama (***vision as drama***). Brook (1968), menjelaskan tentang *repetition*, *representation*, dan *assistance* sebagai 3 hal pokok yang lebih dinamik dimana *repetition* mengemukakan bahwa kesuksesan itu berasal dari pengetahuan yang mendalam. *Representation (performance)* itu tidak hanya untuk unjuk kerja (*perform*) tetapi juga untuk menjadikan masa lalu hidup kembali. *Assistance (attendance)* berarti bahwa *audience* dari suatu drama akan memperkuat aktor sementara aktor memperkuat *audience*.

Contoh pembentukan strategi *entrepreneurial* ada dalam suatu *supermarket chain*. Ada dua orientasi pokok strategi yaitu perubahan "*self-service*" di tahun 1930-an dan bisnis "*shopping center*" di tahun 1950-an. Kejadian ini dikuatkan oleh Kurt Lewin's (1991), mengemukakan adanya 3 tahapan model perubahan a) *Unfreezing*, b) *Changing*, dan c) *Refreezing*. Proses *Unfreezing* adalah salah satu mekanisme pertahanan alamiah bagaimana salah satu industri itu beroperasi. Perubahan di dalam besaran ini menginginkan adanya suatu pergerakan "*mindset*" sebelum visi strategi baru dilakukan.

Aliran *entrepreneurial* mempunyai 6 premis 1. Premis yang menyatakan bahwa strategi itu berada di dalam pemikiran seorang pemimpin; 2. Proses pembentukan strategi bersifat *semi conscious*; 3. Pemimpin itu mempromosikan "*vision single mindedly*"; 4. Visi strategi itu bersifat fleksibel; 5. Organisasi itu fleksibel; 6. Strategi *entrepreneurial* itu cenderung membentuk "*niche*".

### ***The Power School: Strategy Formation as a Process of Negotiation***

Penggunaan kata *power* (kekuasaan) dimaksudkan untuk menggambarkan penggunaan pengaruh diluar non ekonomi atau non kompetisi pasar. Istilah ini erat kaitan dengan ilmu politik. Kekusaaan yang ada di organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu kekuasaan mikro dan makro. Kekusaaan mikro berkenaan dengan permainan politik dalam organisasi. Kekusaaan makro berkaitan dengan penggunaan kekuasaan oleh organisasi. Penelitian dan literatur yang berkenaan dengan aliran pemikiran kekuasaan (*power school*) berkembang walaupun tidak begitu pesat sejak 1970an. Seperti MacMillan (1978) dengan bukunya *Strategy Formulation: Political Concepts*; Sarrazin (1975, 1977-78) dalam *political side of planning*; dan Pettigrew (1977)

dalam *strategy formulation as a political process*. Tema-tema aliran pemikiran ini antara lain *joint venture* dan *alliances*. Namun dalam praktik, kekuasaan dan politik tidak pernah absen dari keorganisasian, terutama dalam proses pembentukan strategi pada organisasi besar.

*Micro Power* (Kekuasaan Mikro) berkenaan dengan individu dan kelompok dalam organisasi. Pembentukan strategi sebagai proses politik ditandai adanya tawar menawar (*bargaining*) dan kompromi antara individu, kelompok, dan koalisi yang berkonflik. Menurut pendukung aliran ini, strategi optimal tidak mungkin dapat diformulasikan namun dengan sendirinya langsung dapat implementasi. Hal ini disebabkan adanya tujuan tandingan dari individu atau koalisi yang dapat menghalangi dan mengganggu berjalannya tujuan organisasi. Suasana menonjol dalam organisasi adalah "*political game*". Bolman dan Deal (1997) mengajukan proposisi politik organisasional sebagai berikut 1. Organisasi adalah koalisi individu dengan kepentingan kelompok; 2. Terdapat perbedaan yang terus ada diantara anggota koalisi dalam hal nilai, kepercayaan, informasi, kepentingan, dan persepsi tentang realitas; 3. Keputusan alokasi sumberdaya – siapa mendapat apa; 4. Konflik atas sumberdaya langka serta perbedaan dan pembentukan kekuasaan untuk sumberdaya vital; 5. Tujuan dan keputusan muncul dari proses *bargaining*, negosiasi, dan *jockeying for position* (upaya dengan berbagai cara untuk suatu posisi) diantara para *stakeholders*.

**Kemunculan Strategi Politik:** Semakin signifikan suatu strategi dan semakin terdesentralisasi organisasi, semakin mungkin terjadi *maneuver* politik. Namun, dengan hanya *maneuver* saja dapat menyulitkan organisasi untuk mewujudkan strategi – apakah itu *deliberate* atau *emergent*. Strategi sesungguhnya muncul dari suatu proses politik. Terkadang keputusan tunggal yang bersifat politis membentuk preseden dan pada gilirannya membangun suatu pola. Untuk sampai pada suatu strategi, secara politis, dicapai dengan langkah bertahap melalui proses *bargaining* atau sejenisnya. Manfaat dari politik terletak pada empat sistem untuk menjelaskan bahwa organisasi *legitimate*, atau kekuasaan secara diakui resmi yaitu 1. Otoritas formal; 2. Budaya yang mapan; 3. Keahlian yang tersertifikasi; dan 4. Politik.

*Macro Power* (Kekuasaan Makro) merefleksikan interdependensi antara organisasi dan lingkungannya. Organisasi mesti berhadapan dengan pemasok dan pembeli, serikat buruh dan pesaing, bank kreditor dan peraturan pemerintah, dan para kelompok penekan atau *pressure groups* (NGOs). Berkenaan dengan kontrol eksternal oleh organisasi, Pfeffer dan Salancik (19..) mengatakan organisasi dapat mengadaptasi dan berubah untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan lingkungan atau bahkan dapat mengupayakan merubah lingkungan sehingga dapat sesuai dengan kemampuannya. Ada tiga strategi untuk menghadapi kondisi eksternal organisasi yaitu 1. Organisasi dapat saja dengan cara menghadapi permintaan pada setiap kemunculannya; 2. Organisasi dapat secara strategis menahan dan membuka informasi yang dimilikinya; dan 3.

Organisasi dapat memainkan satu kelompok berhadapan dengan kelompok lainnya.

Analisis *stakeholders* adalah upaya untuk mengidentifikasi kekuatan politik dengan pendekatan rasional. Dalam proses formulasi strategi, analisis *stakeholders* ini dilakukan dengan langkah 1. Analisis perilaku *stakeholder* (perilaku sebenarnya dan yang terobservasi, potensi kooperatif, dan ancaman kompetitif); 2. penjelasan perilaku *stakeholder*; dan 3. Analisis koalisi. Dari formulasi strategi *stakeholder* ini Freeman (19...) mengajukan empat strategi generik yaitu *offensive*, *defensive*, *hold the current position*, dan *change the rules*. *Strategic maneuvering* oleh Porter (19..) diistilahkan sebagai "*market signals*" dan "*competitive moves*". Maneuver digunakan untuk berkomunikasi dengan rival yang mengisyaratkan akan lebih bijak bernegosiasi untuk saling menguntungkan ketimbang bertempur. *Cooperative strategic making* adalah pengenalan konsep baru dalam manajemen strategi termasuk didalamnya *network*, *collective strategy*, *joint venture*, *strategic alliance* dan *strategic sourcing* – "*boundary school*".

**Premis aliran pemikiran kekuasaan:** 1. Pembentukan strategi di pola oleh kekuasaan dan politik, baik dengan proses dalam organisasi maupun oleh perilaku organisasi dalam lingkungan eksternal; 2. Strategi dihasilkan dari proses *emergent* yang mengambil bentuk dari posisi, *ploy* (trik), dan perpektif; 3. Kekuasaan mikro menganggap pembuatan strategi sebagai *interplay* melalui persuasi, tawar menawar, dan konfrontasi. Terkadang, konfrontasi langsung terjadi dalam bentuk permainan politik antara kepentingan *parochial* (sempit) dan pergeseran koalisi dengan hanya satu pihak yang dominan pada waktu tertentu; dan 4. Kekuasaan makro melihat organisasi sebagai upaya mencapai kemakmuran melalui pengendalian dan kerjasama dengan organisasi lain. Pengendalian dan kerjasama diwarnai oleh *strategic maneuvering* serta *collective strategies* dalam berbagai jaringan dan aliansi.

**Kritik, konteks, dan kontribusi aliran pemikiran kekuasaan:** Strategi sebenarnya bukan kekuasaan semata, ada peranan untuk mengintegrasikan kekuatan seperti kepemimpinan dan budaya yang agak diabaikan. Satu sisi memberikan pandangan positif terutama dalam mempromosikan legitimasi dan pengaruh. Sisi lain memunculkan distorsi dalam organisasi, seperti aliansi yang dibentuk dapat mengarah pada kolusi. Pentingnya strategi dari pandangan power dan politik manakala: adanya perubahan dalam organisasi, organisasi yang sangat besar dan pada tahap kedewasaan, kompleks dan terdesentralisasi, dan pada saat terjadi kemandekan dan kehilangan arah tujuan. Kontribusi pada manajemen strategi seperti konsep koalisi, *political games* dan strategi kolektif.

### ***The Cultural School: Strategy Formation as a Collective Process***

Aliran kultural menjelaskan pembentukan strategi sebagai proses yang berakar dari budaya. Pada praktiknya terlihat, ketika seseorang berhubungan dengan pengaruh politik intern untuk mempromosikan strategi perubahan,

sementara yang lainnya mempertahankan kultur stabilitas dalam strategi organisasi. Konsep kultur telah lama menjadi konsep pokok di dalam Ilmu Antropologi sebagaimana konsep pasar di dalam ilmu ekonomi, politik di dalam ilmu politik, strategi di dalam manajemen strategi.

Kultur berkaitan cara kita melakukan sesuatu secara unik, sebagai cara berbeda dari sesuatu organisasi dengan organisasi lainnya, dari suatu industri dengan industri lainnya, dari suatu negara dengan negara lainnya. Kultur ditemukan di dalam ilmu manajemen pada tahun 1980-an dengan melihat kesuksesan perusahaan Jepang yang berawal dari mencontoh teknologi Amerika. Kultur dapat dipelajari sebagai suatu pandangan dan perspektif dari dua sudut pandang yakni Pertama, kultur menjelaskan mengapa individu-individu berperilaku seperti apa yang mereka kerjakan; dan Kedua, kultur sebagai suatu proses interpretasi subjektif yang tidak berdasarkan sesuatu abstraksi.

Definisi budaya dari segi *the nature of culture* (karakteristik budaya) banyak diperdebatkan oleh para antropolog. Kultur diinterpretasikan sebagai kegiatan-kegiatan yang mencerminkan aktivitas-aktivitas. Seringkali sulit untuk memahami hubungan antara interpretasi dan aktivitas. Untuk menjelaskan "*rich culture*" dalam suatu organisasi digunakan istilah "*ideology*". Sistem politik mempunyai ideologi sendiri misalnya kapitalisme, sosialisme, dan sebagainya. Ricks (1994) menjelaskan bagaimana kultur suatu negara itu mempengaruhi lingkungan. Sistem politik tersebut menciptakan respon strategi berbeda dari perusahaan sama pada negara yang berbeda ideologinya.

Premis pokok aliran kultural terdiri atas 1. Pembentukan strategi adalah suatu proses interaksi sosial berdasarkan keyakinan dan pemahaman anggota organisasi; 2. Individu memperoleh keyakinan ini melalui suatu proses akulturasi atau sosialisasi; 3. Anggota organisasi hanya sebagian saja yang menjelaskan keyakinannya terhadap kultur; 4. Strategi membentuk prospektif di atas semuanya, dan strategi diuraikan sebagai suatu *deliberate* (yang terimplementasi); 5. Kultur, khususnya ideology, tidak dapat mengubah suatu strategi tetapi cenderung untuk mempertahankan suatu strategi (*inertial power*).

Hubungan antara konsep kultur dan strategi di ringkas sebagai berikut 1. *Decision Making Style*, dimana kultur mempengaruhi gaya berfikir di dalam suatu organisasi, juga penggunaan analisis mempengaruhi proses pembentukan strategi; 2. *Resistance to Strategic Change*; 3. *Overcoming the Resistance to Strategic Change* dimana Lorsch (19..) menyarankan agar manajer puncak hendaknya menerima kultur perusahaan serta perlunya fleksibilitas dan inovasi. Bjorkman (1989) mengatakan dalam penelitiannya bahwa perubahan radikal di dalam strategi sebabkan oleh perubahan mendasar di dalam kultur. Lebih lanjut Bjorkman (1989) menguraikan 4 fase perubahan a) *Strategic Drift*, b) *Unfreezing of Current Belief Systems*, c) *Experimentation* dan *Reformulation*, dan d) *Stabilization*. Kesuksesan Perusahaan di dominasi dengan *key values* seperti jasa, mutu, dan inovasi yang memberikan keuntungan bersaing.

*Culture clash* menjelaskan bahwa dengan kultur unik yang kental dalam setiap organisasi, adanya perubahan strategi dapat dipastikan akan menciptakan situasi problematik. Rhenman (1973) mewakili *The Swedish Wing of The Cultural School*, menguraikan adanya 4 mekanisme untuk mencapai "Fit" yaitu *mapping* (mencerminkan lingkungan), *matching* (pelengkap lingkungan), *joint consultation* dan *dominance* (kemampuan sistem untuk memproyeksikan pemetaan lingkungan).

Kultur adalah sumberdaya sebagai dasar keunggulan bersaing. Sumberdaya berwujud seperti mesin dan bangunan, demikian sumberdaya tidak berwujud seperti pengetahuan mengetahui bagaimana sistem budgeter itu berinteraksi dengan anggota-anggota dari suatu organisasi untuk menghasilkan apa yang para antropolog sebut sebagai "*material culture*". Perusahaan selalu mengembangkan kemampuan yang dikenal dengan sumberdaya unik (*unique resource*). Perusahaan berinvestasi dalam bidang penelitian dan pengembangan dimaksudkan untuk menciptakan kemampuan berproduksi yang ekstensif dan kemampuan pemasaran dengan mempelajari perilaku pelanggannya. Barney (1986) melakukan pengelompokan sumberdaya fisik (teknologi, peralatan, lokasi geografi, dan sebagainya), sumberdaya manusia (*training*, pengalaman, *judgment*, dan intelegensia), sumberdaya organisasi (sistem, struktur formal, dan hubungan informal antara kelompok dalam organisasi). Sumberdaya menawarkan manfaat yang terbesar di dalam menghadapi persaingan. Barney (1991) mengusulkan adanya 4 kriteria di dalam hal ini a) *Valuability*, b) *Rarity*, c) *inimitability* (sulit ditiru), dan d) *Substitutability*. Barney (1986) mengemukakan bahwa a) Kultur menjadikan produksi sebagai *outcome* yang unik, b) Kultur yang tidak tegas atau adanya keragu-raguan membuatnya sulit untuk di pahami.

Kritik terhadap aliran ini bahwa kultur menghalangi terjadinya perubahan dan kultur lebih menyukai konsistensi atau stabilitas manajemen. Aliran ini lebih menyukai stagnasi dan menyetarakan keunggulan strategi dengan keunikan organisasi. Kritik juga didasarkan pada *resource-based theory* yang memberikan wawasan luas namun tidak mudah diterjemahkan ke dalam menejemen strategi.

### ***The Environmental School: Strategy Formation as a Reactive Process***

Aliran pemikiran berpandangan bahwa dalam pembentukan strategi posisi lingkungan sebagai kekuatan sentral dalam proses. Faktor lingkungan selalu diperhitungkan dalam setiap aliran pemikiran, walaupun dengan kadar atau intensitas yang berbeda. *The enviromental school* berakar atau muncul dan berkembang dari teori kontijensi yang menjelaskan hubungan antara dimensi lingkungan tertentu dan atribut khusus organisasi. Sebagai contoh jika lingkungan eksternal lebih stabil maka struktur internal lebih terformalisasi.

Premis dalam *enviromental school* terdiri atas 1. Lingkungan menggambarkan organisasi itu sendiri sebagai suatu kekuatan umum dan sebagai aktor utama dalam proses pembuatan strategi; 2. Organisasi harus



memberikan respon terhadap kekuatan-kekuatan ini; 3. Kepemimpinan menjadi elemen yang pasif untuk membaca lingkungan dan menjamin adaptasi yang cocok; 4. Organisasi mengelompokkan secara bersama dengan *ecological-type niche* yang berbeda ketika terjadi kelangkaan.

Teori kontijensi tergantung pada ukuran organisasi, teknologi, stabilitas dari konteks dan ancaman eksternal. *Enviromental school* menemukan adanya tekanan yang terkuat dalam dalam lingkungan. Hal ini sebagaimana ditunjukkan oleh peneliti dengan pendekatan *population ecology*, yaitu suatu pandangan yang menyarankan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan harus melakukan pembelajaran atau adaptasi. Sejumlah sosiolog memberikan pandangan mengenai teori institusional yang memusatkan perhatian pada tekanan yang dihadapi organisasi dalam menghadapi lingkungan berasal dari organisasi lainnya dan berasal dari tekanan internal organisasi itu sendiri. Teori institusional melihat lingkungan sebagai tempat dari dua tipe sumberdaya yaitu *economic* dan *symbolic*. Sumberdaya ekonomi adalah uang, tanah dan mesin. Sumberdaya *symbolic* termasuk di dalamnya reputasi, kemampuan pemimpin, dan prestise yang diturunkan dari kedekatan hubungan dengan perusahaan-perusahaan yang *powerful*. Ada lima respon strategik untuk proses institusionalisasi 1. *Acquiesce* yaitu menyetujui tanpa bantahan; 2. Kompromi; 3. Menghindari; 4. Menentang, dan 5. Memanipulasi. Kata-kata kunci dari teori ini adalah adaptasi, evolusi, kontijensi, seleksi, kompleksitas dan *niche*.

Sembilan aliran pemikiran diatas dirangkum dalam *the configuration school*. Oleh karena itu aliran pemikiran ini disebut dengan aliran konfiguratif yang menggambarkan pembentukan strategi sebagai proses transformasi merupakan gabungan dari aliran preskriptif dan deskriptif.

Selain Mintzberg, Chaffee (1985) mengusulkan tiga model strategi, yakni strategi linier, adaptif, dan interpretif. Strategi adaptif dapat diasosiasikan dengan perubahan strategik. Ketiga model tersebut secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.2: Model – Model Strategi menurut Chaffee**

Variabel	Strategi Linier	Strategi Adaptif	Strategi Interpretif
Definisi	".....penentuan atau determinasi dari tujuan dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan adopsi serangkaian tindakan dan alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan tersebut" (Chandler, 1962)	".....berkaitan dengan penyalarsan yang bersifat menguntungkan antara peluang dan resiko dalam lingkungan eksternal dan dalam kemampuan dan sumberdaya organisasi dalam rangka mengeksplorasi peluang tersebut" (Hofer, 1973).	Penggunaan metafora yang dibentuk untuk tujuan konseptualisasi dan panduan bagi sikap individual sebagai anggota organisasi (Chaffee, 1984)
Sifat Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keputusan, tindakan, rencana terintegrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pencapaian keselarasan atau "match"</li> <li>Multifaktor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metafora</li> <li>Interpretif</li> </ul>

<i>(Multifaceted)</i>			
Fokus untuk strategi	Sarana dan tujuan akhir ( <i>means and ends</i> )	Sarana ( <i>Means</i> )	Partisipan dan partisipan potensial dalam organisasi
Maksud dari Strategi ( <i>Aim</i> )	Pencapaian tujuan	Keselarasn dengan lingkungan	Legitimasi
Prilaku Strategik	Perubahan pasar, produk	Perubahan gaya, pemasaran, dan kualitas	Pengembangan simbol, perbaikan interaksi dan hubungan
Istilah atau konsep yang berhubungan (terkait)	Perencanaan strategik, formulasi strategik, dan implementasi	Manajemen strategik, pilihan strategik, kecendrungan strategik, desain strategik, kecocokan (fit) strategik, kekuatan strategik, dan <i>niche</i>	Norma strategik
Ukuran terkait ( <i>Associated measures</i> )	Perencanaan formal, produk baru, konfigurasi produk atau bisnis, segmentasi pasar dan fokus, pangsa pasar, merger dan akuisisi, diversitas produk	Harga, kebijakan distribusi, pengeluaran pemasaran dan intensitas, diferensiasi produk, perubahan otoritas, ke-proaktif-an, pengambilan resiko, multipleksitas, integrasi, <i>futurity</i> , keunikan, dan <i>adaptiveness</i> .	Ukuran harus diturunkan dari konteks, memerlukan penilaian kualitatif.

Sumber: Chaffee (1985, hal 91 – 94).

Hax dan Majluf (1996) memberikan kontribusi definisi strategi yang komprehensif dengan didukung oleh berbagai dimensi dalam konsep strategi. Kedua peneliti ini menjelaskan definisi dari sembilan dimensi yakni 1. Strategi sebagai cara untuk menentukan dan menjelaskan maksud organisasi dalam bentuk tujuan jangka panjang, program aksi, dan prioritas alokasi sumberdaya (Porter, 1991); 2. Strategi sebagai definisi domain kompetitif dari perusahaan (Learned et al., 1969); 3. Strategi sebagai respon terhadap peluang dan ancaman eksternal, dan serta respon terhadap kekuatan dan kelemahan internal, dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Porter, 1980); 4. Strategi sebagai cara untuk mendefinisikan tugas manajerial dengan perspektif korporat, bisnis, dan fungsional (Andrews, 1971); 5. Strategi sebagai pola keputusan terintegrasi, terunifikasi, dan koheren (Mintzberg, 1987); 6. Strategi sebagai definisi kontribusi ekonomik dan non ekonomik perusahaan yang tujuan untuk pemangku kepentingan atau *stakeholders* (Hax & Majluf, 1996); 7. Strategi sebagai ekspresi intensi strategik: yakni memperluas jangkauan organisasi (Hamel & Prahalad, 1989); 8. Strategi sebagai cara untuk mengembangkan kompetensi inti organisasi (Prahalad & Hamel, 1990); 9. Strategi sebagai cara untuk berinvestasi sumberdaya kentara dan tidak kentara untuk mengembangkan kapabilitas dalam rangka memastikan terbangunnya keunggulan berkelanjutan (Peteraf, 1993).

Kesembilan dimensi tersebut disatukan oleh Hax dan Majluf (1996) dengan merumuskan definisi strategi menjadi suatu kerangka fundamental yang mana organisasi dapat secara simultan memperjelas dan menyatakan kontinuitas aktifitasnya dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan luarnya.

Dapat disimpulkan juga dari berbagai definisi yang bersifat isolatif bahwa perubahan strategik merupakan esensi strategi dari waktu ke waktu.

Secara perspektif multidimensional, Hax (1990) mengenalkan enam dimensi dari pada konsep strategi yakni 1. Strategi sebagai pola keputusan yang koheren, menyatu, dan terpadu; 2. Strategi sebagai alat untuk menetapkan tujuan perusahaan dalam jangka panjang; 3. Strategi sebagai definisi ranah kompetisi suatu perusahaan; 4. Strategi sebagai respon atas peluang dan ancaman eksternal dan bagi kekuatan serta kelamahan internal strategi berperan sebagai alat pencapaian keunggulan kompetitif; 5. Strategi sebagai *logical system* untuk membedakan tugas manajerial pada tingkatan korporat, bisnis, dan fungsional; dan 6. Strategi sebagai definisi kontribusi ekonomik dan non ekonomik yang akan diciptakan oleh perusahaan bagi pemangku kepentingannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andrew dan Gluth (1965). *Business Policy: Text and Cases* yang ditulis oleh Learned, Cristensen, Harvard Business School.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin
- Barney, J.B. (1986b). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy." *Management Science* 32(10): 1231-41.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*. 17(1): 99-120
- Baum, J. and Korn, H. (1999). "Dynamics of dyadic competitive interaction." *Strategic Management Journal*. 20: 251-278.
- Bieri, J. (1971). "Cognitive Structure in Personality." In Schoeder H. M. and Suedfeld, P. eds., *Personality: Theory and Informational Processing*. New York, NY: Ronald Press.
- Chaffee, E.E. (1985). "Three models of strategy." *Academy of Management Review*. 10 (1): 89-98
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- D'Aveni, R. (1994). *Hyper-competition: Managing the dynamic of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Deephouse, D.L. (1999). "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance." *Strategic Management Journal*. 20: 147-166
- Dixit, A. and Skeath, S. (1999). *Games of Strategy*. New York, NY: W.W. Norton and Company
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibility, Practices*. New York, NY: Harper and Row.
- Evered, R. (1983). "So, What is Strategy?" *Long Range Planning*. 16 (June): 57-72

- Ferrier, W. (2001). "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness." *Academy of Management Journal*. 44: 858-877.
- Ferrier, W. and Lee, H. (2002). "Strategic aggressiveness, variation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns." *Journal of Managerial Issues*. 14: 162-180.
- Ferrier, W., Mac Fhionnlaoich, C., Smith, K., and Grimm, C. (2002). "The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of competing views." *Managerial and Decision Economics*. 23: 301-316
- Ferrier, W.; Smith, K.; and Grimm, C. (1999). "The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challenger." *Academy of Management Journal*. 42: 372-388.
- Gimeno, J. (1999). "Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the U.S. airline industry." *Strategic Management Journal*. 20: 101.
- Glueck, W. F. (1980). "Business Policy and Strategic Management, 3rd Ed." New York, NY: McGraw-Hill.
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Hambrick, D.C. (1983). "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types." *Academy of Management Journal*. 26: 5-25
- Hamel, G and Prahalad, C.K. (1989). "Strategy Intent." *Harvard Business Review*. May-June, 63-76.
- Hax, A., and Majluf, N.S. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. New Jersey, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Kuhn, T. S. (1970). "The Structure of Scientific Revolutions." Chicago: The University of Chicago Press.
- Learned, E.P.; Christensen, C.R.; Andrew, K.R.; and Guth, W. (1969). *Business policy*. Homewood, IL.
- Lee, H.; Smith, K.; Grimm, C. and Schomburg, A. (2000). "Timing, order and durability of new product advantages with imitation." *Strategic Management Journal*. 21: 23.
- McGrath, R.; Chen, M.; and MacMillan. (1998). "Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies." *Academy of Management Review*. 23 (4): 724-741
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*. 24 (9): 934-948
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." *California Management Review*. Fall: 11-24
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985). "Strategy formation in an adhocracy." *Administrative Science Quarterly*. 30: 160-197.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Lampel, J.; and Ghosal, S. (1995). *The Strategy Process*. New York, NY: Prentice Hall
- Nyamori, R.O.; Perera, M.H.B.; and Lawrence, S.R. (2001). "The concept of strategic change and implications for management accounting research." *Journal of Accounting Literature*. 20: 62-83
- Peteraf, M.A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*. 14-3: 179-192.
- Porter, M. (1979). "Structure within industries and companies' performance". *Review of Economics and Statistics*. 61. 214-227.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York. The Free Press.
- Porter, M.E. (1991). "Toward of a Dynamic Theory of Strategy." *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Winter: 95-117.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). "Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* (May-June), 71-91.
- Rumelt, R.P. (1979). "Evaluation of Strategy: Theory and Models" in Schendel, D. E. and Hofer, C. W., eds. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little Brown
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy* (3rd ed.). New York: Harper.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper and Row.
- Simons, R. (1994). "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal." *Strategic Management Journal*.15: 169-189.
- Smith, K.G.; Gannon, M.J.; and Grimm, C.M. (1992). "An organizational information-processing profile of first movers." *Journal of Business Research*. 25: 231-242.
- Sugiyanto, B.R.L (1997). "Strategic uncertainty, management accounting system and performance: An empirical investigation of contingency theory at the firm level." *Unpublished Dissertation The Temple University*. Philadelphia, USA.
- Von Clausewitz, C. (1976). *On war*. Edited and translated by Howard, M. and Paret, P. Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economics behavior*. Princeton NJ. Princeton University Press.
- Young, G.; Smith, KG.; and Grimm, C.M. (1996). "Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance." *Organization Science*. 7: 243-255.

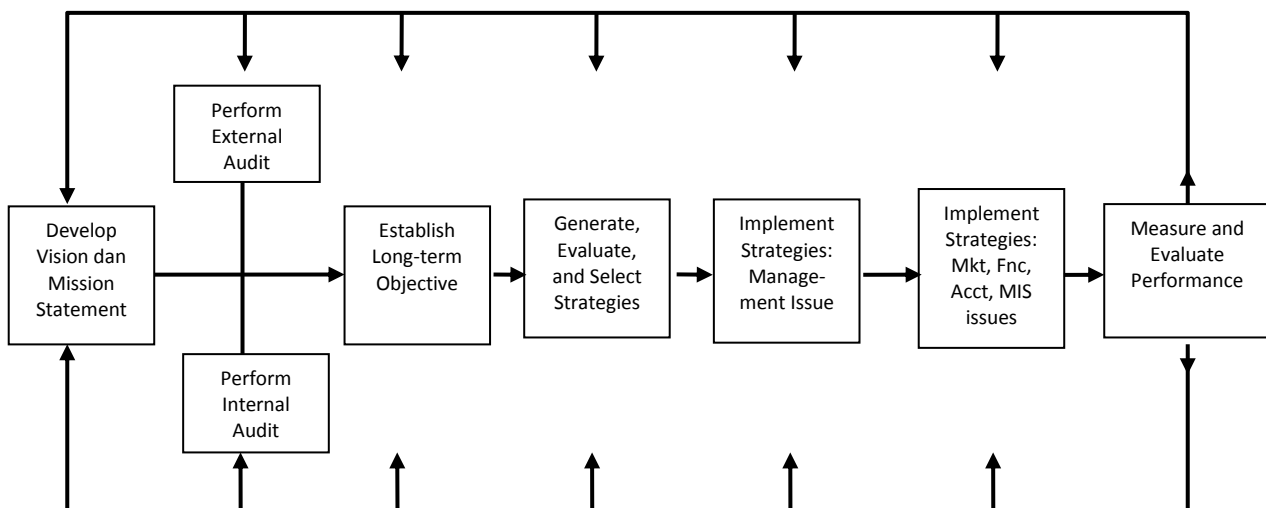
## BAB 2: MENGEMBANGKAN RENCANA STRATEGIK<sup>1</sup>

### A. PENDAHULUAN

Setiap usaha atau bisnis mempunyai cita-cita untuk terus bertahan dan berkembang. Agar tetap bertahan suatu bisnis akan melakukan upaya apa saja yang mungkin dapat dijalankan. Biasanya setelah dapat bertahan, bisnis mempunyai keinginan untuk terus berkembang. Pada giliran ini, suatu bisnis sangat ditentukan perkembangannya oleh rencana strategik yang ditetapkan pada saat memulai usaha. Namun jika suatu bisnis tidak memiliki rencana strategik maka ibarat suatu kapal yang berlayar tanpa arah, berputar putar, dan tidak tahu harus dan akan pergi kemana. Menurut Joel Ross dan Michael Kami: *"Without strategy, an organization is like a ship without a rudder, going around in circles. It's like a tramp; it has no place to go."* (David, 2009).

### B. APA ITU RENCANA STRATEGIK

Pemahaman konsep manajemen strategik merupakan dasar untuk memahami rencana strategik (*strategic plan*). Manajemen strategik adalah seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan (*enable*) organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2009). Model manajemen strategik yang diajukan oleh David (2009) dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Gambar 2-1: Model Komprehensif Manajemen Strategik (David, 2009)

<sup>1</sup> Substansi bab ini mengacu pada artikel Ahadiat (2010) "Membuat Rencana Strategik Usaha dan Implementasinya: Memulai usaha dengan Wawasan Manajemen Strategik." Dimuat dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 6 No. 2, Januari 2010, ISSN 1411 – 9366, Diterbitkan Oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.

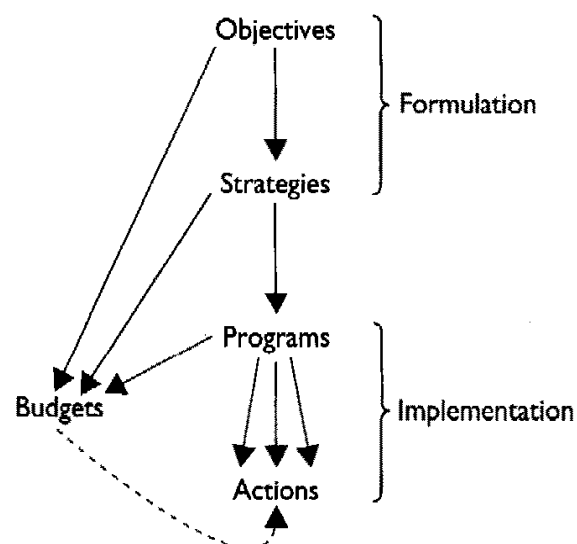
Dalam model manajemen strategik, rencana strategik berada pada tahapan formulasi strategi. Menurut Mintzberg (1994) diistilahkan dengan formasi strategi sebagai proses perencanaan strategi. Beberapa definisi istilah rencana yang dapat dijadikan acuan 1. *Planning is future thinking*, rencana merupakan kegiatan berfikir atas rancangan masa depan. Makna lain dari pengertian ini bahwa perencanaan adalah tindakan dikemudian hari yang ditetapkan sebelumnya; 2. *Planning is controlling the future*, perencanaan adalah pengendalian masa depan, jadi bukan suatu yang difikirkan terus tapi harus bertindak atas rencana tersebut. Weick (1979) mengistilahkan dengan *enacting the plan*. Menurut Ackoff (1970), *planning is the design of future and of effective ways of bringing it about* atau perencanaan merupakan rancangan masa depan termasuk cara bagaimana mewujudkannya; 3. *Planning is decision making*, perencanaan adalah pemilihan bentuk-bentuk tindakan secara mendasar. Perencanaan secara mendasar merupakan pengambilan keputusan karena perencanaan merupakan penentuan secara sadar tentang apa yang harus dilakukan (agenda) untuk mencapai tujuan (Koonzt, 1958); 4. *Planning is integrated decision making*, perencanaan merupakan pengambilan keputusan yang terintegrasi atau menurut Schwendiman (1973) *Planning is integrated decision structure* atau struktur keputusan yang terpadu. Perencanaan strategik adalah proses pengambilan keputusan teroganisir untuk suatu kegiatan bisnis jangka panjang, yang berarti membuat komitmen yang memiliki kelayakan yang dapat didukung pelaksanaan oleh serangkaian kegiatan nyata. Ansoff (1977) menilai bahwa proses pengambilan keputusan merupakan formulasi kebijakan dan pemilihan strategi, diawali oleh penentuan tujuan, kemudian dengan menggunakan berbagai teknik analitikal dibuat dan dipilih alternatif keputusan yang dapat dilakukan mungkin melalui penyesuaian tujuan awal; dan 5. *Planning is a formalized procedure to produce an articulated result, in the form of an integrated system of decisions*. Pada rumusan terakhir ini memberikan acuan bahwa perencanaan merupakan prosedur formal untuk menghasilkan rencana yang dapat dijalankan dalam bentuk sistem keputusan yang terintegrasi. Perencanaan merupakan upaya yang disiplin. Dalam penekanan segi formalisasi. Rencana harus disusun secara rasional dan sistematis. Steiner mengungkapkan bahwa rencana dapat dan harus diarahkan berdasar pada tujuan, fakta, logika, dan bersifat realistik dalam mencapai tujuan serta menentukan cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Keragaman definisi terlihat juga pada definisi perencanaan strategik yang tergantung siapa merumuskan teorinya. Beberapa definisi perencanaan strategik, antara lain 1. perencanaan strategik adalah upaya dijalankan secara disiplin untuk menciptakan keputusan dan tindakan fundamental yang membentuk dan memandu organisasi harus seperti apa, apa yang dijalankan, dan mengapa menjalankan tugas tersebut (Bryson, 1995); dan 2. Proses pengklarifikasian misi dan visi, mendefinisikan sasaran dan tujuan utama, serta pengembangan strategi jangka panjang untuk menggerakkan organisasi menuju kondisi yang diinginkan dimasa depan (Poister, 2004).

Perlu disadari bahwa dalam pelaksanaan strategi yang telah diputuskan tidak akan senantiasa akan sama persis seperti yang dibayangkan sebelumnya. Hal ini dikarenakan bisnis yang dijalankan tidak berjalan dalam lingkungan yang “stalls”, namun dinamis dan selalu berubah atau *turbulent*. Jadi harus selalu ditanamkan ekspektasi bahwa sesuatu yang tidak diperkirakan sebelumnya akan terjadi dan dapat memaksa untuk melakukan penyesuaian strategik. Rencana harus dibangun atas dasar dugaan tentang masa depan dunia. Lebih dan kurang, dugaan itu akan cenderung salah (Mintzberg, 1994; Stacey, 1993). Suatu rencana tidak mungkin dapat diharapkan untuk mewujudkan secara detail melaksanakan tindakan yang ditetapkan. Jadi, para manajer harus diberi kebebasan untuk menyesuaikan tindakan mereka kepada situasi yang ada. Inti karakteristik strategi yang disengaja (*deliberate*) adalah memungkinkan untuk terjadinya proses pencarian adaptif (dengan kata lain, reaksi terhadap peristiwa tak terduga tidaklah harus direncanakan).

### C. TAHAP-TAHAP PEMBUATAN RENCANA STRATEGIK

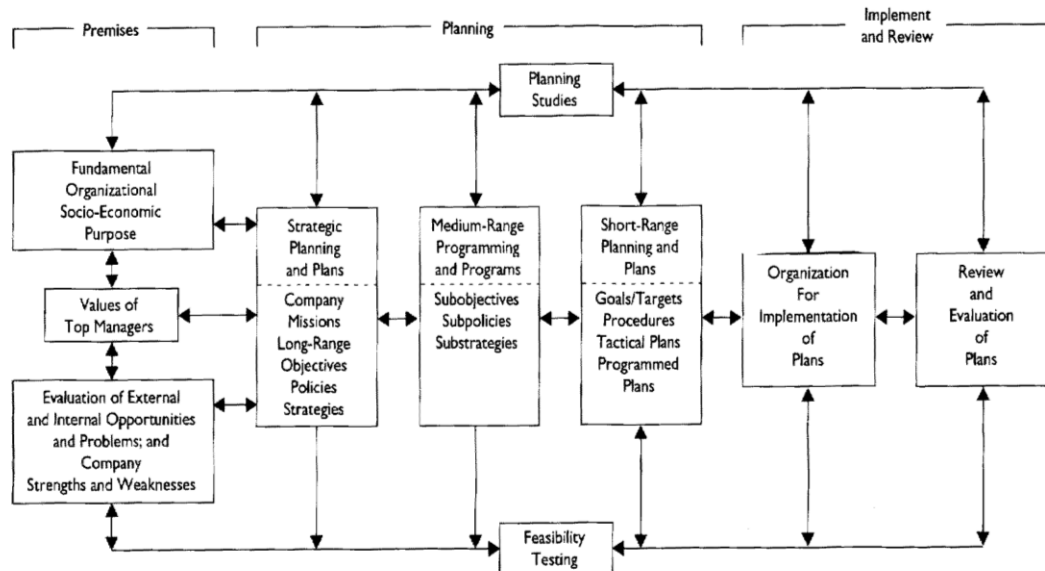
Minzberg (1994) mengajukan model konvensional untuk perumusan rencana strategik yang mengandung dua tahapan yakni pertama tahapan perumusan terdiri atas komponen penetapan tujuan dan penetapan strategi, dan tahapan kedua implementasi terdiri atas komponen program, rencana aksi dan anggaran. Tujuan organisasi meliputi visi, misi, tujuan umum suatu usaha, kemudian dalam penetapan strategi, karena model sederhana jadi dalam penetapan strategi ini tidak dijelaskan apakah melalui proses analisis atau hanya intuitif. Implementasi strategi dijabarkan dalam bentuk program kerja yang dirinci dalam rencana aksi dan anggaran yang diperlukan. Secara skematik dapat dilihat pada Gambar 2-2 berikut:



Gambar 2-2:  
*Conventional Strategic Planning Process*  
 Sumber: Mintzberg (1994)



Pentahapan umum untuk perencanaan strategik diajukan oleh Steiner dengan pembagian tahapan *premises*, *planning* kemudian *implement and review*, lihat Gambar 2-3.



Gambar 2-3: *The Steiner Model of Strategic Planning* (1969)

Pada tahapan *premises*, organisasi bisnis mempertimbangkan tujuan sosio-ekonomi organisasi fundamental, mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal organisasi dan mengevaluasi kedalam bagaimana nilai-nilai yang dianut oleh top manager. Pada tahapan perencanaan, bisnis menyusun rencana strategik dengan substansi misi usaha, tujuan, kebijakan dan strategi jangka panjang. Kemudian disusun juga program jangka menengah yang berisikan sub-tujuan, sub-kebijakan dan sub-strategi dan rencana jangka pendek yang berisikan sasaran atau target, prosedur, dan anggaran sebagai rencana taktis.

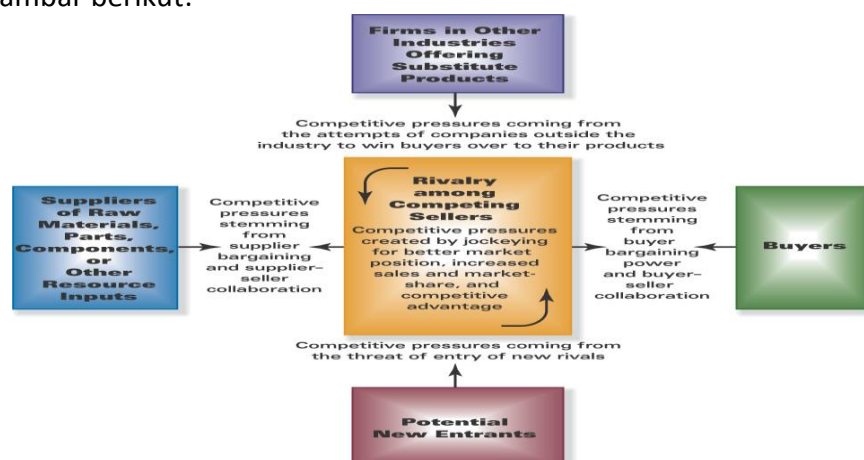
Gambar 2-1 memperlihatkan pertama kali yang harus dilakukan adalah menetapkan visi, misi, dan tujuan usaha, kemudian memetakan posisi usaha dibandingkan dengan usaha lainnya, langkah berikut adalah melakukan analisis lingkungan internal (*IFE Matrix*) dan eksternal usaha (*EFE Matrix*), kemudian setelah analisis lingkungan dilakukan analisis SWOT sebagai dasar untuk merumuskan alternatif strategi, penentuan alternatif strategi selanjutnya dengan menggunakan *BCG Matrix* dan *SPACE Matrix*, penyusunan agenda atau program implementasi strategi (*Grand Strategy Matrix & QSPM*), dan evaluasi mesti dilakukan secara simultan. Karena proses bisnis adalah kegiatan yang bersifat *on-going process*, oleh karenanya pengendalian strategi (*strategic control*) dilakukan secara *real time* hingga tataran taktis dan dimungkinkan untuk terjadi iterasi untuk keamanan kompetisi usaha. Analisis lingkungan strategik dapat menggunakan alat alat sebagai berikut: Tabel 2.1. Alat-alat Analisis Strategi (*Strategy Analysis Tools*).

**Tabel 2.1. Penjelasan Alat Analisis Penyusunan Rencana Strategik**

No	Alat Analisis	Keterangan
1	<i>CPM (Competitive Profile Matrix)</i>	Matrik ini menunjukkan profil kompetisi dan usaha yang dijalankan
2	<i>IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix</i>	Matrik ini digunakan untuk mengevaluasi faktor internal organisasi
3	<i>EFE (Eksternal Factor Evaluation) Matrix</i>	Matrik ini digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal organisasi
4	<i>SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threats) Matrix</i>	Matrik ini digunakan untuk merumuskan berbagai strategi alternatif.
5	<i>SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix</i>	Matrik evaluasi untuk pelaksanaan kegiatan dan posisi strategic
6	<i>Boston Consulting Group (BCG) Matrix</i>	Matrik ini digunakan untuk melihat posisi persaingan usaha
7	<i>Grand Strategy Matrix</i>	Matrik ini adalah rumusan strategi urn um usaha
8	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	Matrik ini adalah rumusan agenda pelaksanaan strategi

Sumber: David (2009)

Tahap awal yang harus dilakukan dalam menyusun rencana strategik adalah dengan memetakan posisi perusahaan dalam persaingan dengan cara melihat pangsa pasar yang dikuasai oleh setiap “pemain” dalam industri atau bisnis yang sama. Alat untuk memetakan profil persaingan dapat menggunakan *Competitive Profile Matrix (CPM)*. Tahap kedua adalah melakukan analisis faktor eksternal yaitu elaborasi aspek-aspek yang akan merupakan tantangan atau ancaman dan peluang, aspek tersebut adalah 1. ekonomi makro; 2. sosial budaya, demografi dan lingkungan; 3. politik, hukum dan pemerintahan; 4. Teknologi; dan 5. kompetisi. Dalam menilai persaingan agar lebih komprehensif dapat menggunakan kerangka penilaian dari Porter (1980) sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2-4: Five Competitive Forces (Porter, 1980)

Analisis faktor eksternal dilakukan dengan menggunakan alat yang disebut dengan matrik EFE (*External Factor Evaluation Matrix*). Tahap ke tiga adalah melakukan analisis faktor internal organisasi yang dilihat dari segi kekuatan dan kelemahan, dengan menggunakan fasilitas yang disebut matrik IFE (*Internal Factor Evaluation Matrix*). Perspektif berbasis sumberdaya atau *resource-based view* (RBV) adalah paradigma yang digunakan untuk menilai aspek internal organisasi. Aspek-aspek tersebut meliputi aspek manajemen (termasuk didalamnya budaya organisasi), pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, sistem informasi, sumberdaya manusia, dan kegiatan penelitian dan pengembangan atau research and development (David, 2009; Thompson, et al, 2005).

Tahap ke empat adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunity and Threats*), yaitu pendekatan analisis dengan cara menkonfrontasi aspek SW dengan OT. Pendekatan ini akan memberikan hasil atau alternatif strategi dari kontrontasi S-T, S-O, W-T, dan W-O. Kemudian dilakukan skoring yang diambil dari hasil pembobotan pada matrik IFE dan matrik EFE. Tahap berikutnya adalah membentuk matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang merupakan matrik empat kuadran untuk menunjukkan apakah strategi kita agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Dimensi matrik SPACE adalah aspek kekuatan finansial atau *financial strength* (FS), stabilitas lingkungan atau *environmental stability* (ES), dan kekuatan industri atau *industrial strength* (IS), matrik ini sebagai penentu strategik secara menyeluruh. Kemudian untuk mengetahui posisi masing-masing bisnis dapat menggunakan matrik *Boston Consulting Group* (BCG) dan *internal-external* (IE) *matrix*. Setelah semua matrik dibangun kemudian untuk menentukan strategi umum usaha dikembangkan *Grand Strategy Matrix*, sedangkan pengujian keputusan mana yang menjadi strategi penting dihitung dengan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Secara detail pembaca dapat mengacu pada referensi David (2009).

#### D. IMPLEMENTASI RENCANA STRATEGIK

Implementasi strategi adalah langkah penyesuaian perusahaan dengan lingkungan (*company and environment co-alignment*), maksudnya adalah perusahaan harus senantiasa merespon apa yang terjadi dalam lingkungan bisnisnya, atau jika mampu perusahaan dapat mempengaruhi kondisi lingkungan bisnisnya. Oleh karena itu pada tahapan implementasi suatu bisnis harus menyusun rencana taktis tahunan detail. Rencana ini biasanya berisikan target penjualan, target produksi, pelaksana (*person in charge*), anggaran usaha, prosedur operasional dari masing-masing kegiatan. Dalam implementasi aspek yang biasa harus dijalankan adalah manajemen perubahan strategik dengan konten alokasi sumberdaya (*resources allocation*) untuk mengeksekusi semua program strategik yang menjadi komitmen, dukungan kepemimpinan strategik yang bukan saja visioner serta memahami strategi yang akan dilaksanakan tapi juga sangat memahami momentum strategik berkaitan dengan keputusan yang harus diambil, budaya organisasi harus terkondisi agar mendukung pelaksanaan eksekusi strategi dan perlu dibangun atau dikembangkan sistem pendukung

(*support system*) untuk menjalankan strategi yang telah dicanangkan. Sistem pendukung yang sesuai dengan perkembangan terakhir adalah sistem berbasis teknologi informasi. Lebih lanjut berkenaan dengan implementasi rencana strategik perlu melihat aspek implementasi seperti a) Perubahan strategik akan dibahas pada Bab 3, b) Pilihan strategi organisasi dibahas pada Bab 4, c) Kepemimpinan strategik lebih lanjut akan dibahas pada Bab 5, dan d) Sistem informasi strategik akan dibahas pada Bab 6.

#### **E. PENGENDALIAN STRATEGIK (*STRATEGIC CONTROL*)**

Kegiatan pengendalian strategik atau (*strategic control*) adalah merupakan langkah evaluasi atas kerja yang dilakukan selama berjalannya bisnis. Dalam Gambar 2-1, evaluasi berjalan pada setiap tahap mulai dari rencana hingga implementasi. Evaluasi yang baik bersifat iteratif. Dalam mengevaluasi lingkungan digunakan *environmental surveillance* sedangkan evaluasi internal organisasi dapat didukung oleh pendataan yang kuat, dalam hal ini *data base management* memegang peranan yang vital. Untuk evaluasi proses usaha (*business process*), evaluasi dapat dilakukan dengan *business process analysis* dan dimungkinkan dalam setiap beberapa periode jangka menengah untuk dilakukan *business process reengineering (BPR)*. Dari sisi pemasaran *competitor monitoring* dijalankan melalui *marketing intelligence*. Dalam memahami pengendalian strategik akan dibahas lebih lanjut pada Bab 7 dan 8.

#### **F. PENUTUP**

Bab ini ditujukan sebagai stimulan awal untuk memberikan gambaran perlunya menerapkan manajemen strategik bagi pelaku usaha baik itu *start-up business* atau yang sudah berjalan. Untuk lebih detailnya dapat mengacu ke buku buku reference yang dijadikan dasar penulisan bab ini. Alternatif selain pendekatan yang digunakan dalam paper ini dapat menggunakan Peta Strategi atau *Strategy Map* dan *Balance Score Card (BSC)*. Karena pembahasannya harus khusus maka BSC tidak disertakan dulu dalam topik ini.

#### **G. DAFTAR PUSTAKA**

- Ackoff, R. L. (1970), *A Concept of Strategic Planning*, New York, Wiley David, F. (1997), *Concepts of Strategic Management, &<sup>n</sup> Edition*, International Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Ahadiat, A. (2010) "Membuat Rencana Strategik Usaha dan Implementasinya: Memulai usaha dengan Wawasan Manajemen Strategik." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 6 No. 2
- Ansoff, H. I. (1977)'The state of practice in planning systems', *Sloan Management Review*, XVIII, pp. 1-24.
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

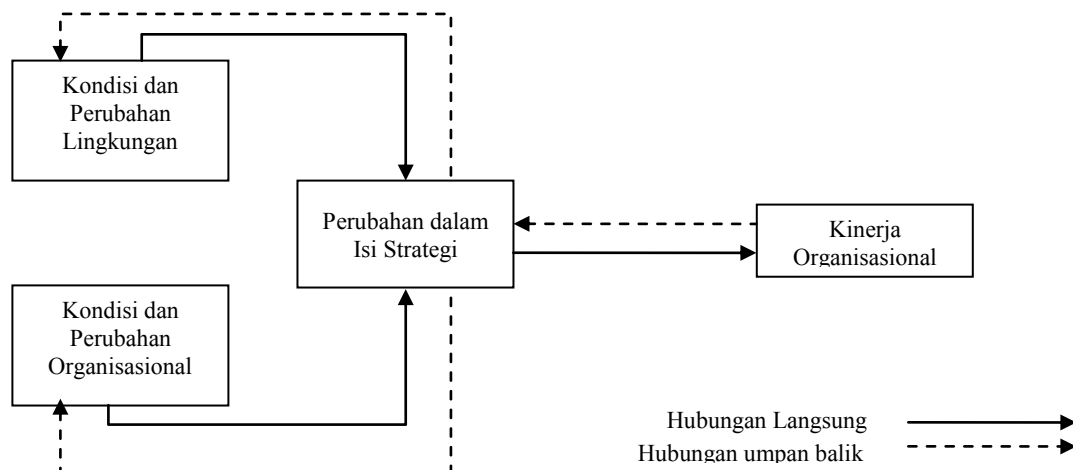
- David, F. R. (2009), *Strategic Management: Concept and Cases*. 12th Ed, Pearson International Edition.
- Evered, R. (1983). So, What is Strategy? *Long Range Planning*. 16 (June): 57-72
- Grant, R.M. 1995. *Contemporary Strategy Analysts*. Oxford, UK: Blackwell Publishers
- <http://www.m-w.com>, (2004). *Merriam-Webster Online Dictionary*. Merriam-Webster, Incorporated.
- Koontz, H. (1958) A Preliminary Statement of Principles of Planning and Control, *Journal of the Academy of Management*, Vol. I, p. 45-61.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New Jersey, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, XXVI, 9, p 934-948
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. and McHugh, A (1985). Strategy Formation in an Adhocracy *Administrative Science Quarterly*
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J., (1998). *Strategy safari: guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Schwendiman, J. S. (1973). *Strategic and Long Range Planning for the Multinational Corporation*, Preager, New York.
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Pitman Publishing.
- Steiner, G. A. (1969), *Top Management Planning*, Macmillan, New York
- Thompson, A. A. Jr; Strickland III, A. J.; Gamble, J. E. (2009). *Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 17th ed. McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
- Truman, H. S. and Keyes, R. (1995). *The Wit & Wisdom of Harry Truman*, New York, NY: Harpercollins.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (2 ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.

## BAB 3: PERUBAHAN STRATEGIK MULTIPERSPEKTIF<sup>1</sup>

### A. PENDAHULUAN

Konseptualisasi perubahan strategik akan meliputi definisi, aliran pemikiran atau mahzab, yang mana dalam ketiga mahzab tersebut terdapat beberapa perspektif berbeda yang didukung oleh penelitian masing-masing perspektif. Sebagaimana yang telah diungkap pada bab terdahulu bahwa perspektif perubahan strategik diklasifikasikan kedalam tiga mahzab yakni 1. perspektif lensa rasional masuk kedalam kategori mahzab kontek atau *context school*; 2. perspektif lensa kognitif dan pembelajaran dikategorikan dalam mahzab proses atau *process school*; dan 3. mahzab isi atau *content school* meliputi isi perubahan strategi dan kinerja organisasi (*organizational outcome*). Mahzab kontek dan proses dikategorikan kedalam anteseden perubahan strategik, sedangkan mahzab isi atau *content school* masuk kedalam konsekuensi perubahan strategik.

**Mahzab Kontek atau Context School.** Mahzab kontek atau *context school* yang digunakan dalam penelitian ini mempertimbangkan semua fenomena perubahan strategik yang terjadi baik didorong oleh kekuatan dalam organisasi atau oleh kekuatan lingkungan luar organisasi. Sebagai ilustrasi dapat dilihat pada gambaran berikut:



Gambar 3.1: Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Rasional

Sumber: Rajagopalan and Spreitzer (1996, hal 51)

<sup>1</sup> Substansi bab ini dikutip dari Ahadiat (2005). ASSESSING ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF STRATEGIC CHANGE: A THEORETICAL REVIEW OF MULTI-LENS PERSPECTIVE. Prosiding Indonesian Business Management Conference, Prasetya Mulya Business School, Jakarta 2005.

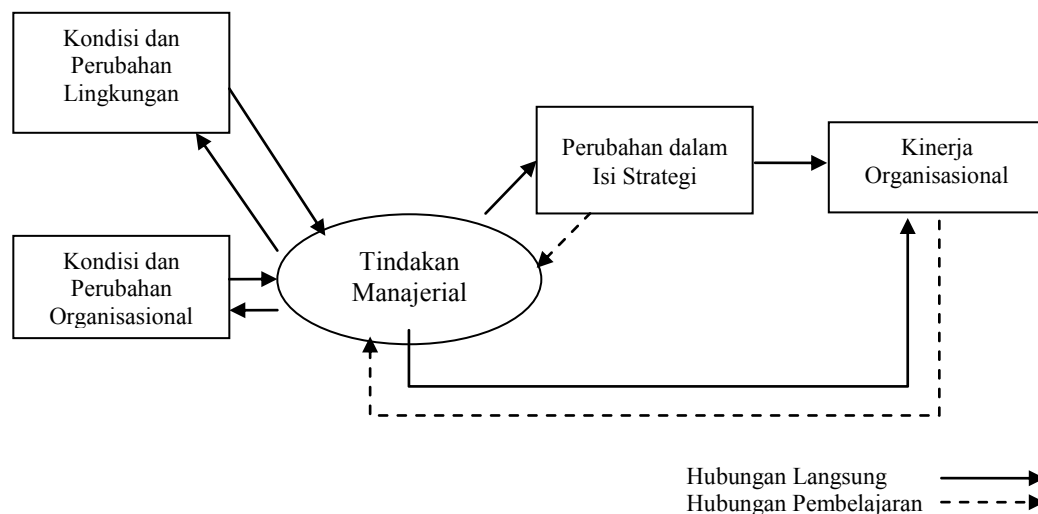
Dalam perspektif lensa rasional, kondisi dan perubahan pada lingkungan dan organisasi berperan sebagai pendorong perubahan yang terjadi dalam isi strategi (*content of strategy*). Faktor atau variabel termasuk dalam kondisi dan perubahan lingkungan adalah 1. Pergeseran atau kejadian spesifik seperti deregulasi atau *specific shift or event i.e. deregulation* (Kelly & Amburgey, 1991; Corsi, Grimm, Smith, & Smith, 1991; Ginn, 1990; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Goodstein & Boeker, 1991; Haveman, 1992; Smith & Grimm, 1987; Zajac & Shortell, 1989; Taylor, 2000); 2. Pesaing baru (Webb & Dawson, 1991; Taylor, 2000); 3. Penurunan pangsa pasar (Webb & Dawson, 1991); 4. Peningkatan kesulitan dan kompleksitas pasar atau *market sophistication* (Sparrow & Pettigrew, 1988); 5. Penurunan pertumbuhan ekonomi seperti melemahnya nilai tukar (Webb & Dawson, 1991); 6. Ketersediaan sumberdaya dalam lingkungan atau *munificence* (Ginsberg & Buchholtz, 1990; Wiersema & Bantel, 1993; Harrigan, 1981; Zajac & Kraatz, 1993); 7. *Munificence* dalam arti kejenuhan pasar atau *market saturation* (Ginsberg & Buchholtz, 1990); 8. *Munificence* dalam arti pertumbuhan industri (Zajac & Kraatz, 1993); 9. *Munificence* dalam arti permintaan masa depan atau *future demand* (Harrigan, 1981); 10. *Munificence* dalam arti derajat persaingan atau *degree of competition* (Goodstein & Boeker, 1991); 11. *Munificence* dalam arti kapasitas, pertumbuhan/penurunan nilai perusahaan dan peluang/ancaman (Castrogiovanni, 1991); 12. *Munificence* dalam arti ketidakpastian atau instabilitas (Wiersema & Bantel, 1993; Birnbaum, 1984; Boyd et al., 1993); dan 13. Globalisasi (Taylor, 2000).

Isi perubahan strategik dapat juga mempengaruhi kondisi lingkungan sepanjang strategi perusahaan cukup memiliki kekuatan untuk membuat pengaruh dalam lingkungan, pemimpin pasar biasanya memiliki kekuatan untuk menentukan kecendrungan peta persaingan ke arah tertentu. Faktor atau variabel termasuk dalam kondisi organisasional adalah 1. Ukuran perusahaan atau *firm size* (Birnbaum, 1984; Zajac & Kraatz, 1993; Fombrun & Ginsberg, 1990; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Grimm, Corsi, and Smith, 1993); 2. Usia perusahaan atau *firm age* (Kelly & Amburgey, 1991; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Boeker, 1989; Singh et al., 1986); 3. Strategi periode sebelumnya atau *prior strategy* (Boeker, 1989; Fombrun & Ginsberg, 1990; Haveman, 1992; Ginn, 1990; Grimm et al., 1993; Kelly & Amburgey, 1991; Zajac & Shortell, 1989); 4. Sumberdaya keuangan atau *financial resources* (Galan-Zazo & Zuniga-Vicente, 2003); 5. Investasi sebelumnya atau *prior investment* dalam bentuk sumberdaya infrastruktur fisik dan SDM (Boeker, 1989; Galan-Zazo & Zuniga-Vicente, 2003); 6. Reputasi (Galan-Zazo & Zuniga-Vicente, 2003); 7. Aset teknologikal (Galan-Zazo & Zuniga-Vicente, 2003); 8. Struktur organisasi (Chandler, 1962; Rumelt, 1974); 9. Kepemilikan manajemen (Boeker, 1989); 10. Distribusi pengaruh atau *distribution of influence* (Boeker, 1989); 11. Kinerja sebelumnya atau *prior performance* (Boeker, 1989; Graham & Richard, 1979; Zajac & Kraatz, 1993; Galan-Zazo & Zuniga-Vicente, 2003); 12. Tim manajemen puncak (Grimm & Smith, 1991; Wiersema & Bantel, 1992; Graham & Richards, 1979; Goodstein & Boeker,

1991; Wiersema, 1992); 13. Struktur tata kelola atau *Governance structures* seperti keragaman direksi dan struktur kepemilikan atau *board diversity and ownership structures* (Goodstein & Boeker, 1991; Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994; Gibbs, 1993; Bethel & Lieberskind, 1993; Boeker, 1989); 14. Upaya untuk membangun hubungan dengan konsumen baru (Taylor, 2000); 15. Restrukturisasi dan perampingan atau *restructuring and downsizing* (Taylor, 2000); 16. Teknologi baru atau perubahan teknologi (Sparrow & Pettigrew, 1988; Taylor, 2000); 17. Saluran distribusi baru (Taylor, 2000); dan 18. Resep baru untuk produksi (Child & Smith, 1987).

Isi perubahan strategik, dalam situasi tertentu, dapat mempengaruhi dan memformat suatu pola kondisi dan perubahan dalam organisasi pada periode berikutnya (*subsequence period*). Faktor lingkungan atau organisasi dapat berperan dalam kesempatan tertentu sebagai pendorong dan dalam kesempatan lain dapat menjadi penghambat. Isi perubahan strategik akan mempengaruhi kinerja organisasional (*organizational outcome*) sebagai konsekuensi akhir dari perubahan.

**Mahzab Proses atau Process School.** Dalam mahzab proses perubahan strategik mencakup dua lensa perspektif, sebagaimana yang direview oleh Rajagopalan and Sprietzer (1996) yakni perspektif lensa pembelajaran dan perspektif lensa kognitif. Sebagai ilustrasi perspektif lensa pembelajaran dapat dilihat pada gambar berikut:



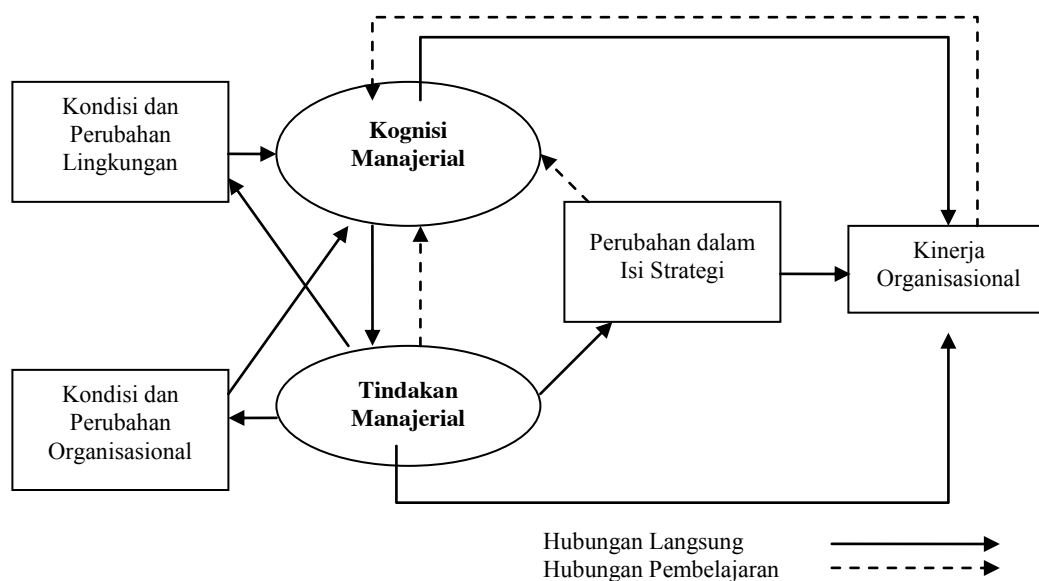
Gambar 3-2: Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Pembelajaran

Sumber: Rajagopalan and Spreitzer (1996, hal 57)

Gambar diatas menjelaskan bahwa satu sisi tindakan manajerial, sebagai inti dari perspektif lensa pembelajaran, dipengaruhi oleh kondisi dan perubahan pada lingkungan dan organisasional. Pada sisi lain atau sebaliknya, tindakan manajerial dapat juga mempengaruhi kondisi dan perkembangan lingkungan dan



organisasional. Kemudian tindakan manajerial dapat berperan sebagai mediator untuk menjadi pendorong perubahan isi strategik, dan pada giliran berikutnya (*subsequence period*) isi strategi akan menentukan kinerja organisasional (*organizational outcomes*). Tindakan manajerial yang berpengaruh pada isi perubahan strategik diidentifikasi dalam berbagai studi adalah 1. Negosiasi dengan stakeholder eksternal (Gioia & Chittipeddi, 1991; Whipp et al., 1989); 2. Manajer mengatribusikan penurunan kinerja pada faktor internal (Barr et al., 1992; Lant et al., 1992); 3. Pergeseran struktur keyakinan atau *belief structures* pada manajer puncak (Child & Smith, 1987; Pettigrew, 1987; Webb & Dawson, 1991); 4. Manajer puncak membentuk kembali struktur keyakinan organisasional dan ideologi (Child & Smith, 1987; Gioia & Chittipeddi, 1991; Greiner & Bhambri, 1989; Smart & Vertinsky, 1984; Webb & Dawson, 1991); 5. Serangan strategik (MacMillan, McCaffery & Van Wijk, 1985); 6. Pemantauan informasi (Gersick, 1994; Huff et al., 1992); 7. Penggunaan gugus tugas internal (Miller & Friesen, 1980); 8. Perubahan dalam struktur dan sistem organisasional (Meyer et al., 1990; Miller & Friesen, 1980; Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg & Waters, 1982; Nutt, 1987; Tushman et al., 1985; Yetton et al., 1994); 9. Pemantauan lingkungan (Gersick, 1994); 10. Pengumpulan informasi (Calori & Atamer, 1990; Simons, 1994; Yetton et al., 1994); dan 11. Mekanisme komprehensif pencarian pekerja (Lant & Mezias, 1992).



Gambar 3-3: Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Kognitif

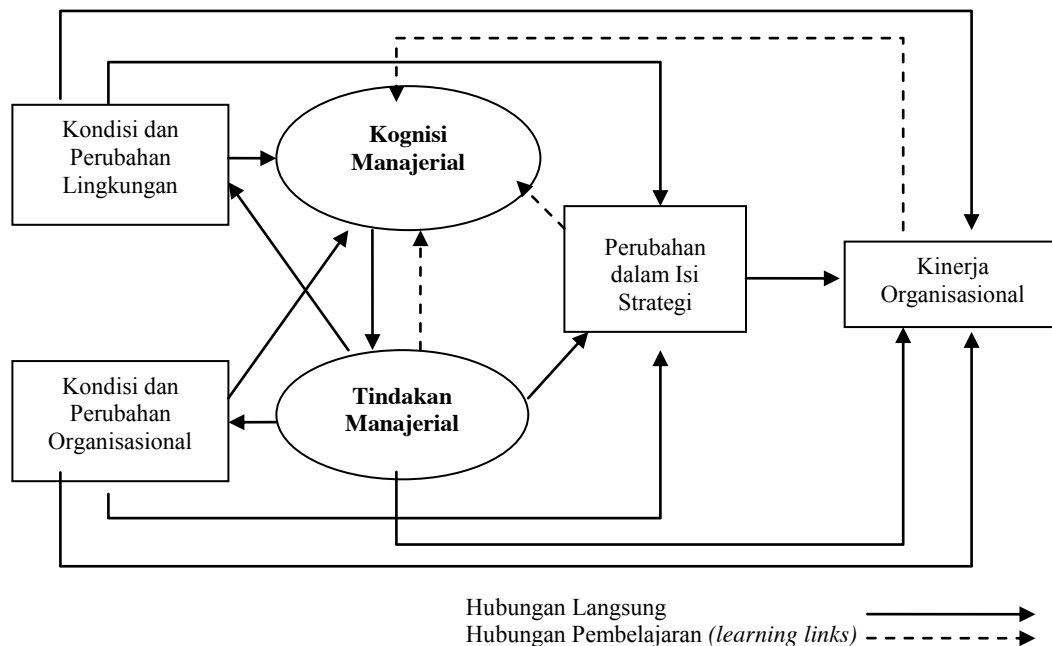
Sumber: Rajagopalan and Spreitzer (1996, hal 63)

Kognisi manajerial menjadi konsep dari inti perspektif lensa kognitif, dipengaruhi oleh kondisi dan perubahan dalam lingkungan dan organisasi, mendorong tindakan manajerial yang kemudian menyebabkan isi perubahan strategik berubah. Pada giliran berikut isi perubahan strategik mempengaruhi

kinerja organisasi. Variable kognisi manajerial yang teridentifikasi dalam berbagai studi adalah 1. Lama waktu menjabat tim manajemen puncak atau *TMT tenure* (Boeker, 1989); 2. Kompleksitas (Hannan & Freeman, 1984; Simon, 1962; MacMillan, McCaffery & Van Wijk, 1985); 3. Tingkat keradikalan atau *radicality* (MacMillan, McCaffery & Van Wijk, 1985); 4. Ketidakselarasan organisasi atau *organization misfit* (MacMillan, McCaffery & Van Wijk, 1985); 5. Pengembangan visi baru, termasuk didalamnya misi, filosofi, dan skenario baru (Child & Smith, 1987); 6. Persepsi terhadap potensi organisasi (MacMillan, McCaffery & Van Wijk, 1985); 7. Meningkatnya kewaspadaan atau *awareness* manajer puncak (Barr et al., 1992; Child & Smith, 1987; Grinyer & McKiernan, 1990; Lant et al., 1992; Meyer, 1982; Pettigrew, 1987; Webb & Dawson, 1991; Whipp et al., 1989); 8. Perubahan dalam komposisi tim manajemen puncak atau *TMT* (Child & Smith, 1987; Grinyer & McKiernan, 1990; Lant et al., 1992; Pettigrew, 1987).

Kajian teoritis secara menyeluruh dari konseptualisasi perubahan strategik dapat dijelaskan dengan melihat kombinasi ketiga perspektif menjadi perspektif multi lensa yang dapat mengenali dari sisi anteseden, konstruk mana yang menjadi inisiator dan penghalang (*inhibitors*), serta konstruk mana yang berperan sebagai mediator dalam proses dan kontek perubahan strategik. Dari sisi konsekuensi dikenali isi perubahan strategik dan kinerja organisasional. Premis pokok kerangka perubahan strategik yang diilustrasikan dalam Gambar 3-4 adalah rekonsiliasi tiga perspektif sebagai pemahaman komprehensif perubahan strategik sebagaimana yang diusulkan oleh Rajagopalan dan Sprietzers (1996).

Menurut Rajagopalan dan Spreitzers (1996), agar perubahan berhasil atau berdampak pada kinerja positif, maka perubahan dalam strategi harus padu dengan persyaratan kontek lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Namun, ketika perubahan dalam strategi tidak memenuhi tuntutan kontek lingkungan atau tidak memberikan dampak pada perbaikan kinerja, maka perubahan ini sebenarnya tidak dapat didiagnosis oleh perspektif lensa rasional sebagai responses tidak adaptif (*maladaptive responses*). Dalam hal ini perspektif lensa kognitif dan pembelajaran akan membantu peneliti untuk memahami 1. Mengapa perusahaan satu dengan lainnya berbeda dalam merespon pada kontek yang sama (hal ini dijelaskan karena kognisi dan tindakan manajerial yang berbeda), dan 2. Bagaimana perusahaan dapat memaksimalkan keefektifan respon adaptifnya (hal ini dilakukan melalui tindakan manajerial yang berbeda pada kondisi lingkungan dan organisasi).



Gambar 3-4: Perubahan Strategik: Kerangka Multi-Lensa

Sumber: Rajagopalan and Spreitzer (1996, hal 70)

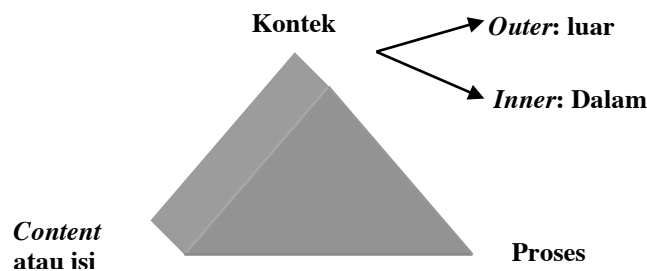
Lebih jauh Rajagopalan dan Spreitzers (1996) menyebutkan bahwa perspektif lensa kognitif mengindikasikan kesenjangan antara “realitas objektif” dan kognisi manajerial hal ini dapat ditunjukkan oleh perusahaan yang tidak memilih untuk berubah strateginya atau perusahaan membentuk pilihan yang tidak tepat sehingga berakibat pada penurunan kinerja organisasi. Kognisi manajerial ini membentuk dasar teoritis bagi tindakan manajerial yang ditekankan dalam perspektif lensa pembelajaran.

Perspektif lensa pembelajaran digunakan untuk mengidentifikasi peran krusial yang dimainkan oleh tindakan manajerial dalam menciptakan konteks organisasional dan lingkungan, yang ditujukan agar tercipta lingkungan yang lebih kondusif bagi pelaksanaan strategi perusahaan sehingga dalam memaksimalkan keefektifan implementasi perubahan strategik. Walaupun perspektif lensa rasional digunakan dalam mengkaitkan perubahan isi strategi pada kinerja organisasional, perspektif lensa pembelajaran dan lensa kognitif digunakan untuk menunjukkan bahwa keefektifan perubahan isi strategi tersebut tergantung pada perubahan lingkungan dan organisasional yang mendahului atau menyertai perubahan strategi. Akhirnya, dalam kerangka integratif, perspektif lensa pembelajaran dan kognitif digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana seorang manajer melakukan pembelajaran ketika proses perubahan berlangsung (Rajagopalan & Spreitzers, 1996).

Pembelajaran manajerial terjadi dalam pembentukan kembali (*reshaping*) kognisi secara kontinyu ketika perubahan strategi diimplementasikan, ketika keluaran organisasional mulai dirasakan, dan ketika manajer menyadari efek dari tindakan yang diambil (seperti *bargaining*, negosiasi, dan pembentukan koalisi). Hubungan pembelajaran (*learning links*) cukup krusial karena mereka tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi ketika proses perubahan diskrit berlangsung, namun juga hubungan pembelajaran ini mempengaruhi kapabilitas adaptif organisasi pada masa mendatang (Rajagopalan & Spreitzers, 1996).

## B. MAHZAB PERUBAHAN STRATEGIK ATAU *SCHOOLS OF STRATEGIC CHANGE*

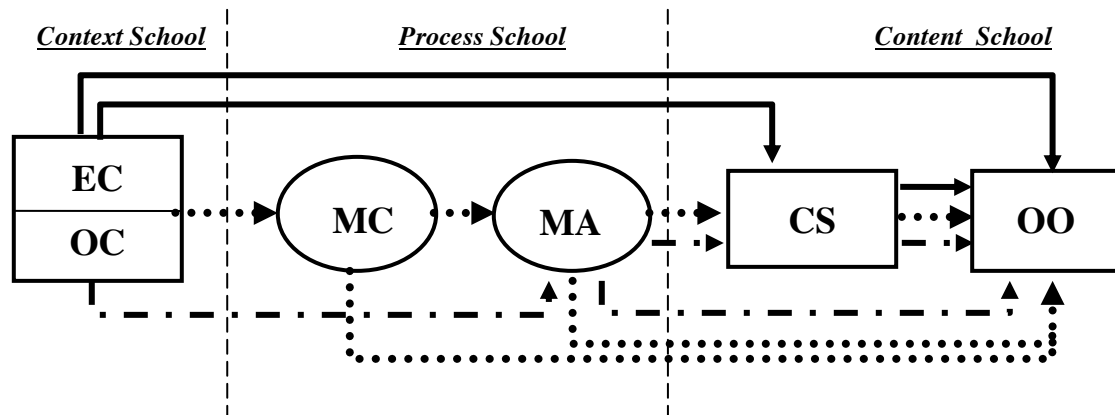
Beberapa peneliti strategik manajemen menilai bahwa penelitian tentang perubahan strategik merupakan isu penelitian yang sedang berkembang (Dess & Lumpkin, 2001; Van de Ven, 1992). Perubahan, sebagai satu bentuk kejadian, merupakan pengamatan atau observasi empirik dari perbedaan bentuk, kualitas, atau keadaan antar waktu dalam entitas organisasi. Untuk memahami manajemen perubahan, Rajagopalan dan Spreitzers (1996) mengklasifikasi perubahan strategik kedalam dua mahzab yakni mahzab proses dan mahzab konten atau isi, sedangkan Pettigrew (1987b), mengajukan kerangka analisis yang saling mengkaitkan antara kontek, isi atau *content*, dan proses perubahan strategik, sebagaimana yang terilustrasi dalam Gambar 3-5 berikut:



Gambar 3-5: Kerangka Analisis Perubahan Strategik  
Sumber: Pettigrew (1987b, hal 5)

Kerangka tersebut diatas memformulasikan manajemen perubahan strategik yang memasukan pertimbangan bukan hanya kontek dari pilihan strategi, atau bahkan proses analitikal yang memberi gambaran alternatif kontek, namun juga manajemen proses perubahan dan kontek dimana perubahan terjadi (Pettigrew, 1987b). Dua aspek kontek yang dipertimbangkan adalah kontek dalam (*inner*) atau internal dan kontek luar (*outer*) atau eksternal. Kontek dalam merupakan aspek lingkungan organisasi internal seperti struktur, kultur, dan kontek politik dalam perusahaan. Kontek luar merupakan lingkungan eksternal seperti perekonomian,

kondisi bisnis, industri, dan sosial politik dimana perusahaan beroperasi. Dalam mahzab proses (*process school*), kognisi manajerial dan tindakan manajerial merupakan konstruk utama dalam mahzab ini. Dalam mahzab isi (*content school*), isi perubahan strategik dan kinerja organisasional mengambil peran sebagai konstruk utama. Skema berikut memberikan gambaran ringkas keterkaitan antar mahzab (*schools*) dan konstruk.



Gambar 3-6: Model Ringkas Mahzab Perubahan Strategik dan Konstruk dalam Perspektif Multi-lensa

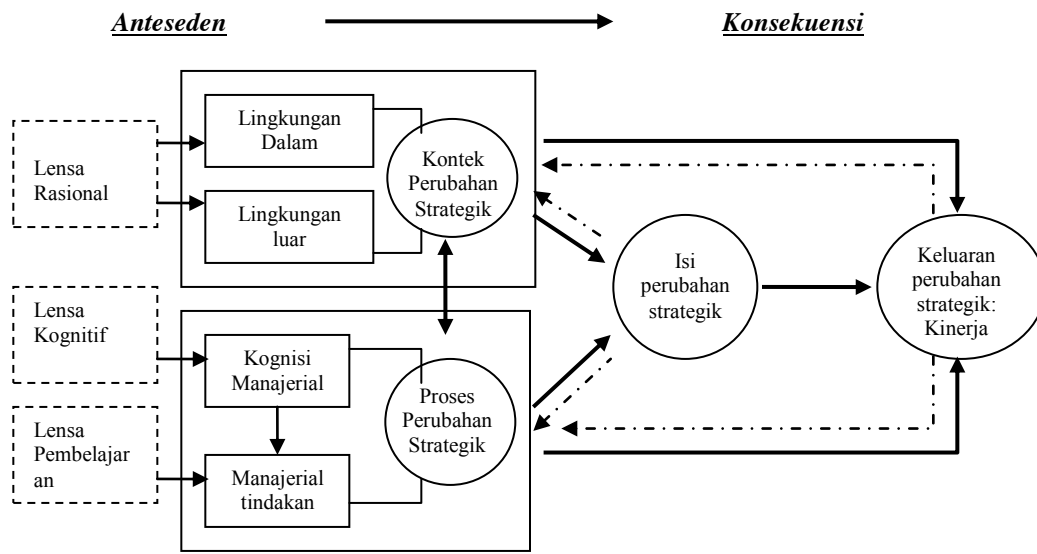
**Notes:**

EC: Environmental Conditions & Changes  
 OC: Organizational Conditions & Changes  
 MC: Managerial Cognitions  
 MA: Managerial Actions  
 CS: Content of Strategic Changes  
 OO: Organizational Outcome or Performance

**Multi-Lens Perspective is combination of:**

- 1. Rational Lens
- .....** 2. Cognitive Lens
- - - - -** 3. Learning Lens

Kerangka teoritis analisis perubahan strategik diperkuat dengan memodifikasi model yaitu memperluas kerangka analisis perubahan strategik Pettigrew (1987b) dikombinasikan dengan perspektif multilensa Rajagopalan dan Spreitzer (1996), menjadi kerangka integratif analisis perubahan strategik perspektif multi-lensa. Pada kerangka ini akan menghubungkan kontek dan proses dari perubahan strategik dengan isi perubahan strategik yang berujung pada konsekuensi kinerja perusahaan. Model modifikasi yang menjadi kerangka integratif analisis perubahan strategik perspektif multi lensa yang dapat dilihat pada Gambar 3-7 berikut:



Gambar 3-7: Kerangka Integratif Analisis Perubahan Strategik: Perspektif Multi-Lensa

Gambar diatas menunjukkan anteseden perubahan strategik secara proses dan kontek perubahan strategik. Proses perubahan strategik berlangsung melalui kognisi manajerial dan tindakan manajerial (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Kontek perubahan strategik, sebagai tempat dimana perubahan terjadi, terdiri atas kontek dalam atau internal dan kontek luar atau eksternal (Pettigrew, 1987b). Konten atau isi perubahan strategik merupakan hasil atau dampak dari proses dan kontek.

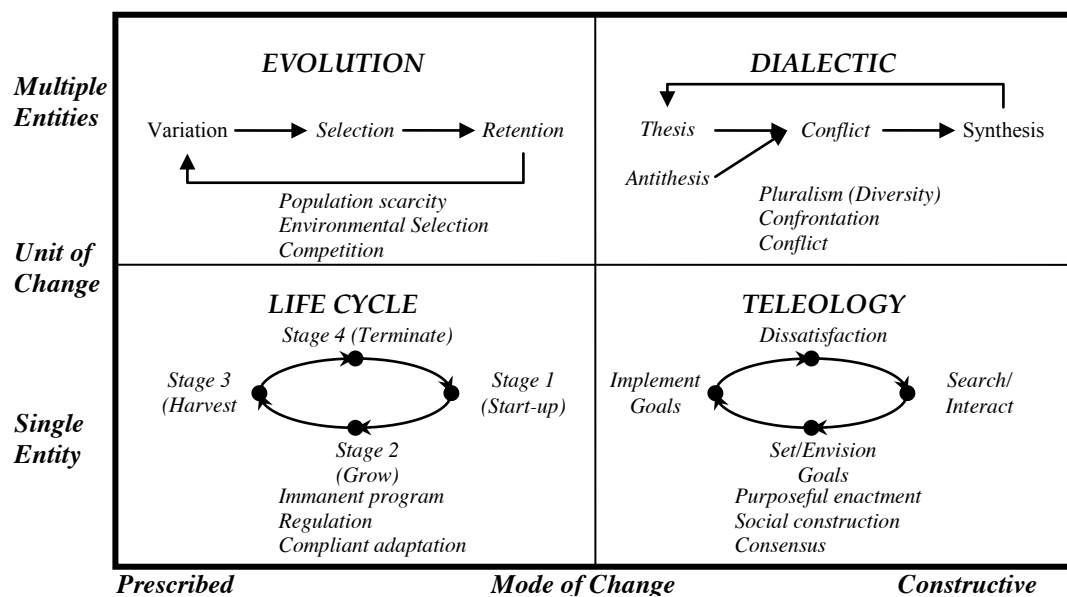
### C. ANTESEDEN PERUBAHAN STRATEGIK

Dalam bagian ini dijelaskan anteseden perubahan strategik yang pada dasarnya terdiri atas proses dan kontek perubahan strategik. Didalam proses perubahan strategik mencakup kognisi manajerial sebagai bagian inti dari perspektif lensa kognitif dan tindakan manajerial sebagai bagian inti dari perspektif lensa pembelajaran. Kemudian kontek perubahan strategik terdiri atas lingkungan dalam organisasi (*inner environment* atau *organizational context*) dan lingkungan luar (*outer environment* atau *macro and micro environment*). Penjelasan masing-masing elemen anteseden perubahan strategik adalah sebagai berikut.

#### 1. Proses Perubahan Strategik

Proses mengacu pada pengertian kemajuan atau *progression* (seperti keteraturan dan sekuen) dari kejadian dalam entitas organisasional selama beberapa waktu. Entitas dapat berupa sebuah pekerjaan individual, kelompok kerja,

strategi organisasional, program, produk atau bahkan organisasi secara keseluruhan (Van de Ven & Poole, 1995). Secara tipologi, teori perubahan, berbasis proses, dapat dibedakan menjadi daur hidup, teleologi, dialektikal dan evolusioner. Keempat teori tersebut ditinjau dari empat karakteristik yakni kejadian siklus perubahan, motor atau mekanisme penggerak, unit analisis dan moda perubahan (Van de Ven & Poole, 1995). Untuk membedakan dan mengilustrasikan empat tipe ideal dari teori dari segi empat karakteristik, dapat dilihat pada Gambar 3-8. Siklus atau proses perubahan pada model daur hidup menggambarkan suatu kemajuan melalui sekuen pentahapan yang diperlukan; model teleologi melihat pembangunan sebagai siklus dari formulasi, implementasi, evaluasi, dan modifikasi berdasarkan apa yang dipelajari oleh suatu entitas. Dalam model dialektikal pengembangan, konflik muncul antara dua entitas mendorong terjadinya tesis dan antitesis saling bertumbukan menciptakan sintesis, kemudian akan menjadi tesis lagi dalam siklus dialektikal berikutnya. Suatu model evolusioner perkembangan terdiri atas sekuen repetitif dari variasi, seleksi, dan retensi atas peristiwa dalam entitas dalam suatu populasi (Van de Ven & Poole, 1995).



Gambar 3-8: Teori Proses Pengembangan Organisasional dan Perubahan<sup>α</sup>

<sup>α</sup> Panah pada garis merepresentasikan kemungkinan sekuen antara kejadian, bukan sebab akibat dari kejadian tersebut

Sumber: Van de Ven dan Poole (1995, hal 520)

Motor penggerak dari suatu perubahan dalam model daur hidup adalah program yang bersifat *immanent*, regulasi, dan adaptasi penyesuaian. Dalam model teleologi, motor penggerak perubahan dipahami sebagai perlakuan yang disengaja, konstruksi sosial dan konsensus. Dalam model dialektikal, motor penggerak adalah pluarisme atau diversitas, konfrontasi dan konflik. Dalam model evolusioner, motor penggerak perubahan adalah kelangkaan populasi, seleksi lingkungan, dan kompetisi

(Van de Ven & Poole, 1995). Proses perubahan terjadi pada level mana saja dalam organisasi, termasuk individual, kelompok, organisasi, populasi, dan bahkan komunitas organisasi yang lebih luas. Gambar 3-8 menggabungkan hirarki berbagai level kedalam suatu perubahan apakah berfokus pada perkembangan entitas tunggal atau pada interaksi antar dua atau lebih entitas sebagai satuan perubahan. Model evolusioner dan dialektikal beroperasi pada entitas ganda, dimana model daur hidup dan teleogikal pada entitas tunggal (Van de Ven & Poole, 1995).

Moda perubahan dalam empat model tersebut dapat dibedakan dari segi apakah urutan kejadian perubahan yang ditentukan terlebih dahulu dengan aturan atau hukum deterministik atau probabilistik, atau apakah kemajuan atau *progression* dikonstruksi dan tumbuh sebagai proses perubahan menjadi terbuka (Van de Ven & Poole, 1995). Moda perubahan preskriptif, atau disebut juga dengan *first order change*, menyalurkan perkembangan entitas dalam arah yang sebelumnya sudah ditentukan, biasanya dengan cara memelihara dan dengan beradaptasi secara bertahap pada bentuk stabil yang sudah diperkirakan. Moda perubahan konstruktif atau *second order of change*, melahirkan bentuk baru yang belum ada contoh sebelumnya, dengan melihat kebelakang, sering bentuk ini bersifat dikontinyu dan merupakan sebagai perubahan yang tidak terprediksi dari bentuk lama (Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1974). Model evolusioner dan daur hidup mengikuti moda preskriptif, sedangkan model teleologikal dan dialektikal mengikuti moda konstruktif (Van de Ven & Poole, 1995). Untuk melihat faktor anteseden perubahan strategik dari sudut pandang atau perspektif proses, dapat ditinjau dari perspektif lensa kognitif dan pembelajaran.

Perubahan sebagai suatu proses dapat dibedakan berdasarkan pada empat teori yang tergabung dalam *developmental or change process theories* yakni teori daur hidup atau *life cycle*, teleologi, dialektik, dan evolusi. Teori-teori tersebut merepresentasikan urutan kejadian yang berbeda-beda dikendalikan oleh penggerak konseptual dan beroperasi pada level organisasi yang berbeda juga (Van de Ven & Poole, 1995). **Pertama**, teori daur hidup mengadopsi metafora pertumbuhan organisasi sebagai perangkat heuristik untuk menjelaskan perkembangan dari entitas organisasional sejak berdiri (inisiasi) hingga berakhir keberadaannya (terminasi). Menurut teori ini, perubahan bersifat *imminent* yang berarti potensial dan dapat terjadi kapan saja, yakni perkembangan entitas didalamnya memiliki dasar bentuk, logika, program, atau aturan yang meregulasi proses perubahan dan menggerakkan entitas dari titik keberangkatan tertentu (*departure point*) menuju titik akhir berikutnya yang digambarkan ada kondisi saat ini. Lingkungan eksternal dan prosesnya dapat mempengaruhi proses entitas, namun akan selalu dimediasi oleh logika, aturan, atau program yang melekat pada organisasi yang mengatur perkembangan entitas (Van de Ven & Poole, 1988; 1995).



**Kedua**, teori teleologikal mengacu pada teleologi atau doktrin filosofikal dimana tujuan (*purpose*) atau sasaran (*goal*) merupakan sebab akhir atau *final cause* bagi panduan pergerakan suatu entitas (Van de Ven & Poole, 1995). Pendekatan yang sama menyertakan pengambilan keputusan (March & Simon, 1958) dan model perencanaan strategik dan *goal setting* (Chakravarty & Lorange, 1991). Menurut teori ini, perkembangan entitas organisasional bergerak atau berkembang menuju suatu tujuan atau kondisi akhir. Teori ini berimplikasi pada standar penilaian perubahan, yakni perkembangan adalah sesuatu yang menggerakkan entitas menuju kondisi akhir (*final state*) dengan asumsi *equifinality*. Namun teori ini tidak menspesifikasi jalur perkembangan yang akan diikuti oleh organisasi (Van de Ven & Poole, 1995).

**Ketiga**, teori dialektika berdasarkan asumsi bahwa entitas organisasional berada dalam dunia pluralistik dari benturan kejadian, kekuasaan, atau nilai kontradiktif yang saling bersaing satu dengan lainnya untuk mendominasi dan mengendalikan. Dengan kata lain, pembentukan sintesis sebagai konstruksi baru berasal dari tesis berhadapan atau versus antitesis. Pandangan oposisi dapat muncul dari organisasi baik secara internal maupun eksternal. Dalam proses dialektikal, stabilitas dan perubahan dijelaskan dengan merferensi pada keseimbangan kekuatan antara entitas yang bersebarangan. Perlawanan dan akomodasi yang memelihara *status quo* antara pihak beroposisi akan menghasilkan stabilitas. Perubahan akan muncul ketika nilai, kekuasaan atau kejadian yang saling berhadapan memperoleh cukup kekuatan untuk mengkonfrontasi dan melawan *status quo* (Van de Ven & Poole, 1995). Dalam literatur *bargaining* dan manajemen konflik, sintesis kreatif yang diinginkan adalah suatu yang merepresentasikan solusi menang-menang (*win-win*), dimana baik pemeliharaan tesis atau penggantian dengan antitesis sering diperlakukan sebagai solusi menang-kalah dari suatu konflik (Neal & Northcraft, 1991). Sepanjang perubahan dialektik yang muncul secara drastik, jenis perubahan ini disebut dengan perubahan revolusioner.

**Keempat**, meskipun evolusi terkadang disamakan dengan suatu perubahan, dalam teori evolusioner, fokus lebih ditujukan pada perubahan kumulatif dalam bentuk struktural dari populasi entitas organisasional pada lintas komunitas, industri, atau masyarakat secara luas. Sebagaimana dalam evolusi biologikal, perubahan berlangsung melalui siklus kontinyu suatu variasi, seleksi, dan retensi yang dapat aplikasikan pada setiap level organisasi (Aldrich, 1979; Campbell, 1969; Hannan & Freeman, 1977). Pada aplikasi organisasi dan manajemen, teori evolusi sering menggambarkan perubahan global dalam populasi organisasi (Carroll & Hannan, 1989). Burgelman (1991) juga Singh dan Lumsden (1990) mengadopsi model evolusioner untuk menjelaskan pembentukan strategi dalam organisasi. Dalam perspektif evolusioner, pendekatan teoretis dapat mencakup: (a) ilmu ekonomi evolusioner modern (Nelson and Winter, 1982); (b) pandangan berbasis

sumberdaya tentang perusahaan atau *resource-based view of the firm* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984); (c) pembelajaran melalui pengalaman atau *organizational learning by experience* (Cyert & March, 1963; Lant et al., 1992); dan (d) kapabilitas dinamik atau *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997).

Galan-Zazo dan Zuniga-Vicente (2003) mengidentifikasi premis dasar untuk keempat pendekatan diatas yaitu organisasi dapat berubah strategi kompetitifnya ketika kondisi lingkungan berubah, namun perubahan strategik ini dilaksanakan secara perlahan dan bertahap. Lebih tepatnya, perubahan strategik bersifat terikat dengan perubahan sebelumnya (*path dependent*). Hal ini dikarenakan dalam perusahaan banyak terdapat faktor internal yang secara simultan menjadi faktor pendorong juga sebagai faktor penghambat proses perubahan strategik. Lebih jauh lagi, faktor spesifik dapat membantu menjelaskan bukan hanya mengapa perusahaan merubah strateginya tapi juga mengapa suatu perubahan strategi harus diikuti oleh arah tertentu; yakni, ketika perusahaan merubah strategi kompetitifnya apakah perusahaan memutuskan untuk tetap pada level konstan korehensi kegiatan atau merubahnya (Teece et al., 1994).

**Perubahan evolusioner vs. revolusioner:** Ilmu ekonomi evolusioner modern meneliti efek dari rutinitas (sebagai aset tak kentara atau *intangible assets*) pada sisi kemungkinan (*likelihood*) dan arah (*direction*) perubahan strategik (Nelson & Winter, 1982). Pandangan perusahaan berbasis sumberdaya menganalisis peranan aset fisik, aset finansial dan aset tidak kentara (Barney, 1991; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Montgomery & Hariharan, 1991). Pembelajaran organisasi melalui pengalaman pada dasarnya tertarik pada penelitian berkenaan dengan peran kinerja periode yang telah lalu (Cyert & March, 1963; Lant et al., 1992). Akhirnya, pandangan kemampuan dinamik secara khusus memfokuskan pada efek dari kesemua faktor diatas pada sisi kemungkinan (*likelihood*) dan arah (*direction*) perubahan strategik (Eisenhardt & Martin, 2000).

Perubahan strategik evolusioner, disisi lain, bersifat kontinyu dan bertahap (*gradual*), dibangun diatas perubahan sebelumnya. Organisasi yang menerapkan perbaikan terus menerus, pembelajaran, dan adaptasi dengan perubahan didalam paradigma yang ada. Sebagai tambahan, tidak seperti perubahan revolusioner, dimana pemimpin berada didepan garis perubahan, perubahan disini bersifat organisasional menyeluruh. Jadi, semua anggota organisasi secara kontinyu terlibat dalam pencarian bentuk organisasi untuk menjadi lebih baik dimasa yang akan datang. Peran dari penentu strategi adalah menciptakan struktur dan sistem fleksibel, untuk mendorong budaya korporat terbuka dan toleran yang mendorong pembelajaran terus menerus (De Wit & Meyer, 1998). Teori-teori perubahan evolusioner sering berkenaan dengan pengujian kekuatan organisasional yang memaksa terjadinya perubahan dan apa kekuatan internal dan eksternal organisasi

yang menekan dan memfasilitasi perubahan (Kanter, et al., 1992). Organisasi tidak akan berubah karena faktor eksternal saja, namun juga dikarenakan oleh perubahan kecil evolusioner sebagai hasil dari proses pertumbuhan dan perkembangan. Teori daur hidup, mengkonseptualisasi organisasi berkembang melalui tiga fase yang tidak tergantung: pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan. Ketika organisasi melalui masing-masing fase tersebut, berbagai rekonfigurasi internal akan terjadi, termasuk didalamnya perubahan dalam strategi.

Teori evolusi menjelaskan organisasi dikelilingi oleh dan terbuka terhadap lingkungan eksternal, namun teori ini mengabaikan dampak resiprokal dari organisasi terhadap lingkungan eksternal. Sebagai contoh, Morgan (1986) menggunakan logika “otopsi” untuk menegasi pemahaman umum bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang berubah karena faktor luar. Sebaliknya, organisasi dapat merupakan sebagai sistem otonom tertutup yang terdiri atas “otonomi, sirkularitas dan referensi diri” (Morgan, 1986). Dengan demikian organisasi dapat mengkreasi kembali atau memperbaharui diri tanpa referensi dari lingkungan luar, dengan maksud dan tujuan untuk memelihara identitas diri yakni dengan cara reproduksi. Bagi organisasi tersebut perubahan akan menjadi penting sepanjang menjadikan organisasi tersebut dapat mempertahankan identitasnya. Jika organisasi tersebut ditinjau dari perspektif *antipoetic* akan dapat dimengerti mengapa suatu organisasi berubah atau tidak berubah ketika pemahaman konvensional (*conventional wisdom*) berkata sebaliknya.

Teori alternatif dari evolusi organisasi dapat dibedakan dari segi bagaimana sifat organisasi, tingkat perubahan, dan unit analisis. Kelompok evolusi *Darwinian* memiliki argumen bahwa sifat organisasi dimiliki melalui proses turun temurun antargenerasi (Hannan & Freeman, 1977), sementara kelompok evolusi *Lamarckian* berpendapat bahwa sifat diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri melalui pembelajaran dan imitasi (Boyd & Richerson, 1985; Bulgerman, 1991; Singh & Lumsden, 1990; Weick, 1979). Dari segi tingkat perubahan, kelompok *Darwinian* menekankan pada evolusi kontinyu dan gradual (Darwin, 1936), dimana teori evolusi *saltation* menekankan pada *punctuated equilibrium* (Arnold & Fristrup, 1982; Gould & Eldridge, 1977). Dari segi level analisis, *Darwinian* menempatkan pengelompokan perubahan evolusioner pada level tunggal objek perubahan, sementara model *punctuated equilibrium* pada level populasi (Carroll & Hannan, 1989; Hannan & Freeman, 1989; Gould, 1989).

Nelson and Winter (1982) mendefinisikan perubahan revolusioner sebagai perubahan radikal untuk menetapkan rutinitas dan praktek dihasilkan dari berbagai kejadian dan kekuatan bermasalah. Ketika kultur korporat dibentuk dan orang mulai terbiasa melakukan pekerjaan dengan cara tertentu, maka tekanan yang cukup besar dibutuhkan terjadinya suatu perubahan (De Wit & Meyer, 1998; Huff, et al.,

1992). Hamel (1996) berpendapat bahwa agar organisasi dapat berkompetisi secara sukses, pengelola organisasi harus dapat menguasai ketrampilan dalam melakukan perubahan revolusioner. Perubahan revolusioner membutuhkan krisis untuk memobilisasi dukungan untuk suatu inisiatif perubahan. Konflik politik dapat digunakan untuk mendorong terjadinya perubahan, dalam versi Kanter, et al. (1992) disebutkan sebagai konflik konstruktif. Giddens (1990) mengacukan perubahan revolusioner pada perubahan melalui kontradiksi sistem. Perubahan revolusioner dapat ditujukan untuk suatu perubahan yang diinginkan, atau sebaliknya jika kekacauan terjadi maka perubahan tidak diinginkan yang dihasilkan. Pada umumnya perubahan revolusioner mensyaratkan kepemimpinan yang kuat dan tim sukses (*champion team*) menjadi kunci keberhasilan (Hurst, 1995).

#### a. Perspektif Lensa Kognitif: Konstruksi Kognisi Manajerial

Menurut Walsh (1995), definisi dari kognisi manajerial adalah struktur pengetahuan (*knowledge structure*), keyakinan inti (*core beliefs*), peta asal muasal (*cause maps*), dan skema pemikiran (*schemas*). Dari segi kognisi manajerial, proses perubahan strategik dimanifestasikan dalam dua dimensi utama yakni 1. Persepsi terhadap kondisi dan perubahan dalam lingkungan dan organisasi yang didalamnya terkandung persepsi adanya peluang dan ancaman (Dutton & Jackson, 1987; Thomas et al., 1993); 2. Persepsi kebutuhan dan kemampuan untuk berubah (Dutton & Duncan, 1987). Dimensi-dimensi ini lebih jauh dikembangkan untuk mengoperasionalkan kognisi manajerial dalam bentuk tindakan manajerial. **Pertama**, tindakan yang dimaksudkan pada lingkungan eksternal adalah tindakan yang menciptakan agenda fokus untuk melakukan perubahan, seperti pemantauan (*monitoring*) dan inspeksi detail (*scanning*) lingkungan eksternal, pengumpulan informasi, dan pembentukan gugus tugas, dan pengangkatan konsultan, dan tindakan yang membangun dukungan lingkungan untuk terjadinya perubahan dalam strategi, seperti bernegosiasi, memberikan umpan balik, *me-lobby* dengan pemangku kepentingan eksternal. **Kedua**, tindakan yang dimaksudkan pada organisasi antara lain termasuk tindakan yang memfokuskan pada pembentukan agenda perubahan, seperti pemantauan (*monitoring*) dan inspeksi detail (*scanning*) lingkungan internal, pengumpulan informasi, dan pembentukan gugus tugas, serta tindakan memfokuskan pada pengurangan resistansi terhadap perubahan melalui pembangunan koalisi, komunikasi, dan penggantian personel inti, merubah kriteria pengangkatan karyawan, dan sebagainya. **Ketiga**, tindakan yang dimaksudkan untuk membentuk isi strategi baru termasuk dalam mengartikulasikan visi baru (didalamnya ada penetapan tujuan), menganalisis, dan mengevaluasi alternatif strategik, mengenalkan inisiatif strategik baru, merubah alokasi sumberdaya, dan memantau hasil dari pelaksanaan strategi. (Dutton & Jackson, 1987; Thomas et al., 1993; Dutton & Duncan, 1987).

Pendorong perubahan (*drivers of change*) dalam perspektif lensa kognitif yang terdapat dalam organisasi adalah 1. Kinerja terdahulu; 2. Karakteristik manajemen puncak, termasuk didalamnya model mental, perubahan dalam komposisi tim manajemen puncak atau *top management team* (TMT); dan 3. Perilaku pencarian informasi dari manajemen (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Beberapa peneliti seperti Barr et al. (1992), Child dan Smith (1987), Grinyer dan McKiernan (1990), Lant et al. (1992), Meyer (1982), Pettigrew (1987a), Webb dan Dawson (1991), dan Whipp et al. (1989) menemukan perusahaan yang merubah strateginya mengalami penurunan kinerja kemudian disusul oleh meningkatnya kesadaran manajer puncak akan kebutuhan untuk berubah. Perubahan komposisi dalam TMT dapat diasosiasikan dengan perubahan dalam kognisi manajerial dari suatu kebutuhan perubahan strategik (Child & Smith, 1987; Grinyer & McKiernan, 1990; Lant et al., 1992; Pettigrew, 1987a). Kemudian Thomas et al. (1993) juga menemukan bahwa ketika organisasi menggunakan mekanisme untuk meningkatkan penggunaan informasi, manajer cenderung untuk menginterpretasikan isu strategik secara positif sehingga mendorong terbentuknya inisiatif perubahan strategik. Secara umum, kognisi manajerial akan memainkan peran penting sebagai perantara (*crucial intervening role*) antara kondisi organisasi dan perubahan dalam strategi.

Sebagai reaksi terhadap faktor pendorong, manajer akan menggerakkan organisasi menuju suatu perubahan dengan suatu tindakan manajerial yang diyakini akan memberikan hasil kinerja lebih baik. Barr et al. (1992) dan Lant et al. (1992) menemukan bahwa ketika manajer menilai faktor penyebab dari turunnya kinerja berasal dari internal perusahaan (seperti strategi yang buruk), terdapat kecenderungan manajer mengambil inisiatif melakukan perubahan strategik. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh beberapa peneliti ditemukan bahwa perubahan strategik transformasional berkemungkinan lebih untuk terjadi dibanding dengan perubahan strategik evolusioner, hal ini disertai dengan bergesernya struktur keyakinan (*belief structures*) pimpinan puncak (Child & Smith, 1987; Pettigrew, 1987a; Webb & Dawson, 1991). Secara umum, temuan ini mengindikasikan bahwa intepretasi manajerial dari kondisi organisasi yang mempengaruhi terbentuknya kebutuhan untuk perubahan strategik dapat terlihat secara langsung, dibandingkan lensa rasional yang menggunakan ukuran objektif namun tidak dapat terlihat secara langsung.

Langkah manajer puncak pada tahap awal dari proses perubahan untuk mempengaruhi intepretasi memainkan peran penting dalam mengurangi resistansi untuk berubah. Beberapa peneliti juga menggaris bawahi bagaimana manajer puncak membentuk kembali (*reshape*) struktur keyakinan dan ideologinya dengan cara melakukan dialog terbuka dengan manajer level dibawahnya. Hal ini dilakukan untuk membangun konsensus dan komitmen melalui pelaksanaan rencana aksi

secara parsial atau bertahap (Child & Smith, 1987; Gioia & Chittipeddi, 1991; Greiner & Bhambri, 1989; Smart & Vertinsky, 1984; Webb & Dawson, 1991). Tindakan-tindakan tersebut muncul dan menjadi penting khususnya ketika terjadinya perubahan radikal yang diasosiasikan dengan transformasi, *turnaround*, dan revolusi (Rajagopalan & Spreitzer, 1996).

#### b. Perspektif Lensa Pembelajaran

Manurut perspektif lensa pembelajaran, perubahan strategik dipandang sebagai proses iteratif, manajer mempengaruhi perubahan melalui serangkaian langkah-langkah relatif kecil yang didesain untuk menginvestigasi lingkungan dan organisasi. Langkah pembelajaran ini dapat menghasilkan perubahan kecil dan besar dalam isi strategi perusahaan (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). Lebih lanjut Rajagopalan dan Spreitzer, (1996) mengidentifikasi ciri-ciri atau fitur perspektif lensa pembelajaran sebagai berikut.

**Pertama**, perubahan strategik didefinisikan sebagai kombinasi perubahan dalam isi strategi dan kondisi lingkungan/organisasional yang dihasilkan oleh tindakan manajerial dalam proses perubahan. Tindakan manajerial akan menangkap siapa yang terlibat dan dengan perilaku yang seperti apa keterlibatannya. Tindakan manajerial merefleksikan perilaku yang membentuk dan dibentuk oleh lingkungan, organisasi dan isi strategi. Dari definisi yang disajikan lensa pembelajaran memberikan definisi yang lebih holistik dibandingkan dengan perspektif rasional. **Kedua**, konteks lingkungan dan organisasi diasumsikan bersifat tidak menentu dan dinamik (Quinn, 1980). Lingkungan adalah sumber dari ketidakpastian informasi dan ambiguitas sebab-akibat. Manajer berupaya untuk memahami lingkungan yang ambigu melalui serangkaian tindakan iteratif (contohnya, melalui pengumpulan informasi) yang ditujukan tidak hanya untuk memahami konteks lingkungan eksternal tapi juga dimaksudkan untuk mempengaruhi secara proaktif (Koberg, 1987; Lant & Mezias, 1992). Kontek lingkungan dan organisasional, disamping secara langsung mempengaruhi terjadinya perubahan strategik, diasumsikan terlebih dahulu mempengaruhi sekumpulan tindakan intervensi manajerial yang memberikan kontribusi terjadinya perubahan dalam isi strategi seiring dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan dan organisasi. **Ketiga**, perubahan strategik dilihat bukan bersifat linier tapi evolusioner dan iteratif atau berulang-ulang, sebagaimana akibat dari pembelajaran manajer atas pengalaman yang dijalani (Yetton, Johnston, & Craig, 1994). Pembelajaran manajerial terjadi manakala perubahan dalam isi strategi diimplementasikan, satu langkah dalam satu periode waktu, kemudian dampak keluaran atau *outcome* dari perubahan dapat dievaluasi. **Keempat**, dampak keluaran dalam bentuk kinerja ekonomik dan non ekonomik dihasilkan bukan saja dari perubahan isi strategi tapi juga dari perubahan tindakan manajerial.

Menurut perspektif lensa pembelajaran, perubahan strategik umumnya digambarkan sebagai perubahan baik bersifat kontinyu atau evolusioner atau inkremental maupun sebagai perubahan diskontinyu atau revolusioner atau transformasional. Hal demikian dikemukakan oleh Meyer, Brooks, dan Goes (1990) dan Yetton et al. (1994). Perubahan evolusioner akan memperkuat atau *reinforce* strategi dan kondisi internal organisasi, sedangkan perubahan revolusioner menuntut keterputusan dari strategi yang lama dan termasuk juga didalamnya ada perubahan organisasional secara mendasar (Lant, Milliken, & Batra, 1992; Tushman, Virany, & Romanelli, 1985). Namun, sedikit sekali peneliti yang secara eksplisit membedakan perubahan dalam isi strategi dari pola keseluruhan tindakan manajerial (Rajagopalan & Spreitzer, 1996).

Secara eksternal, faktor lingkungan berperan sebagai inisiator dari tindakan manajerial dalam perspektif lensa pembelajaran antara lain seperti keberadaan teknologi baru (Yetton et al., 1994), kemunculan kompetitor baru (Grinyer & McKiernan, 1990; Huff, Huff, & Thomas, 1992), penurunan permintaan akan berbagai produk yang dipasarkan (Schendel, Patton, & Riggs, 1976), perubahan kondisi lingkungan eksternal secara umum, seperti volatilitas atau dinamika lingkungan (Lant et al., 1992; Miller & Friesen, 1980a,b). Kemudian tindakan manajerial yang dipandu oleh bebrbagai faktor lingkungan diatas antara lain upaya pemantauan atau *monitoring* lingkungan (Gersick, 1994), upaya pengumpulan informasi (Calori & Atamer, 1990; Simons, 1994; Yetton et al., 1994), dan penerapan mekanisme pencarian secara komprehensif atau *comprehensive search mechanisms* (Lant & Mezas, 1992).

Secara internal, perubahan dalam kondisi organisasional yang berperan sebagai pendorong atau pemandu, antara lain penurunan kinerja dan perubahan kepemimpinan (Simons, 1994; Gersick, 1994; Huff et al., 1992; Miller & Friesen, 1980a,b). Perubahan tersebut akan mendorong tindakan manajerial seperti munculnya upaya pengumpulan informasi (Simons, 1994), pemantaun informasi (Gersick, 1994; Huff et al., 1992), penggunaan kekuatan internal (Miller & Friesen, 1980a,b). Dalam perspektif ini, bentuk perubahan organisasi adalah perubahan struktur dan sistem (Meyer et al., 1990; Miller & Friesen, 1980a,b; Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg & Waters, 1982; Nutt, 1987; Tushman et al., 1985; Yetton et al., 1994). Kajian teoritis perspektif lensa pembelajaran ini, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

## **2. Kontek Perubahan Strategik: Perspektif Lensa Rasional**

Rajagopalan dan Spreitzer (1996) mendefinisikan perubahan strategik sebagai satu kesatuan konsep (unitari) yang diukur dengan menggunakan perubahan diskrit dalam perubahan strategi bisnis, korporat, atau strategi secara

kolektif. Perubahan strategi pada level bisnis dimaksudkan untuk memperbaiki daya saing unit bisnis satu perusahaan, perubahan strategi pada level korporat berkaitan dengan diversitas bisnis dalam payung korporasi, dan perubahan secara kolektif berkaitan dengan kualitas atau nilai relatif atas hubungan yang terbangun dengan rival, pemasok, distributor, atau perusahaan lain (Fombrun, 1993). Kontek perubahan strategi berkaitan dengan apakah baik faktor pendorong (*driver*) maupun faktor penghambat (*inhibitor*) akan muncul dan dari mana sumber kemunculan faktor tersebut berasal.

Secara internal, penghambat perubahan yang diidentifikasi oleh peneliti sebelumnya antara lain 1. Ukuran perusahaan (Fombrun & Ginsberg, 1990; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Grimm, Corsi, & Smith, 1993); 2. Usia perusahaan (Kelly & Amburgey, 1991; Ginsberg & Buchholtz, 1990); dan 3. Strategi perusahaan periode sebelumnya atau *prior strategy* (Boeker, 1989; Fombrun & Ginsberg, 1990). Pendorong perubahan dari internal perusahaan meliputi 1. Kinerja perusahaan periode sebelumnya atau *prior performance* (Boeker, 1989; Graham & Richard, 1979; Zajac & Kraatz, 1993); 2. Tim manajemen puncak (Grimm & Smith, 1991; Wiersema & Bantel, 1992; Graham & Richards, 1979; Goodstein & Boeker, 1991; Wiersema, 1992); dan 3. Struktur tata kelola, seperti diversitas direksi dan struktur kepemilikan (Goodstein & Boeker, 1991; Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994; Gibbs, 1993; Bethel & Lieberskind, 1993; Boeker, 1989). Namun, temuan dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor yang berperan sebagai penghambat tersebut dalam kesempatan lain dapat menjadi pendorong perubahan, antara lain 1. Ukuran perusahaan (Birnbbaum, 1984; Zajac & Kraatz, 1993); 2. Usia perusahaan (Boeker, 1989; Singh et al., 1986); dan 3. Strategi sebelumnya atau *prior strategy* (Haveman, 1992; Ginn, 1990; Grimm et al., 1993; Kelly & Amburgey, 1991; Zajac & Shortell, 1989).

Akhirnya, faktor internal yang berperan baik sebagai pendorong perubahan strategik atau sebagai penghambat ditemukan dalam beberapa penelitian, ada yang tidak berpengaruh, ada yang berhubungan secara kurvalinier, adanya memiliki efek baur (*mixed effect* atau *confounding effect*). Faktor-faktor tersebut adalah 1. Ukuran perusahaan dengan tidak memiliki efek (Kelly & Amburgey, 1991); 2. Ukuran perusahaan dengan hubungan kurvalinier (Ginn, 1990; McCutchen, 1993); 3. Usia perusahaan dengan efek baur (Zajac & Kraatz, 1993); 4. Kinerja perusahaan sebelumnya dengan tidak ada efek (Grimm & colleagues, 1993, Oster, 1982); 5. Kinerja perusahaan sebelumnya dengan hubungan kurvalinier (Fombrun & Ginsberg, 1990); 6. Kinerja perusahaan dengan efek berbaur atau *confounding effect* (Hunter & Schmidt, 1990); dan 7. Struktur tata kelola yaitu diversitas direksi dan struktur kepemilikan dengan tidak terdekasi hubungannya (Grimm et al., 1993). Secara spesifik dicontohkan dalam penelitian Galan-Zazo dan Zuniga-Vicente (2003) yang menguji kemungkinan (*likelihood*) dan arah perubahan strategik dengan



menggunakan sampel perbankan di Spanyol. Penelitian ini utamanya menggunakan faktor internal organisasi terdiri atas sumberdaya atau aset tampak (*tangible*) dan tak tampak (*intangibile*). Sumberdaya tampak mencakup aset fisik dan sumberdaya keuangan, sedangkan sumberdaya tak tampak meliputi aset teknologikal, sumberdaya manusia, reputasi, dan kinerja periode sebelumnya. Arah perubahan ditunjukkan apakah perusahaan berubah kearah bisnis yang terkait (*related*) atau tidak terkait (*unrelated*).

Secara eksternal, penghambat atau *blocker* dari suatu perubahan strategik yang dapat diidentifikasi adalah pergeseran atau kejadian dalam lingkungan yang bersifat spesifik seperti perubahan peraturan atau deregulasi (Kelly & Amburgey, 1991). Sementara inisiator atau pendorong perubahan adalah 1. Ketersediaan sumberdaya dalam lingkungan atau *munificence* (Ginsberg & Buchholtz, 1990; Wiersema & Bantel, 1993; Harrigan, 1981; Zajac & Kraatz, 1993); 2. Ketidakpastian dan instabilitas (Wiersema & Bantel, 1993; Birnbaum, 1984; Boyd et al., 1993); dan 3. Pergeseran (*shift*) atau kejadian (*event*) yang bersifat spesifik seperti deregulasi (Corsi, Grimm, Smith, & Smith, 1991; Ginn, 1990; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Goodstein & Boeker, 1991; Haveman, 1992; Smith & Grimm, 1987; Zajac & Shortell, 1989), kesemua ini berperan juga sebagai faktor penghambat.

Operasionalisasi dari konstruk *munificence* diterjemahkan dalam bentuk 1. Kejenuhan pasar atau *market saturation* (Ginsberg & Buchholtz, 1990); 2. Tingkat pertumbuhan industri (Zajac & Kraatz, 1993); 3. Permintaan di masa depan (Harrigan, 1981); dan 4. Derajat kompetisi (Goodstein & Boeker, 1991). Dalam pengertian yang lebih luas, *munificence* dapat dipahami dari sudut tiga konsep yang berbeda, yakni kapasitas, pertumbuhan/penurunan, dan peluang/tantangan (Castrogiovanni, 1991). Karena keragaman konsep ini pada tingkat operasionalisasi, *munificence* akan menyebabkan temuan yang tidak tegas atau *equivocal finding* (Goodstein & Boeker, 1991). Hasil penelitian berbeda menjadi semakin *idiosyncratic* dapat dilihat dari studi yang ada, terlebih ketika ditinjau dari segi kemungkinan dan arah perubahan (Zajac & Kraatz, 1993) serta dari besaran perubahan atau *magnitude of change* (Ginsberg & Buchholtz, 1990; Goodstein & Boeker, 1991). Temuan atas efek ketidakpastian atau instabilitas juga ditemui berbaur atau *mixed* (Wiersema & Bantel, 1993; Fombrum & Ginsberg, 1990; Birnbaum, 1984). Namun temuan dalam hal dampak dari suatu kejadian spesifik seperti deregulasi lebih konsisten (Corsi, Grimm, Smith, & Smith, 1991; Ginn, 1990; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Goodstein & Boeker, 1991; Haveman, 1992; Smith & Grimm, 1987; Zajac & Shortell, 1989).

Para peneliti menemukan, sebagai respon terhadap deregulasi, perusahaan yang menerapkan strategi bertahan, berorientasi pada efisiensi, atau strategi yang tidak terlalu fokus memiliki kecenderungan untuk dapat berubah, dibandingkan

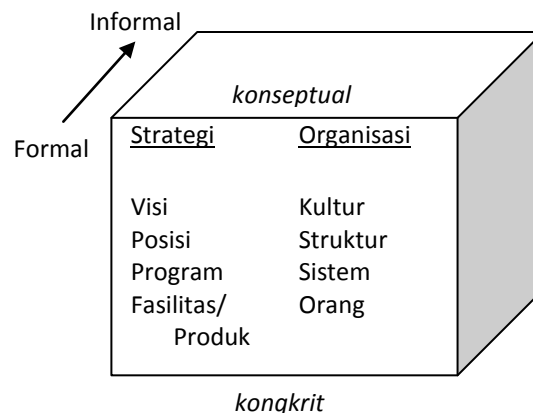
dengan perusahaan bersifat *prospector* atau berorientasi kedepan, lebih inovatif, atau lebih fokus. Sebaliknya, dalam studi longitudinal, Kelly and Amburgey (1991) menemukan bahwa deregulasi berasosiasi dengan penurunan kemungkinan untuk berubah pada strategi level bisnis dan korporasi. Namun Kelly and Amburgey (1991) melakukan kontrol pada variabel pengalaman sebelumnya terhadap perubahan strategik. Dengan kontrol ditemukan sebagai kendala bagi arah perubahan strategik tahap berikutnya. Temuan ini menunjukkan bahwa studi tentang efek deregulasi memiliki sensitifitas terhadap desain penelitiannya dimana variabel kontrol selalu disertakan dalam model yang ada (Rajagopalan & Spreitzer, 1996).

#### D. KONSEKUENSI PERUBAHAN STRATEGIK

Dalam bagian ini dijelaskan konsekuensi perubahan strategik yang pada dasarnya hasil dari proses perubahan strategik yang dipengaruhi oleh konteks perubahan strategik. Konsekuensi perubahan pada tahap pertama berdampak pada isi perubahan strategik (*strategic change content*) atau bisa juga disebut dengan perubahan isi strategi (*change in content of strategy*).

##### 1. Isi Perubahan Strategik

Mintzberg and Westley (1992) berpendapat bahwa perubahan organisasional adalah perubahan dalam segi organisasi sedangkan perubahan strategik adalah perubahan berkenaan dengan arah organisasi, dimana kedua sisi perubahan ini muncul dalam berbagai tingkatan. Perubahan strategik dapat muncul dalam dua tingkatan, yakni tingkatan konseptual dan tingkatan kongkrit. Perubahan konseptual mencakup perubahan visi dan posisi organisasi, pada tingkatan lebih kongkrit perubahan mencakup segi program dan fasilitas atau produk yang dihasilkan. Demikian pada organisasi perubahan konseptual terjadi pada budaya dan struktur organisasi, sedangkan perubahan kongkrit terjadi pada sistem dan orang. Kedua perubahan dapat bersifat formal atau informal (Gambar 3-9).



Gambar 3-9: *The Change Cube* (Kubus Perubahan)

Sumber: Mintzberg dan Westley (1992)

Perubahan pada tingkatan atau level konseptual dapat saja tidak diikuti oleh perubahan pada level kongkrit. Agar perubahan strategik menjadi efektif, perubahan mesti berlangsung pada kedua level. Ketika perubahan konseptual diikuti oleh perubahan kongkrit, maka perubahan bersifat deduktif terjadi, namun jika perubahan diinisiasi oleh perubahan kongkrit dan berakibat pada perubahan konseptual maka perubahan bersifat induktif berlangsung. Kerangka ini tidak mengurangi pengaruh keadaan organisasi, seperti kultur dan struktur, terhadap strategi.

Beberapa peneliti organisasional berpendapat bahwa semua komponen strategi tidak akan berubah secara seragam. Sebagai contoh, Laughlin (1991) menyarankan bahwa jika perubahan melibatkan hanya aspek fisik, seperti program dan fasilitas dalam organisasi, maka hanya sedikit perubahan yang terjadi, namun ketika perubahan paradigma berubah maka visi dan posisi organisasi, maka perubahan mendasar atau fundamental yang berlangsung. Perubahan ini dikenal dengan masing-masing sebagai perubahan orde pertama dan kedua. Karakterisasi perubahan baik sebagai order pertama atau order kedua dapat disetarakan dengan apa yang diklasifikasikan oleh para peneliti pembelajaran organisasional (Argyris & Schon, 1978; Argyris, 1977) masing-masing sebagai pembelajaran putaran tunggal (*single loop learning*) atau putaran ganda (*double loop learning*).

Dalam pembelajaran putaran tunggal, organisasi mampu mengoreksi berbagai kesalahan dan kemudian mengembalikan tatanan organisasi ke norma dan nilai ada. Organisasi terlibat dalam pembelajaran putaran ganda manakala pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan akan menghasilkan bukan saja pemahaman tapi juga dasar untuk mempertanyakan norma dan asumsi yang berlaku dengan memunculkan kemungkinan untuk menata kembali (*reinventing*) organisasi (Crossan, et al., 1999). Anggota organisasi disyaratkan untuk mengembangkan kompetensi kunci disamping juga pemahaman filosofi dan operasional organisasi. Proses putaran ganda adalah suatu proses yang dapat memobilisasi ketidaksamaan pendapat atau *disagreement* untuk mencapai konsensus (Morgan, 1986). Senge (1990), menekankan dua hal yaitu pembelajaran adaptif dan generatif, yang juga memiliki pengertian atau substansi sama dengan pembelajaran putaran tunggal dan putaran ganda.

Perubahan pada strategi dapat direncanakan, dengan melibatkan pengumpulan dan analisis dari berbagai data tersedia, dan mempertimbangkan berbagai skenario. Proses perencanaan tersebut dapat menghasilkan strategi yang diniatkan (*intended strategy*), menyatu dalam pola pengambilan keputusan dari rencana organisasi yang akan dieksekusi. Strategi yang akhirnya dilaksanakan dapat merupakan strategi terencana, disebut juga dengan *deliberate strategy*, atau dapat merupakan strategi yang sebelumnya tidak terencana, disebut dengan *emergent*

*strategy* (Mintzberg & Waters, 1985). Perspektif perencanaan mengadopsi pendekatan perspektif lensa rasional dari perubahan strategik, dengan substansi bahwa perencanaan memberikan arah perubahan, sebagai pemampu alokasi sumberdaya untuk mendukung tindakan manajemen yang paling menjanjikan kinerja dan mendorong pemikiran serta komitmen jangka panjang (De Wit & Meyer, 1998).

Kontras dengan perspektif perencanaan, perspektif inkrementalis menenpatkan perencanaan sebagai langkah yang tidak cocok dengan kegiatan non-rutin, dan bahwa strategi yang baru akan muncul sejalan dengan upaya proaktif dari manajer dalam merangkai tindakan yang menguntungkan atau upaya reaktif manajer sebagai upaya mengadaptasi perubahan keadaan lingkungan. Menurut Ohmae (1998), penentu strategi atau *strategist* dalam perspektif ini dapat disebut dengan penemu atau inovator, yang mempertanyakan paradigma yang berlaku dan dalam waktu bersamaan menjelaskan orientasi belajar dalam organisasi. Lebih lanjut Ohmae (1998) menjelaskan bahwa proses pembentukan strategi berlangsung secara iteratif, dimana strategi terus dipertimbangkan dan kembali dipertimbangan berdasarkan pada keadaan yang muncul dari waktu ke waktu (*emerging evidence*).

Isi perubahan strategik dapat terjadi dalam bentuk restrukturisasi atau perubahan dalam segment pasar, dengan mengikuti tiga moda perubahan, yakni dengan menawarkan produk baru dan berbeda pada konsumen tradisional, menawarkan produk baru pada konsumen baru, dan menawarkan produk yang sama pada konsumen baru. Perubahan-perubahan ini dapat dilihat dari perspektif rasional (Smith & Grimm, 1987; Zajac & Kraatz, 1993).

Menurut perspektif pembelajaran, manajer membentuk isi strategi melalui berbagai tindakan, seperti mengartikulasikan suatu misi dan tujuan spesifik tertentu (Greiner & Bhambri, 1989), merubah alokasi sumberdaya dan berbagai strategi fungsional (Grinyer & McKiernan, 1990; Koberg, 1987; Meyer, 1982; Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg & Waters, 1982), serta melakukan akuisisi dan divestasi (Meyer et al., 1990; Schendel et al., 1976). Dari berbagai penelitian menunjukan, hubungan antara tindakan manajerial dengan perubahan dalam isi strategi tidak terjadi secara satu arah atau *unidirectional*. Sebagai ilustrasi manajer melakukan pembelajaran pada perubahan yang tengah berlangsung dan menggunakan pengetahuan dari pembelajaran tersebut untuk memodifikasi atau memperkuat (*reinforce*) berbagai tindakan selanjutnya (Rajagopalan & Spreitzer, 1996).

## 2. Dampak Perubahan Strategik: Kinerja

Konsekuensi selanjutnya dari isi perubahan strategik meliputi apakah kinerja perusahaan menjadi lebih baik atau lebih buruk, sebagai akibat dari isi perubahan

strategik. Kinerja, sebagai suatu hasil atau keluaran atau dampak dari perubahan strategik, secara rasional, dapat diklasifikasikan kedalam kinerja ekonomik dan non ekonomik. Hubungan perubahan strategik dan kinerja organisasional dari segi ukuran non ekonomik diuji dengan menggunakan variabel perputaran atau pergantian tim manajemen puncak atau *top management team* (TMT), penelitian ini dilakukan oleh Wiersema dan Bantel (1993), dan yang menggunakan daya tahan organisasional atau *organizational survival* oleh Haveman (1992) dan Singh et al. (1986). Penelitian lain tentang perubahan strategik yang terkait dengan keluaran atau kinerja non ekonomik antara lain persepsi keefektifan manajerial (Simons, 1994), komitmen dan moral atau semangat kerja (Greiner & Bhambri, 1989), dan persepsi kualitas perubahan (Nutt, 1987), dan perubahan permanen idiologi perusahaan (Meyer, 1982).

Berdasarkan review teori yang dilakukan oleh Rajagopalan and Spreitzers (1996), studi dengan menggunakan lensa rasional hampir semua menfokuskan pada kinerja finansial atau ekonomik. Pengukuran yang digunakan termasuk rasio-rasio keuangan seperti *operating ratio*, *return on assets*, *return on investment*, *growth*, *productivity*, *production time*, dan lain-lain.

Terlepas dari pemilihan sampel besar dan penggunaan metode statistik yang digunakan dalam berbagai studi perubahan strategik, temuan penelitian kebanyakan bersifat *equivocal* atau tidak konklusif. Dalam beberapa studi, perubahan strategik akan mendorong peningkatan kinerja finansial (Hambrick & Schechter, 1983; Haveman, 1992; Zajac & Kraatz, 1993) dan kemungkinan dari daya tahan hidup perusahaan (Haveman, 1992; Singh et al., 1986). Dalam penelitian, perubahan strategik akan menurunkan kinerja finansial (Graham & Richards, 1979; Jauch, Osborne, & Glueck, 1980). Juga dalam penelitian lainnya, ditemukan tidak terdapat hubungan (Kelly & Amburgey, 1991; Zajac & Shortell, 1989) atau hubungan yang berbaaur atau *mixed relationships* (Smith & Grimm, 1987) ditemukan pada hubungan antara arah perubahan strategik dan kemampulabaan (*profitability*) perusahaan. Akhirnya, Hambrick and Schechter (1983) menemukan bahwa hubungan antara perubahan dalam strategi dan peningkatan kinerja keuangan tergantung pada jenis atau tipe strategi dan tipe lingkungan industrial dimana perusahaan berada. Dari sudut lensa pembelajaran, kinerja ekonomi meningkat jika disertai dengan pergantian atau sukses eksekutif dan perubahan personalia (Meyer, 1982; Tushman et al., 1985) dan atau disertai oleh perubahan struktur dan proses organisasional (Barr et al., 1992; Greiner & Bhambri, 1989; Miller & Friesen, 1980; Nutt, 1987; Schendel et al., 1976; Simons, 1994).

## E. DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiat, A. (2005). "Assesing Antecedents and Cosequences of Strategic Change: A Theoretical Review of Multi-lens Perspective." *Prosiding Indonesian Business Management Conference*, Prasetya Mulya Business School, Jakarta 2005.
- Aldrich, H. (1979). *Organization and environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. MA: AddisonWesley.
- Argyris, C. (1977). "Double loop learning in organizations." *Harvard Business Review*. September - October, 59-72.
- Arnold, A.J. and Fristrup, K. (1982). "The theory of evolution by natural selection: A hierarchical expansion." *Paleobiology*. Vol. 8. p.113-129
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*. 17(1): 99-120
- Barr, P.S.; Stimpert, J.L.; and Huff, A.S. (1992). "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal [Special issue]." *Strategic Management Journal*, 13: 15-36.
- Bethel, J.E. and Liebeskind, J. (1993). "The effects of ownership structure on corporate restructuring." *Strategic Management Journal*. 14: 15-31.
- Birnbaum, P. H. (1984). "The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies." *Academy of Management Journal*. 27: 489-510.
- Boeker, W. (1989). "Strategic change: The effects of founding and history." *Academy of Management Journal*. 32: 489-515.
- Boyd, R. and Richardson, P.J. (1985). *Culture and evolutionary process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Boyd, B.K.; Dess, G.G., and Rasheed, A.M.A. (1993). "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences." *Academy of Management Review*. 18: 204-226.
- Burgelman, R.A. (1991). "Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research." *Organization Science*. vol. 2. p.239-262
- Calori, R., and Atamer, T. (1990). "How French managers deal with radical change." *Long Range Planning*. 23: 44-55.
- Campbell, D., (1969). "Variation and selective retention in socio-cultural evolution." *General Systems*. 16: 69-85
- Carroll, G., and Hannan, M.T. (1989). "Density delay in the evolution of organizational population: A model and five empirical tests." *Administrative Science Quarterly*. 34: 411-430

- Castrogiovanni, G.J. (1991). "Environmental munificence: A theoretical assessment." *Academy of Management Review*. 16: 542-565.
- Chakravarty, B.S., and Lorange, P. (1991). *Managing the strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chatterjee, S. and Wernerfelt, B. (1991). "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence." *Strategic Management Journal* 12(1): 33-48
- Child, J. and Smith, C. (1987). "The context and process of organizational transformation: Cadbury limited in its sector." *Journal of Management Studies*, 24: 565-593
- Corsi, T.M.; Grimm, C.M.; Smith, K.G.; and Smith, R.D. (1991). "Deregulation, strategic change, and firm performance among LTL motor carriers." *Transportation Journal*. Fall: 4-13
- Crossan, M.M.; Lane, H.W.; and White, R.E. (1999). "An organizational learning framework: From intuition to institution." *Academy of Management Review*. 24(3): 522-537
- Cyert R.M. and March, J.G. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Darwin, C. (1936). *The origin of species*. New York: Modern Library
- De Wit, B and Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, content, context*. London: International Thomson Business Press.
- Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2001). "Emerging issues in strategy process research" in Hitt, M. A., Freeman, R. E. and Harrison, J. S. *Blackwell handbook of strategic management (Ed.)*. Oxford, UK: Blackwell Publisher, Inc.
- Duncan, T.E; Duncan, S.C.; Alpert, A.; Hops, H.; Stoolmiller, M.; Muthen, B. (1997) "Latent Variable Modelling of Longitudinal and Multilevel Substance Use Data" *Multivariate Behavior Research*, 32 (3), 275-318.
- Eisenhardt, K.M and Martin, J.A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*. 21: 1105-21
- Fombrun, C.J., and Ginsberg, A. (1990). "Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness." *Strategic Management Journal*. 11: 297-308.
- Fombrun, C.J. (1993). "Envisioning strategic change" in P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton. *Advances in Strategic Management (Eds.)*. 9: 157-188. Greenwich, CT: JAI Press.
- Galan-Zazo, J. I., and J. A. Zuniga-Vicente (2003). 'Resources and strategic change in an unstable industry: The case of Spanish private banking', *European Business Journal*, 15(2), pp. 79-93.
- Gersick, C.J.G. (1994). "Pacing strategic change: The case of a new venture." *Academy of Management Journal*. 37: 9-45.

- Gibbs, P. A. (1993). "Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow." *Strategic Management Journal*. 14: 51-68.
- Giddens, A. (1990). "Structuration Theories and Sociological Analysis" in Clarke, J., Modgil, S., Anthony Giddens: *Consensus and Controversy*. London: Falmer, 197-315
- Ginn, G. (1990). "Strategic change in hospitals: An examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980's." *Health Services Research*. 25: 566-591.
- Ginsberg, A., and Buchholtz, A. (1990). "Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change." *Academy of Management Journal*. 33: 445-477.
- Gioia, D. A., and Chittipeddi, K. (1991). "Sense-making and sense-giving in strategic change initiation." *Strategic Management Journal*. 12: 433-448.
- Goodstein, J., and Boeker, W. (1991). "Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change." *Academy of Management Journal*. 34: 306-330.
- Goodstein, J.; Gautam, K.; and Boeker, W. (1994). "The effects of board size and diversity on strategic change." *Strategic Management Journal*. 15: 241-250.
- Gould, S.J. and Eldridge, N. (1977). "Punctuated Equilibria: The tempo and model of evolution reconsidered." *Paleobiology*. 3:115-151
- Gould, S.J. (1989). "Punctuated equilibrium in fact and theory." *Journal of Social and Biological Structures*. 12: 117-136
- Graham, K.R. and Richards, M.D. (1979). "Relative performance deterioration: Management and strategic change in rail-based holding companies." *Academy of Management Proceedings*: 10-112.
- Greiner, L.E. and Bhambri, A. (1989). "New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change." *Strategic Management Journal*. 10: 67-86.
- Gressov, C.; Haveman, H.A.; and Oliva, T.A. (1993). "Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response." *Organizational Science*. Vol. 4.2: 181-208.
- Grimm, C.M. and St Smith, K.G. (1991). "Management and organizational change: A note on the railroad industry." *Strategic Management Journal*. 12: 557-562.
- Grimm, C.M.; Corsi, T. M.; and Smith, R.D. (1993). "Determinants of strategic change in the LTL motor carrier industry: A discrete choice analysis." *Transportation Journal*. Summer: 56-62.
- Grinyer, P. and McKiernan, P. (1990). "Generating major change in stagnating companies." *Strategic Management Journal*. 11: 131-146.



- Hambrick, D.C. and Schecter, S. M. (1983). "Turnaround strategies for mature industrial-product business units." *Academy of Management Journal*. 26: 231-248.
- Hamel, G. (1996). "Strategy as revolution." *Harvard Business Review*. July-August, 69-82
- Hannan, M.T., and Freeman, F. (1977). "The population ecology of organizations." *American Journal of Sociology*. 82: 929-964
- Hannan, M.T., and Freeman, F. (1984). "Structural inertia and organizational change." *American Sociology Review*. Vol. 49.2: 149-164.
- Hannan, M.T. and Freeman, F. (1989). "*Organizational ecology*." Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harrigan, K.R. (1981). "Deterrents to divestiture." *Academy of Management Journal*. 21: 306-323.
- Haveman, H.A. (1992). "Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation." *Administrative Science Quarterly*. 37: 48-75.
- Huff, J.O.; Huff, A.S.; and Thomas, H.(1992). "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia." *Strategic Management Journal*. 13, 55-75
- Hunter, J.E., and Schmidt, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hurst, D.K. (1995). *Crisis and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press
- Jauch, L.R.; Osborne, R.N. and Gleuck, W.F. (1980). "Short-term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection." *Strategic Management Journal*. 1: 49-63.
- Kanter, R.M.; Stein B.A., and Jick, T.D. (1992). *The challenge of Organization Change*. The Free Press: New York.
- Kelly, D., and Amburgey, T.L. (1991). "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change." *Academy of Management Journal*. 34: 591-612.
- Koberg, C.S. (1987). "Resource scarcity, environmental uncertainty, and adaptive organizational behavior." *Academy of Management Journal*. 30: 798-807.
- Lant, T. K. and Mezias, S. J., (1992). "An organizational learning model of convergence and reorientation." *Organization Science*. 3: 47-71.
- Lant, T.K.; Milliken, F.J.; and Batra, B. (1992). "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration." *Strategic Management Journal*. 13(8): 585-608.
- Laughlin, R. C. (1991). "Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models." *Organizational Studies*. 12(2): 209-232.

- March, J.G. (1981). "Decision in organizations and theories of choice." In Van de Ven, A. and Joyce, W. (eds), *Perspectives on Organization Design and Behavior*: 200-225. New York; Wiley.
- McCutchen, W. W. (1993). "Strategy changes as a response to alterations in tax policy." *Journal of Management*, 19: 575-593.
- Meyer, A.D. (1982). "Adapting to environmental jolts." *Administrative Science Quarterly*. 27: 515-537.
- Meyer, A.D.; Brooks, G.R.; and Goes, J.B. (1990). "Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change." *Strategic Management Journal*. 11: 93-110.
- Miller, D., and Friesen, P.H. (1980a). "Archetypes of organizational transition." *Administrative Science Quarterly*. 25: 268-299.
- Miller, D., and Friesen, P.H. (1980b). "Momentum and revolution in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*. 23: 591-614.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985). "Strategy formation in an adhocracy." *Administrative Science Quarterly*. 30: 160-197.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1982). "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm." *Academy of Management Journal*. 25: 3, p. 465-499.
- Montgomery, C. A., and Hariharan, S. (1991). "Diversified expansion by large established firms." *Journal of Economic Behavior and Organization*. 15(1): 71-89.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications, Beverly Hills: CA Sage.
- Nelson, R.R., and Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nutt, P. (1987). "Identifying and appraising how managers install strategy." *Strategic Management Journal*. 8: 1-14.
- Nyamori, R.O.; Perera, M.H.B.; and Lawrence, S.R. (2001). "The concept of strategic change and implications for management accounting research." *Journal of Accounting Literature*. 20: 62-83
- Oster, S. (1982). "Intra-industrial structure and the ease of strategic change." *Review of Economics and Statistics*. 64: 376-383.
- Pettigrew, A. (1987a.) "Context and action in the transformation of the firm." *Journal of Management Studies*. 24: 649-670.
- Pettigrew, A. (1987b). *The Management of strategic changes* (eds.). Oxford: Basil Blackwell
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rajagopalan, N. and Spreitzers, G.M. (1996). "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework." *Academy of Management Review*. 22 (1): 48

- Rumelt, R.P. (1974). "Strategy, structure and economic performance." *Harvard Business School*. Boston. MA.
- Schendel, D. E., Patton, G. R., and Riggs, J. (1976). "Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery." *Journal of General Management*. Spring: 93-111.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday – Currency
- Simon, H.A. (1962). "The architecture of complexity." *Proceedings of the American Philosophical Society*. 106: 67-82
- Simons, R. (1994). "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal." *Strategic Management Journal*.15: 169-189.
- Singh, J.V., and Lumsden, C.J. (1990). "Theory and research in organizational ecology." *Annual Review of Sociology*. 16:161-195
- Singh, J.V., House, R.J., and Tucker, D. (1986). "Organizational change and organizational mortality." *Administrative Science Quarterly*. 31: 587-611.
- Smart, C., and Vertinsky, 1. (1984). "Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises." *Strategic Management Journal*. 5: 199-213.
- Smith, K. G., and Grimm, C. M. (1987). "Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation." *Strategic Management Journal*. 8: 363-376.
- Solon, G.S. (1989). "The value of panel data in economic research", in Baltagi, B.H. *Econometric Analysis of Panel Data*. Wiley, John & Sons.
- Stacey, R.D. (1995). The science of complexity: An alternative perspective for strategic change." *Strategic Management Journal*, 16.6. p. 477
- Teece, D.J.; Pisano, G.; and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-33.
- Teece, D.J.; Rumelt, R.P.; Dosi, G.; and Winter, S.G. (1994). "Understanding corporate coherence: Theory and evidence." *Journal of Economic Behavior and Organization*. 23(1): 1-30.
- Thomas, J.B.; Clark, S.M.; and Gioia, D.A. (1993). "Strategic sense making and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes." *Academy of Management Journal*. 36: 239-270.
- Tushman, M.L.; Virany, B.; and Romanelli, E. (1985). "Executive succession, strategic reorientations, and organizational evolution: The minicomputer industry as case in point." *Technology in Society*. 7: 297-313.
- Van de Ven, A. H. and Huber, G. P. (1990). "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change." *Organization Science*. Vol. 1: 213-219

- Van de Ven, A.H., and Poole, M.S. (1988). "Paradoxical requirements for a theory of organizational change." In R. Quinn and K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. 19-80. New York: Harper Collins.
- Van de Ven, A.H., and Poole, M.S. (1990). "Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program." *Organization Science*. 1(3)
- Walsh, J. P. (1995). "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane." *Organization Science*. 6: 280-321.
- Watzlawick, P.; Weakland, J.H.; and Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton
- Webb, J., and Dawson, P. (1991). "Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation." *Journal of Management Studies*. 28: 191-206.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*. 5 (2): 171-180
- Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy." *Journal of General Management*. In Zazo, J.I.G. and Vicente, J.A.Z. (2003). "Resources and strategic change in an unstable industry: the case of Spanish private banking." *European Business Journal*. 2nd Quarter, 15: 79-93
- Wernerfelt, B. and Montgomery, C.A. (1988). "Tobin's q and the importance of focus in firm performance." *American Economic Review*. Vol. 78: 246-250.
- Wiersema, M.F. (1992). "Strategic consequences of executive succession within diversified firms." *Journal of Management Studies*. 29: 73-94.
- Yetton, P.W.; Johnston, K.D.; and Craig, C.F. (1994). "Computer-aided architects: A case study of information technology and strategic change." *Sloan Management Review*. 35(4): 57-7.
- Zajac, E.J. and Kraatz, M.S. (1993). "A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry." *Strategic Management Journal*. 14: 83-102.
- Zajac, E.J., and Shortell, S.M. (1989). "Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications." *Strategic Management Journal*. 10: 413-430.

## **BAB 4:**

# **STRATEGI, STRUKTUR DAN PROSES ORGANISASI<sup>1</sup>**

### **A. TEORI DAN PENERAPAN**

Suatu organisasi adalah tujuan yang terartikulasi sekaligus mekanisme yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi yang efektif dapat menciptakan dan memelihara pasar yang *viable* bagi produk dan jasanya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif akan gagal dalam penempatan diri pada pasar. Organisasi secara terus menerus harus memodifikasi dan memperbaiki mekanisme untuk mencapai tujuannya, dengan cara mengatur kembali struktur peran dan hubungan serta proses pengambilan keputusan dan pengendaliannya. Organisasi efisien menetapkan mekanisme yang dapat menunjang strategi pasarnya, sebaliknya organisasi yang tidak efisien akan terus mengalami kesulitan dalam hal mekanisme dan prosesnya.

Dalam bukunya Miles dan Snow, secara spesifik pertanyaan yang akan dijawab meliputi: Sejauh mana dan mengapa organisasi dalam suatu industri berbeda dari segi strategi, struktur dan proses? Bagaimana strategi pasar berhubungan dengan dengan struktur dan proses yang dipilih untuk menjalankan strategi? Sejauhmana dan mengapa suatu organisasi mengembangkan cara tertentu dalam merespon perubahan lingkungan dan ketidakpastiannya? Dalam industri tertentu dapatkah tipe perilaku organisasi yang mapan diidentifikasi? Dapatkah jenis organisasi didiagnosa dan dirubah? Variabel apa, hubungan dan karakteristik bagaimana yang harus dirubah untuk menjadi efektif? Apakah jenis atau bentuk organisasi tertentu membutuhkan gaya manajemen khusus? Bagaimana teori manajemen yang digunakan oleh pemimpin organisasi meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan? Apakah model strategi, struktur dan proses organisasi memenuhi tuntutan lingkungan? Jika tidak dapatkah bentuk baru dikonstruksi? Karakteristik apa yang akan dimiliki oleh bentuk organisasi baru tersebut?

Untuk menjawab pertanyaan diatas ada dua elemen kerangka teoritis diusulkan yaitu 1. Model umum proses adaptasi yang menggambarkan keputusan yang diperlukan oleh organisasi untuk memelihara penempatan yang efektif dengan lingkungannya; dan 2. Tipologi organisasional yang menunjukkan perbedaan pola perilaku adaptif yang digunakan oleh organisasi dalam industri tertentu atau

---

<sup>1</sup> Substansi bab ini diambil dari Ahadiat (2003). "Book Review: Organization Strategy, Structure, and Process (by Miles, R.E., and Snow, C.C., 1978)" *Jurnal Siasat Bisnis*, FE UII Yogyakarta.

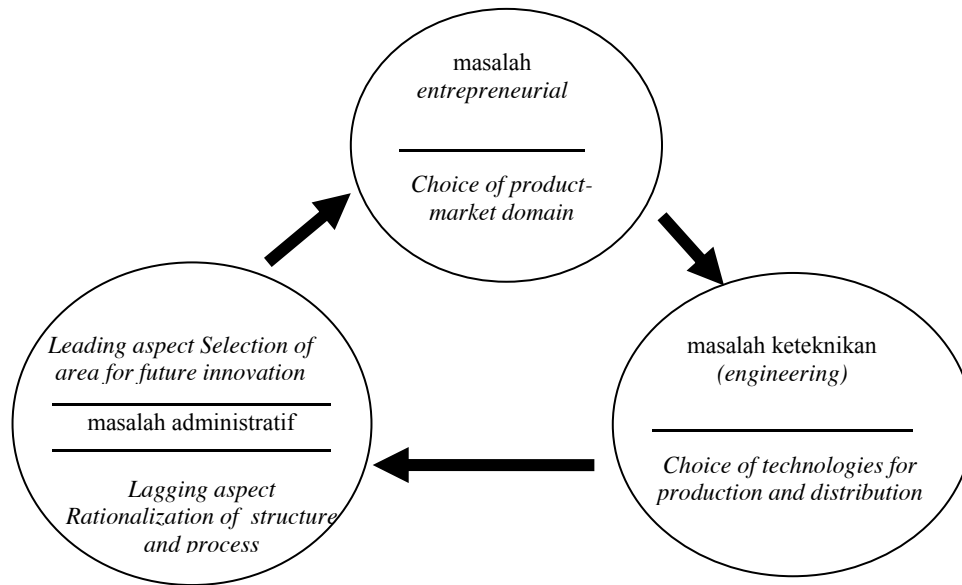
pengelompokan lainnya. Untuk organisasi yang berhasil dalam melakukan perubahan perlu ditambahkan dalam kerangka teoritis: teori manajemen. Ada tiga ide yang merupakan fondasi penelitian dan studi-studi yang berkembang dalam adaptasi organisasi yaitu 1. Kegiatan organisasi menciptakan lingkungannya; 2. Pilihan strategik manajemen membentuk struktur dan proses organisasi; dan 3. Struktur dan proses menjadi kendala strategi. Buku yang ditulis oleh Mile dan Snow (1978) bertujuan untuk 1. Memahami *adaptive cycle* organisasi terhadap lingkungannya; 2. Menjelaskan alternatif bentuk *adaptive behavior* disebut *strategic types*; 3. Mendiagnosis hubungan antara organisasi dan lingkungannya yang memanfaatkan *adaptive cycle*; 4. Meningkatkan perhatian atau kepedulian atas sejauhmana diagnosis organisasional yang berhasil dan merubah arah “teori manager” tentang bagaimana cara orang dapat dan harus mengelola; dan 5. Tujuan akhir dari buku ini adalah menciptakan landasan konseptual untuk menguji perubahan bentuk organisasional.

### ***Proses adaptasi organisasional***

Tiga perspektif umum adaptasi organisasional yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) yaitu seleksi alamiah, seleksi rasional dan pilihan strategik (*strategic choice*). **Seleksi alamiah** adalah merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara alamiah dimana karakteristik struktur organisasi yang kompatibel atau sesuai dengan lingkungan itulah organisasi yang akan bertahan dan menunjukkan kinerja yang baik. **Seleksi rasional** adalah merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara rasional manajer memilih, mengadopsi dan meninggalkan struktur dan proses organisasi agar mendapat keseimbangan dengan lingkungan untuk tetap bertahan dan berkembang. Jika proses penempatan diri (*process of alignment*) secara seleksi alamiah atau seleksi rasional tidak tepat maka pendekatan **pilihan strategik (*strategic choice*)** adalah merupakan *alternative* dengan ciri-ciri 1. *Dominant coalition* yaitu kelompok pengambilan keputusan dengan memiliki pengaruh yang terbesar (dominan); 2. *Perceptions* yaitu *dominant coalition* menciptakan lingkungan yang sesuai dengan organisasi; 3. *Segmentation* yaitu *dominant coalition* bertanggungjawab memilah lingkungan dan menentukan komponen-komponen tersebut sesuai dengan subunit organisasi; 4. *Scanning activities* yaitu *dominant coalition* bertanggungjawab untuk melakukan pengamatan (*surveillance*) elemen lingkungan yang kritis terhadap organisasi, dan *dynamic constraints* yaitu kendala strategi, struktur dan kinerja organisasi baik yang terdahulu maupun yang sedang berjalan berhadapan dengan keputusan yang diambil oleh *dominant coalition*.

Dalam *Adaptive cycle* atau siklus adaptif manajemen selalu dihadapkan dengan tiga masalah utama yaitu masalah *entrepreneurial* atau kewirausahaan,

*engineering* (keteknikan), dan administratif. Interaksi ketiganya dapat dilihat pada Gambar 4-1.



Gambar 4-1: Siklus Adaptif

Sumber: Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978:24)

Jenis adaptasi organisasional yang mewujudkan dalam bentuk struktur dan proses organisasi mewakili imej internal organisasi seperti halnya imej produk. Keberhasilan "solusi administratif" seperti pada struktur federalisme General Motor dan Struktur Datar (flat) Sears, sama berharganya dengan inovasi produk atau teknologi yang terkadang menjadikan manajer dibajak oleh perusahaan lain. Kombinasi imej internal dan eksternal membentuk hubungan strategi-struktur. Ada empat jenis organisasi (*defenders*, *prospectors*, *analyzers*, dan *reactor*) masing-masing mempunyai tipe strategi dalam merespon lingkungannya dan memiliki kekhususan konfigurasi teknologi, struktur dan proses yang sejalan atau konsisten dengan teknologi.

### ***Defenders***

*Defenders* atau penggunaan strategi bertahan dijalankan oleh organisasi yang memiliki domain produk-pasar yang sempit. Top manajer jenis organisasi ini harus sangat ahli dalam area operasi organisasi, namun cenderung tidak mencari peluang diluar domain. Sebagai hasil dari fokus yang sempit ini, organisasi akan jarang melakukan penyesuaian yang besar dalam teknologi, struktur dan metoda

operasi. Namun lebih menekankan diri pada perhatian memperbaiki efisiensi dari operasi yang ada.

### ***Prospectors***

Sebagai prospektor, organisasi hampir selalu terus menerus mencari peluang pasar dan selalu melakukan eksperimen atas respon potensial dari *trend* lingkungan yang berkembang. Organisasi sebagai pencipta perubahan dan ketidakpastian bagi pesaingnya. Namun karena perhatian terlalu besar pada inovasi maka efisiensi tidak sepenuhnya dapat dicapai.

### ***Analyzers***

Organisasi sebagai penganalisis beroperasi pada dua domain produk-pasar, domain stabil dan tidak stabil (berubah). Dalam domain yang stabil organisasi beroperasi secara rutin dan efisien melalui formalisasi struktur dan proses. Dalam wilayah ketidakpastian (*turbulent*), top manajer harus memperhatikan *competitor* secara dekat untuk melihat ide baru dan adopsi ide tersebut manakala menjanjikan keuntungan.

### ***Reactors***

*Reactors* adalah merupakan bentuk keempat atau "*residual*" setelah *defenders*, *prospectors* dan *analyzers*. Organisasi memilih terpaksa mode reaktor karena kondisi instabilitas sehingga tiga dapat memilih tiga mode lainnya yang lebih stabil. Tiga alasan kemungkinan organisasi memilih mode reaktor: **pertama**, top manajemen tidak secara jelas mengartikulasi strategi organisasi, sehingga manakala seorang pimpinan tidak ada ditempat organisasi menghadapi instabilitas kondisi ini disebabkan tidak adanya pernyataan kohesif tentang arah organisasi. **Kedua**, merupakan sebab yang sering terjadi yakni ketidak ada kecocokan antara struktur dan proses dengan strategi yang dipilih. **Ketiga**, sebab lain dari instabilitas dan juga merupakan kesalahan paripurna (*ultimate failure*) yaitu karena mempertahankan hubungan strategi-struktur yang tidak sesuai lagi dengan lingkungan bisnis.

### ***Penerapan Model***

Penerapan model adaptasi organisasional diuji coba pada perusahaan oleh Miles dan Snow seperti pada Alpha Electronics, Fortress Insurance, dan Dalton Chemicals. Analisis dibuat berdasarkan keputusan domain, keputusan keteknikan, dan keputusan administrasi. Keputusan domain yakni apakah ada konsistensi antara *perceived domain*, *enacted domain*, *desired domain* dan *objective domain*. Keputusan keteknikan berkenaan dengan sejauhmana metoda operasional yang



digunakan menciptakan efisiensi. Keputusan administrasi berkenaan dengan struktur-proses organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi. Diagnosis penerapan model dilakukan dengan asumsi: 1) memandang organisasi sebagai suatu sistem utuh, dan 2) penekanan pada keputusan administratif (struktur-proses) sebagai elemen penting dalam keberhasilan adaptasi organisasi.

### ***Keterkaitan teori manajemen terhadap strategi dan struktur organisasional***

Untuk melihat keterkaitan antara teori manajemen dengan dapat dilihat evolusi masing-masing aspek secara terpisah kemudian dilihat keterkaitannya (*linkages*). Evolusi bentuk organisasi diidentifikasi oleh Chandler terdiri atas 3 tipe: Tipe I adalah organisasi pada tahap awal dinamakan pemilik yang menjalankan pengelolaan secara langsung (*owner-managed*) disebut juga dengan *intrepreneur-administrator*. Secara tipologi strategi organisasi Tipe I cenderung sebagai *defenders* atau *reactors*; Tipe II adalah organisasi yang sudah menggunakan tenaga administrasi yang profesional, dengan ciri terjadinya rasionalisasi pembagian kerja antar divisi (*functionally structured and centrally controlled*). Secara tipologi strategi organisasi, tipe II ini tergolong "*pure*" *defenders*, dan Tipe III adalah organisasi yang mengaitkan strategi dengan strukturnya, di Amerika pada duapuluhan dan tigapuluhan seperti General Motor dan Sears, melakukan terobosan dengan merubah organisasinya menjadi federal terdesentralisasi yang kemudian diikuti oleh banyak lainnya hingga sekarang. Secara tipologi strategi, tipe III tergolong dengan *prospectors*. Sedangkan kombinasi Tipe II dan Tipe III atau bentuk transisi dikenal juga sebagai hybrid biasanya menggunakan strategi *analyzers*.

Evolusi teori manajemen diawali oleh *traditional model*, berubah menjadi *human relation model* dan terakhir menjadi *human resources model*. *Traditional model* menetapkan bahwa kemampuan untuk pengambilan keputusan efektif secara sempit didistribusikan dalam organisasi. Kontrol dilakukan secara *unilateral* dari pimpinan puncak organisasi. Berdasarkan *framework* dari Chandler, organisasi Tipe I sesuai dengan model tradisional. *Human relation model* adalah model tradisional ditekankan pada universalitas kebutuhan sosial akan kepemilikan (*belonging*) dan akan hasrat untuk dikenal (*recognition*). Model ini sesuai dengan organisasi Tipe II. Sedangkan dikaitkan dengan tipologi strategi, model *tradition-human relation* termasuk *Defenders* dan *Reactors*. *Human resources model* (Tipe III) bahwa kapasitas pengambilan keputusan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dibagi ke banyak bagian, strateginya diasosiasikan dengan *Analyzers* dan *Prospectors*.

### ***Bauran Strategi dan struktur (Mixed Strategy and Structure)***

Bauran strategi dan struktur terjadi pada saat organisasi berubah dengan kompleksitas yang semakin tinggi. Bauran terjadi pada organisasi konglomerat, perusahaan ruang angkasa (*aerospace*), agen pemerintahan dan perusahaan multi nasional (MNC). Dinamika dalam organisasi tersebut memberikan pelajaran struktur organisasi yang disebut dengan organisasi dan manajemen matrik (Tipe III-A) karena berkembangannya tuntutan tugas ganda (*dua assignment*) dan proses perencanaan terintegrasi dengan bagian lain (*joint planning*). Organisasi ini terdiversifikasi namun fleksibel.

Setelah muncul persoalan yang lebih kompleks dari organisasi matrik, yaitu diatas kemampuan pendekatan dual assignment dan joint planning, maka organisasi yang ditawarkan kemudian adalah Tipe IV (*market-matrix organization*). Dengan jenis organisasi ini *prospector* yang paling agresifpun dapat diwadahi, karena organisasi menggunakan mekanisme pasar internal terhadap mana semua pengambil keputusan memberikan respon, sehingga hal ini dapat mengurangi kontrol langsung (*hands on control*) dari manajemen puncak. Untuk menjaga kondisi baik organisasi, top manajer diharuskan menciptakan keseimbangan keinginan (*balance of desirability*) di semua area pada organisasi.

## **B. TEMUAN STUDI INDUSTRI**

### ***Strategi dalam industri tunggal: Studi kasus pada penerbitan buku teks perguruan tinggi***

Studi strategi pada industri dilakukan pada industri tunggal yaitu pada industri *textbook publishing*, studi antar industri pada industri elektronik dan pengolahan makanan serta studi pada organisasi nir laba yakni rumah sakit. Penelitian strategi dalam industri tunggal dilakukan dengan mensurvei 16 penerbit buku teks perguruan tinggi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah 1) top manajer memperlihatkan persepsi yang berbeda tentang tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi; 2) aspek struktur dan proses organisasi berkaitan erat dengan pandangan manajer; dan 3) persepsi manajer dan karakteristik struktur-proses berasosiasi erat dengan pola respon yang mapan terhadap lingkungan. Dari temuan dan analisis pada penelitian ini dikembangkan tipologi organisasi dengan tiga bentuk organisasi stabil yang ditemukan dalam industri yaitu: *defender*, *analyzer* dan *prospector* dan satu bentuk organisasi yang tidak stabil disebut *reactor*.

Studi antar industri menggunakan kerangka konseptual (*conceptual framework*), seperti pada gambar 4-2, yang sesuai juga dengan Child (1972), Miles, Snow dan Pfeffer (1974), Hinings et al. (1974), Pfeffer dan Salancik (1974) serta Cyert

dan arch (1963). Pada temuan studi menunjukkan fakta yang mendukung hipotesis diatas. Sekaligus juga memperkuat tipologi organisasi yang ada pada studi perusahaan penerbitan buku sebelumnya.



Gambar 4-2. *Conceptual Framework*

Sumber: Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978:66)

Penelitian strategi rumahsakit nirlaba memfokuskan pada adaptasi organisasi terhadap lingkungan, proses yang diawali oleh kesadarannya koalisi dominan terhadap perubahan lingkungan dengan memberikan respon penyesuaian danantisipasi. Temuan juga menunjukkan bahwa variabel organisasi seperti konfigurasi persepsi manajer, adaptasi organisasi, teori manajemen dan pengaruh keputusan secara sistematis berhubungan dengan strategi organisasi. Implikasi yang paling signifikan adalah persepsi dan pilihan koalisi dominan baik tentang organisasi sendiri maupun kondisi eksternal memainkan peranan krusial untuk mengkaitkan organisasi dengan lingkungannya.

### C. ULASAN

Sebelum mengulas kita perlu lihat bagaimana tinjauan literature, teori dan penelitian terdahulu. Tinjauan ini dilihat dari perspektif awal, perspektif kontijensi dan perspektif neokontijensi. **Perspektif awal**, Weber (1947) mengartikulasikan untuk pertamakalinya karakteristik birokrasi (hirarki, posisi, dan aturan) telah menyadari dari disfungsi struktural dan proses birokrasi, namun meskipun demikian masih menganggap bahwa birokrasi secara universal berlaku untuk semua setting organisasi.

**Perspektif kontijensi** berkembang pada akhir lima puluhan dan enam puluhan, setelah Gouldner (1954) mengungkap bahwa birokratisasi organisasi dapat menyehatkan pada organisasi tertentu (kantor) dan dapat juga membawa bencana bagi organisasi lainnya (pertambahan). Burns dan Stalker (1961) memperluas konsep, dalam lingkungan bisnis stabil, struktur yang sangat terbirokrasi dan mekanistik sedangkan perusahaan yang berhasil dalam lingkungan bisnis yang berubah struktur dan proses organisasi harus organik dan fleksibel. Pendekatan kontijensi memandang aspek internal organisasi sebagai variabel dependen yang tergantung pada lingkungan dimana organisasi beroperasi. Hall (1972) membedakan lingkungan umum (*general environment*) yang mempengaruhi semua organisasi (teknologi, hukum, ekonomi, demografi, dan budaya) dengan lingkungan khusus (*specific environment*). Oleh Thompson (1967) disebut sebagai task environment dan

Dilli (1958, p. 410) sebagai relevant environment, yang keduanya terkait dengan kondisi eksternal organisasi yang relevan dalam mencapai tujuan (*goal attainment*).

**Perspektif neokontijensi: Peranan Pilihan Manajerial** muncul sebagai reaksi perspektif kontijensi dan melihat karakteristik organisasi tidaklah sepenuhnya ditentukan oleh lingkungan atau pertimbangan teknologikal, namun penekanannya lebih pada pentingnya pengambil keputusan dalam menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (Thompson, 1967; Child, 1972; Miles et al., 1974; Anderson dan Paine, 1975). Pendekatan ini memandang domain aktifitas sebagai suatu hasil dari pilihan manajemen.

Konsep strategi pada awalnya dikembangkan oleh kelompok Harvard sekitar akhir tahun limapuluhan menghubungkan keputusan utama organisasi tentang sumberdaya organisasi dengan peluang dan tantangan lingkungan (Andrew, 1960). Strategi didefinisikan oleh Chandler (1962) merupakan penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan dan adopsi serangkaian tindakan serta alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan. Strategi sebagai *coalignment* yang menggambarkan kaitan organisasi dengan lingkungan dan teknologi. Mintzberg (1976) menggambarkan strategi sebagai pola aliran yang berjalan dari suatu keputusan. Strategi dibuat dengan proses sadar atau terbentuk sejalan dengan pengambilan keputusan satu per satu, mempertimbangkan dinamika perilaku organisasi, penyebab ganda (*multiple causation*) karakteristik organisasi serta kondisi lingkungan yang saling menyesuaikan (*co-alignment*) yang dicapai oleh pilihan manajerial (*managerial choice*).

Tipologi Miles dan Snow diidentifikasi dari apa yang telah terjadi (*realized strategy*), yang menurut Mintzberg (1994) disebut *emergent and deliberated strategy* (Mintzberg, Quinn, dan Voyer, 1995; Mintzberg,, Ahlstrand dan Lampel, 1998). Porter mengajukan strategi generik lainnya: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*, dirubah menjadi *cost leadership*, *cost focus*, *differention*, dan *differention cost* (Porter, 1985).

Adaptasi organisasi disebut model adaptif oleh Chaffee (1985) hal mana pada tahun 1965 telah diungkap oleh H. Igor Ansofff dalam *Corporate Strategy* strategi sebagai "*common thread*". Pandangan Ansoff ini oleh Mintzberg disebut sebagai "*planning school*" sedangkan pandangan model linier diajukan oleh Kenneth Andrew yang oleh Mintzberg disebut sebagai "*design school*" (Mintzberg, Quinn, dan Voyer, 1995). Proses adaptasi organisasi dalam siklusnya menurut Miles dan Snow mencakup tiga masalah: *entrepreneurial*, *engineering* dan administratif belum memperlihatkan bagaimana hubungannya lingkungan, sehingga proses *co-alignment* dari skema pada gambar 1 tidak terlihat.

Adaptasi juga dapat dipandang sebagai *co-alignment*. Menurut Thompson (1967) *co-alignment* adalah kondisi yang saling menyesuaikan, menerima dan memberi dalam suatu organisasi dalam konfigurasi yang besar. Asthley dan Van De Ven (1983) dimasukan adaptasi kedalam *the system-structural view of organization*, sebagai bentuk perubahan dari peran manajer yang pada dasarnya adalah reaktif. Karena terjadi perubahan dalam lingkungan maka manajer merubah bentuk perannya menjadi *adaptive*. Manajer harus merasakan, memproses, dan merespon perubahan lingkungan dan mengadaptasikan diri dengan pengaturan kembali struktur internal organisasi untuk memastikan organisasi dapat bertahan secara efektif.

*Adaptive Strategy* dijalankan oleh organisasi sebagai suatu sistem adaptif kompleks yang menampakan kemampuan untuk mengenal pola untuk mengantisipasi masa depan. Strategi adaptif akan lebih dinamis jika dilihat dari **teori kompleksitas** (Pascale, 1999). Adaptasi versus seleksi oleh perpektif Buckley (1968) dikelompokan dalam teori kontijensi yang menekankan pada organisasi dalam merespon perubahan lingkungan dengan cara memodifikasi struktur internal untuk memelihara hubungan *isomorphic* atau harmonisasi dengan lingkungannya. Sedangkan seleksi adalah proses alami dimana organisasi yang tidak sesuai dengan lingkungannya atau habitatnya akan tersingkir, pandangan ini berasal dari teori *population ecology*.

Struktur dalam kaitan masing-masing strategi belum terelaborasi secara detail. Struktur menurut Mintzberg et al. (1995) adalah penjelasan hubungan pelaporan, termasuk jumlah tingkatan dari hirarki yang dimiliki dan harus ada, dan jumlah orang yang ada dibawah supervisi seorang manajer, serta pelompokan individu kedalam bagian atau departemen, dan departemen kedalam organisasi keseluruhan. Menurut Asthley dan Van De Ven (1983) komoponen dasar dari struktur adalah peran (*role*). Peran adalah pradifinisi prilaku yang dari satuan prilaku yang diharapkan, tugas, dan tanggungjawab suatu posisi. Jadi yang strukturisasi adalah peran bukan individunya, adalah orang yang mengokupasi peran, oleh karenanya harus secara hati-hati diseleksi, dilatih, dan dikendalikan untuk memenuhi tuntutan syarat jabatan. Perubahan struktur yang digambarkan Miles dan Snow mengikuti strategi, dimana strategi adalah respon terhadap lingkungan. Organisasi dapat berubah strukturnya seperti dicontohkan perubahan struktur organisasi biasa menjadi struktur matrik (type III-A) untuk lingkungan dengan kompleksitas tinggi, dengan dicirikan oleh *dual-assignment* dan *joint planning*. Contoh penerapan pada perusahaan MNC, organisasi public dan *aerospace firms*. Struktur lain selain matrik yang akan menjadi trend kedepan adalah organisasi matrik pasar (*market-matrix organization*) atau *Type IV*, dalam tipe ini organisasi didesain sehingga memungkinkan melaksanakan strategi campuran dan struktur campuran.

Hubungan struktur dan strategi secara teoritis dapat dipandang dari dua sudut, yaitu deskriptif maupun preskriptif. Deskriptif berasumsi bahwa struktur mengikuti strategi dipelopori oleh Chandler (1962) dan didukung oleh Hammond (1994). Sedangkan pandangan preskriptif bahwa jenis struktur tertentu akan memunculkan jenis strategi tertentu. Secara ekstrim pandangan deskriptif dapat dikatakan strategi mengikuti struktur. Struktur dan strategi tidak sesederhana jika dua aspek ini berinteraksi satu sama lain. Interaksi tersebut didukung oleh aspek lain menjadi interaksi antara *structure, strategy, system, style, skill, staff* dengan *superordinate goals (the 7-S framework)*.

Proses yang digambarkan oleh Miles dan Snow adalah yang terjadi pada struktur dengan pandangan administratif, jadi *structural processes* bukan *strategic processes*. Menurut Chakravarthy dan Lorange (1991) proses strategi terdiri atas lima langkah: 1) *objective setting*, 2) *strategic programming*, 3) *budgeting (strategic and operating)*, 4) *monitoring, control and learning*, dan 5) *incentive and staffing*. Hal lain yang perlu dicatat juga bahwa dalam buku ini tidak digambarkan tujuan akhir dari penerapan strategi yang semata ditujukan untuk mencapai salah satu posisi diantara *competitive advantage, competitive parity* atau *competitive disadvantage* (Grant 2002; Barney, 2002).

#### D. SIMPULAN

Penelitian yang dilakukan oleh Miles dan Snow merupakan upaya induksi dari pencarian tipe strategi generik. Identifikasi eksploratoris memberikan kesimpulan tipe-tipe strategi adaptasi: *Defender, Prospector, Analyzer* dan *Reactor*. Rumusan strategi seperti ini adalah rumusan deskriptif, belum tentu cocok untuk digunakan dengan orientasi *desain school (prescriptive)*. Walaupun tidak secara eksplisit strategi adaptasi telah dihubungkan dengan teori kompleksitas. Proses yang dijelaskan adalah proses dalam struktur organisasi bukan proses strategi sehingga ini merupakan kekurangan dari pembahasan buku ini. Walaupun struktur yang dielaborasi langsung dikaitkan dengan jenis strategi dengan perspektif kewirausahaan, keteknikan dan administratif, juga sudah mengaitkan tipe organisasi dengan tipologi strategi. Sebagai antisipasi, secara hipotetikal Miles dan Snow telah memberikan prediksi jenis organisasi masa depan (Tipe IV). Namun akhirnya masih perlu dilakukan replikasi studi yang dijalankan oleh Miles dan Snow untuk upaya falsifikasi, sehingga dapat mengetahui sejauhmana **robust** teori yang dihasilkan.

#### E. DAFTAR PUSTAKA

Ahadiat, A. (2003). "Book Review: Organization Strategy, Structure, and Process (by Miles, R.E., and Snow, C.C., 1978)" *Jurnal Siasat Bisnis*, FE UII Yogyakarta.

- Anderson C. R., and Paine, F. T. 1975. Managerial Perception and Strategic Behavior, *Academy of Management Journal*, vol. 18: 811-823
- Andrew, K. R., 1960. *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood. Illinois
- Ansoff, I. H. 1965. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York
- Astley, G. W. and Van de Ven, A. H. 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273
- Barney, J. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Ed.* Printice Hall, Upper Saddle Rvr, N. J.
- Burns, T. and Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*, Tvaistock, London
- Chakravathy, B. S. and Lorange, P. 1991. *Managing the Strategy Process: a Framework for a Multibusiness Firm.* New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure* in Rumelt, R. P., Schendel, D. E., and Teece, D. J. 1994. *Fundamental Issues in Strategy: Research Agenda.* Boston, MA; Harvard Business School Press.
- Dilli, W. R., 1958. Environment as an Influence in Managerial Autonomy, *Adminsitrative Science Quarterly*, vol 2: 404-443
- Grant, R. M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 4<sup>th</sup> Edition.* Blackwell. Malden, MA.
- Gouldner, A. W. 1954. *Pattern of Industrial Beauraucracy*, Free Press, New York
- Hall, R. H. 1972. *Organizations: Structure and Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Hammond, T. H. 1994. Structure, Strategy, and the Agenda of the Firm, in Rumelt, R. P., Schendel, D. E, and Teece, D. J. 1995. *Fundamental Issues in Strategy.* Harvard Business School Press. Boston
- Miles, R. E., Snow, C. C., and Pfeffer, J. 1974. Organization-Environment: Concepts and Issues. *Industrial Relations*, vol. 13: 244-264
- \_\_\_\_\_. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process.* Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Mintzberg, H. 1994. *Rise and Fall of Strategic Planning.* Prentice Hall, New York
- \_\_\_\_\_, Ahlstrand, B., and Lampel, J 1998. *Strategy Safari: Aguide Tour through the Wilds of Strategic Management.* The Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, Quin, J.B., Voyer, J. 1995. *The Strategy Process: Collegiate Edition.* New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs

- 
- Pascale, R. T. 1999. Surfing the Edge of Chaos. *Sloan Management Review*. Vol.40. No.3:83-94
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Thompson, J. D. 1967. *Organization in Action*. New York: Mc Graw-Hill Book Company
- Waterman Jr, Robert H., Peter, Thomas J., and Philip, Julien R., 1980. Structure is Not Organization. *Business Horizon*. Indiana: Foundation for School of Business at Indiana University.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizaion*, Free Press, New York



---

## **BAB 5: STRATEGIC LEADERSHIP AS DETERMINANT OF STRATEGIC CHANGE: A THEORETICAL REVIEW AND PROPOSITIONS<sup>1</sup>**

### **A. INTRODUCTION**

The hypercompetitive and complex environment of business put a lot of pressure for organizations to adjust in timely manner (D'Aveni, 1994). In other words, an organization has to seek good momentum to change comfortably otherwise, it will be forced to change to fit to the environment. To be remain survive, sustainable and competitive, an organization must be alert and flexible toward any changing that take place in its environment. Organizations that do not competitive will often begin a gradual downward trend in financial performance and need to be revitalized for continued survival (Landrum et al., 2000).

An organization tends to be inertia once it has achieved fitness or alignment between strategy with its structure, with other aspects like leadership, support system, and leadership, and external environment. An organization's alignment with its external environment is defined as the "fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicate how the organization will achieve its objectives" (Hofer & Schendel, 1978). The demand to change occurs when the alignment is no longer exists. Strategic change is defined as the changing of strategic group from one to another in different time (Smith & Grim, 1987). In order to gain optimal benefit from organization turnaround or renewal, change must be made as a strategic change. Changes will begin from the strategy formulation through implementation and control.

From the process point of view, crafting a strategy is not an easy task for managers although he can chose a role as coordinator, coach, rational actor, architect, or as a judge (Bourgoeis III & Brodwin, 1984). However, the implementation and control of strategy are other uneasy tasks as well. Implementation of strategy is usually equipped by the changes or revitalization agenda on organization structure in order to build a capable organization, allocating resources, establishing supportive police, exercising strategic leadership, shaping corporate culture to fit strategy, tying rewards to achievement of key strategic targets, installing support systems, and instituting best practices for continues

---

<sup>1</sup> Subtansi bab ini disadur dari Ahadiat (2009). *Strategic Leadership as Determinant of Strategic Change: A Theoretical Review and Propositions. Best Paper* pada Konferensi Nasional Forum Manajemen Indonesia – Management UP 2 DATE, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi, Unair Surabaya, 10 Nopember 2008. Paper ini juga telah dimuat dalam *Jurnal Manajemen: Teori dan Terapan*, Tahun 2 No 2, Agustus 2009, ISSN 1979-3650. Diterbitkan Oleh Depeartemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Surabaya.

improvement (Strickland & Thompson, 2001). From those agenda the core determinant of change that can be identified is strategic leadership.

When an organization is in a need of strategic change or turnaround, charismatic leadership or transformational leadership put in charge. Effective transformational leader are often capable of communicating a vision and mobilizing the energy necessary for changes (Bass, 1985; Landrum et al., 2000). Many organizations also rely on team building in implementing the strategic change to accomplish organization goals. The organization grant increasing amount of authority and responsibility to these team allowing them to be self-managed to develop strategic plan and implementing the strategic change (Emery & Purser, 1996).

Chief of executive officer (CEO) is known as strategic leader of the corporation who reside in the peak of organization structure. However, he or she is not alone in many occasions accompanied by top management team (TMT). Hence, the importance of the role of CEO and TMT as strategic leaders in managing the strategic change of an organization will be elaborated in this paper. The study of strategic leadership had been neglected as a subject of empirical investigation is ironic since the study of effective organization policies and strategies has been one of the most prominent foci of business school education ever since the founding of business schools: Wharton in 1891 and Harvard in 1908 (House & Aditya, 1997).

In this paper, the conceptualization of strategic change, leadership and strategic leadership are systematically provided in order to facilitate the proportions development. In conclusion, there will be a summary of theoretical review and discussion and the recommendation for further empirical study.

## **B. CONCEPTUALIZATION OF STRATEGIC CHANGE<sup>2</sup>**

Rajagopalan and Spreitzers (1996) recognized there are three different perspectives that can be found in research of strategic change, namely, rational, learning and cognitive perspective. Strategic change is defined according to those three perspectives. Rational lens perspective defines strategic change as a unitary concept measured through discrete changes in a firm's business, corporate, or collective strategies. According to the learning lens perspective, strategic change is viewed as an iterative process; managers effect changes through a series of relatively small steps designed to probe the environment and the organization. And in the cognitive lens perspective, the same definition of strategic change used in the learning lens perspective (i.e., a combination of changes in the content of strategy as well as accompanying organizational and environmental conditions) is generally

---

<sup>2</sup> Sub bab ini merupakan versi bahasa inggris dari yang dikutip dari bab 3.

employed. These three perspectives are integrated into a comprehensive perspective (Rajagopalan & Spreitzers, 1996). Changes in strategy must match the requirements of a firm's environmental external and internal context in order to be successful. However, when changes in strategy do not match the requirements of the context or not lead to positive organizational outcomes (economic and/or non-economic), these changes cannot be diagnosed by the rational lens perspective as maladaptive responses but rather by leadership and cognitive perspectives. The learning and cognitive lens perspectives provide value to help researchers understand (a) why different firms respond differently to a similar context (because of different cognitions and actions) and (b) how firms can maximize the effectiveness of their adaptive responses (through different managerial actions aimed at the environment and/or the organization).

Change, one type of event, is an empirical observation of difference in form, quality, or state over time in an organizational entity. To understand the management of change, Rajagopalan and Spreitzer (1996) classify the strategic change in two schools, namely content and process school, while Pettigrew (1987) proposes a framework of analysis interlinking between the content, context, and process of strategic change, as shown in figure 5-1. The framework formulates management of strategic change involving consideration of not only context of a chosen strategy, or even of the analytical process which reveals various context alternatives, but also the management of the process of change, and the contexts in which it occurs (Pettigrew, 1987). Two aspects of context are considered: the inner and outer contexts of the firm. The inner context refers to internal environment of organizational aspects such as structure, culture, and political context inside the firm. The outer context refers to external environment such as economic, business, industry, and political and societal formation in which the firm operates.

The strategic change may also be seen in terms of its antecedents and consequences. Ahadiat (2005) elaborated the antecedents and consequences of strategic change by using modification of the integrative framework or multi-lens perspective (rational, cognitive and learning perspective), as shown in following model.

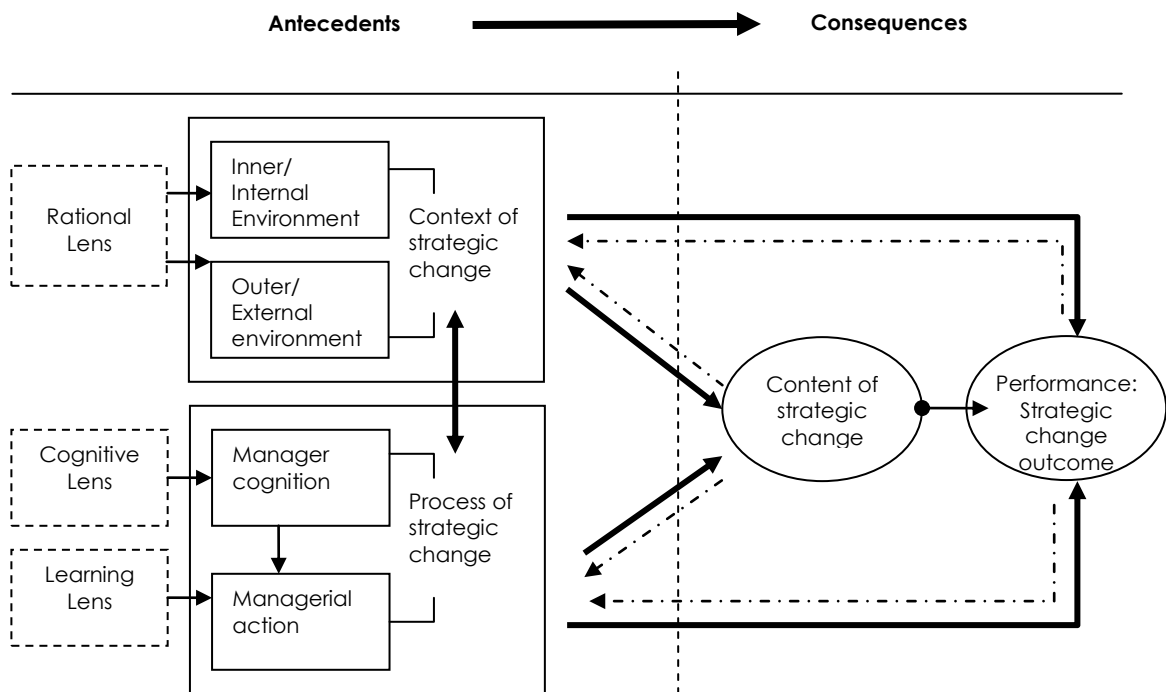


Figure 5-1 Integrative Framework of Strategic Change Analysis: Multi-lens Perspective (Ahadiat, 2005)

The antecedents of strategic change, which can be identified, are the process and context of strategic change. The process of strategic change takes place through manager cognition and managerial action (Rajagopalan & Spreitzer 1996). The context, in which strategic change takes place, consist of outer or the external environment and the inner or internal environment of the organization (Pettigrew 1987). In this section, the process of strategic change that follows cognitive and learning lens and the context of strategic change that follows rational lens perspective will be elaborated.

The consequences of strategic change that directly caused by context and process aspects is the content of strategic change. Subsequently, the content of strategic change will take a role as mediator that result further consequence so called outcome or performance of the organization.

In term of content of strategic change, Mintzberg and Westley (1992) argue that organizational change is change in the state of the organization while strategic change is change in the direction of the organization, and that these two spheres of change occur at different levels. Strategic change can occur at two levels, i.e., the conceptual level and the concrete level. Conceptual change involves the vision and positioning of the organization, whereas concrete change involves the programs and facilities/products.

---

Change at the conceptual level may not be accompanied by changes at the concrete level. However, for strategic change to be effective, changes should take place at both levels. Where conceptual change is accompanied by concrete change, a deductive change has occurred. If the change is initiated at the concrete level leading to changes at the conceptual level, an inductive change has occurred. This framework does not, however, discount the influence of the state of the organization, e.g., culture and structure, on the strategy.

Some organizational theorists argue that not all the components of strategy may change uniformly. For example, Laughlin (1991) suggests that if change involves only the physical aspects, i.e., programmes and facilities of the organization, then little change has occurred, while if change occurs to the paradigm, i.e., vision and position of the organization, then change that is more fundamental has taken place. These changes are referred to as first order and second order changes, respectively. From the organization point of view, cultural and structural changes are considered as fundamental change, while system and people changes are considered as technical one.

Changes to strategy may be planned in formal manner, involving the collection and analysis of all the data available, and considering all scenarios. The planning process may lead to an intended strategy, which incorporates patterns of decisions that organizations plan to execute. The strategy that is ultimately realized may be what was planned, i.e., deliberate strategy, or it could be what was not initially intended, i.e., emergent strategy (Mintzberg & Waters 1985). The planning perspective adopts a rational approach to strategic change on the grounds that this gives organizations a sense of direction, enabling the allocation of resources to the most promising courses of action and encouraging long term thinking and commitment (De Wit & Meyer 1998). Contrary to the planning perspective, the incrementalist perspective posits that planning is not suitable for non-routine activities, and that new strategies emerge over time as managers proactively piece together a viable course of action or reactively adapt to unfolding circumstances. Strategists under this perspective are inventors or innovators who question the current paradigm and explicate a learning orientation. The strategy formation process is an iterative process of action, where strategies are considered and reconsidered on the basis of emerging evidence. Two types of incrementalism are identified, muddling through, which is reactive and ad hoc, and logical incrementalism, which is a reasonable, well considered, proactive approach to strategy formation. These incremental kinds of change are seen as informal change.

The subsequent consequence of strategic content change is whether performance becomes better or worse. Performance, as an outcome or a impact of strategic change, rationally, can be classified into economic and non economic

outcome. The relationship between strategic change and organizational outcomes in a noneconomic measure examined TMT turnover (Wiersema & Bantel 1993) and organizational survival (Haveman 1992; Singh et al. 1986). Based on compilation done by Rajagopalan and Spreitzers (1996), rational lens studies have been focused almost exclusively on financial or economical performance (measures included operating ratio, return on assets, return on investment, growth, productivity, production time, etc.) and organizational survival. In spite of the large samples and statistical methods used in these studies, findings were also equivocal. In some studies, strategic change enhanced financial performance (Hambrick & Schechter 1983; Haveman 1992; Zajac & Kraatz 1993) and the likelihood of firm survival (Haveman 1992). In other studies, similar strategic changes reduced financial performance (Graham & Richards 1979; Jauch, Osborne, & Glueck 1980) and the likelihood of firm survival (Singh et al. 1986). Yet in another set of studies, either no relationship was found (Kelly & Amburgey 1991; Zajac & Shortell 1989) or mixed relationships (Smith & Grimm 1987) were found between the direction of strategic change and firm profitability. Finally, Hambrick and Schechter (1983) found that the relationship between changes in strategy and improved financial performance was contingent on the type of change and the type of industry environment. Economic performance improved if they are accompanied by executive successions and personnel changes (Meyer 1982; Tushman et al. 1985) and changes in organizational structures and processes (Barr et al. 1992; Greiner & Bhambri 1989; Miller & Friesen 1980; Nutt 1987; Schendel et al. 1976; Simons 1994). Strategic change related to non-economic outcomes such as perceived managerial effectiveness (Simons 1994; Hambrick 1989), commitment and morale (Greiner & Bhambri 1989), and perceived quality of change (Nutt 1987), fulfillment of stakeholder needs (Hambrick 1989) and enduring changes in ideology (Meyer 1982).

As this paper will discuss more about strategic leadership in relation to strategic change, it will be worth doing if the conceptualization of leadership in fundamental sense is presented as well. In subsequent sections, strategic leadership and its causality to strategic change will be presented to precede the propositions.

### **C. CONCEPTUALIZATION OF LEADERSHIP UNDER NEO-CHARISMATIC THEORIES**

Theories that fall under genre of neo-charismatic leadership theories (transformational, visionary, attributional, and value-based leadership) have important and influential role in the practical world. Since Burn (1978) contrasted the transformational leadership with transactional leadership, it is worth doing to begin the elaboration with transactional leadership. For Burn (1978), the transactional political leader motivated followers by exchanging with them rewards for service rendered. Burns (1978) asserted “transactional leaders approach

followers with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes or subsidies for campaigns contributions.” Bass (1985) formulate a transactional leadership model that described the most important variables affecting the dependent outcome of expected effort and performance. The leader recognizes the role the follower must play to attain the outcomes desired by the leader. The leader clarifies this role. This clarification provides the follower with confidence necessary to carry it out to meet the objectives. In parallel, the leader recognizes what follower needs and clarifies for the follower how these needs will be fulfilled in exchange for the follower’s satisfactory effort and performance. This makes the designated outcome of sufficient value to the follower to result in his effort to attain the outcome. Zaleznik (1983) asserted that managers are transactional leaders. They tend to survey their subordinates’ needs and set goals for them on the basis of the effort they can rationally expect from their subordinates. The transactional leader pursues a cost-benefit, economic exchange to meet subordinate’s current material and physic needs in return for “contracted” service rendered by subordinate. The opposite side of transactional leadership is transformational leadership.

Another theory under the genre of neo-charismatic leadership is the attributional theory of leadership. This theory was developed by Conger and Kanungo (1987) on the assumption that charisma is an attributional phenomenon. Followers attribute certain charismatic qualities to a leader based on their observations of the leader behavior. The features of leaders that were identified by Conger and Kanungo (1987) are extremity of the vision, high personal risk, use of unconventional strategies, accurate assessment of the situation, follower disenchantment, communication of self-confidence, and use of personal power.

Visionary theory of leadership is one of member of neo-charismatic leadership was developed by Bennis and Nanus (1985). They identified the way chief executive officers reshape organizational practice to adapt the environmental changes, how they build the employee confidence, and mastery of new ways of doing things. Three aspects had been identified are developing vision, developing commitment and trust, and facilitating organizational learning. A clear and appealing vision serves some important functions. One function is to inspire followers by giving their work meaning and appealing to their fundamental human need to important, to feel useful, and to be part of worthwhile enterprise. Second function of a vision is to facilitate decision-making, initiative, and discretion by employees at all levels. Knowing organization’s central purpose and objectives helps people determine what is good or bad, important and trivial.

Tichy and Devanna (1986) did another visionary leadership research. They conducted the study that focus on leaders of large organization who must transform and renew those organization to adapt a successfully to a changing and increasingly

competitive environment characterized by a rapid technological change, widespread social and cultural change, intense competition from foreign companies, and increasing interdependence among the economies of different nations. They identified the processes occur when leaders transform organizations. The processes began with recognition of the need for change, followed by creation of a new vision and then institutionalization of change.

An effort to integrate the neo-charismatic leadership, e.g. charismatic, transformational, and visionary leader theories, was shown by House and Shamir (1993). They argued that the theories of neo-charismatic paradigm that differ with respect to their leader behavior, need to be reconciled or else the contingencies under which behavior are important to be specified. Lindholm (1990) argues that the term charisma refers primarily to socially undesirable and destructive leadership. Howell and House (1992) disagree, and distinguished between two kinds of charismatic leadership: personalized (self aggrandizing, exploitative, authoritarian) and socialized (altruistic, collectively oriented, and egalitarian). Bass (1985, 1997) argued that transformational theory of subsumes charismatic theory. While House and Shamir (1993) see transformational, charismatic, visionary leadership as essentially the same, in that all of these theories include among their independent variables the affective states of followers, and all of them stress leader behavior that is symbolic, appealing to follower emotions, and highly motive arousing.

House et al (1996) came up with different perspective to refine and extent the 1976 theory of charismatic leadership (House, 1977). The proposed the Value based theory of leadership, which specifies the leader motive profile, and leader self-confidence and conviction as predictors of charismatic leader behaviors. This theory also specifies a set of contextual conditions which facilitate the enactment of leader dispositions and the emergence and effectiveness of value based leadership. More specifically, it is predicted that the emergence and effectiveness of value based leaders will be enhanced when the environment involves a high degree of stress and uncertainty, the organizational task is closely related to dominant values of the society, the situation offers at least some opportunity for "moral" involvement, goals cannot be easily specified and measured, when the leader cannot link extrinsic rewards to individual performance.

The diversity of theoretical conceptions with regard to leadership and equivocal findings in empirical research produced tension to create a new direction of research. The answer to the ambiguity of leadership is that researchers have not distinguished between operating leader and strategic leader. Schendel (1989) in Special Issue of Strategic Management Journal (SMJ) aroused this issue, just 10 years after the establishment of the SMJ. As the this paper is to provide a bridge between



---

leadership and strategic management literature, the topic of strategic leadership is a central. In the subsequent section of the paper, one can see the implication of strategic leadership to strategic change in the organization.

#### **D. CONCEPTUALIZATION OF STRATEGIC LEADERSHIP**

Strategic leadership has its roots in genre of neo-charismatic leadership theory. On the conceptualization of strategic leadership, Hambrick (1989) mentioned that there is no agreement on the construct investigated concerning top manager, various terms had been used are strategic leadership, executive leadership, upper echelon, top manager, just plain leadership. However, for uniformity he proposed to use the name of construct strategic leadership. Because it connotes management of an overall enterprise, not just a small part; and it implies substantive decision-making responsibilities, not only the interpersonal and social dimensions typically with the word of 'leadership' alone, which tend to be equated with a series of inquiries into low level supervisory managers. Upper echelons, a term set forth by Hambrick and Mason (1984) has limitations in referring primarily to the association between executive characteristics and organizational outcomes, or only a part of the domain of strategic leadership.

Similar tone with what had been mentioned by Schendel (1989) in distinguishing the strategic leadership with non-strategic one proposed by House (1996). House has argued that distinctions between management, supervisory leadership, and general or strategic leadership are important because they help to understand why academic literature entitled "leadership" has been criticized as irrelevant to the solution of practical problems, and has so infrequently been consulted by practicing managers and applied to this problems of leading organizations or societies. House and Aditya (1997) distinguished between strategic and supervisory leadership. Strategic leadership is directed toward giving purpose, meaning, and guidance to organizations. This is accomplished by the provision of a vision of the organization, which has inspirational appeal to members of the organization and to external constituencies on which it is dependent.

Strategic leadership includes: making strategic decisions concerning the products and services of organizations and markets; selection of key executives; and allocation of resources to major organizational components; formulation of organizational goals and strategy; providing direction for organization with respect to the organization's domain; conceptualizing and installing organizational designs and major infrastructures, such as compensation, information, and control systems; representing the organization to critical constituencies such as representatives of financial institutions, government agencies, customer interest groups, and labor; negotiating with such constituencies for legitimacy and resources. Supervisory leadership is defined as behavior intended to provide guidance, support, and

corrective feedback for the day-to-day activities of work unit members. Supervisory leadership consists essentially of the task- and person-oriented leader behaviors specified in the leader behavior paradigm. It is possible for managers to be leaders and leaders to be managers. Managers become leaders by providing vision, direction, strategy, and inspiration to their organizational units, and behaving in a manner that reinforces the vision and its inherent values. Leaders often must perform many of the management functions (House & Aditya, 1997).

Before further elaborate what is strategic leadership and how the construct operate, Mintzberg (1973) and Kotter (1982) identified some feature of the top management jobs, which influence its researches. First, the strategic leader is concerned with both the external and internal spheres. A major job is to align the organization with the current and expected external environment-technology, market trends, regulatory forces, competitor actions. Second, the strategic leader is embedded in ambiguity, complexity, and information overloaded. Third, strategic leadership task is multifunctional – cutting across marketing, operations, finance, and other activities. Finally, the strategic task leadership, in contrast to leading a smaller departmental subunit, largely involves managing through others. Strategic leader must rely on intermediaries for managing daily affairs of the enterprise. To see how strategic leadership fit into the overall domains of strategy and organization theory, Hambrick (1989) provide a framework for mapping strategic leadership research, as seen in following figure.

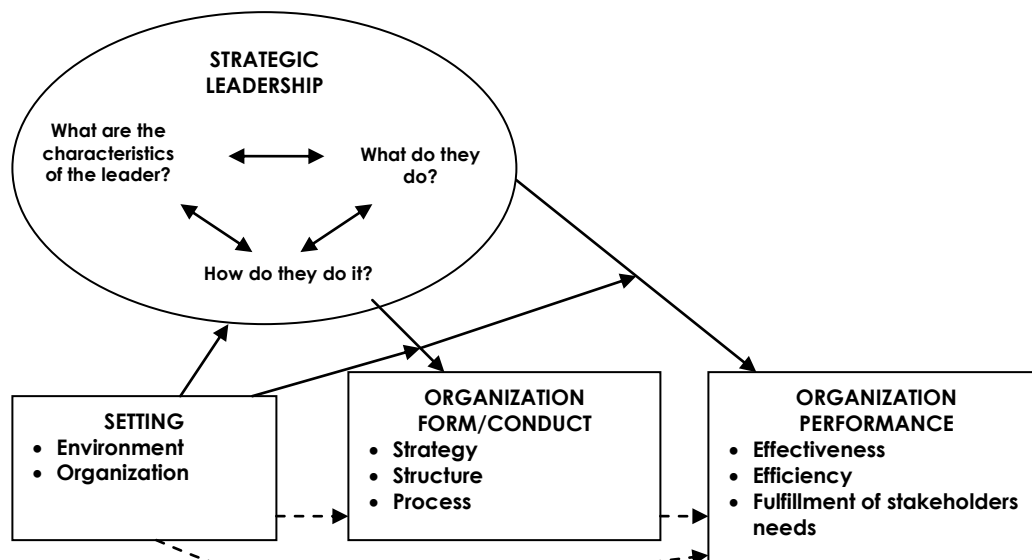


Figure 5-2. Fitting strategic leadership into the strategy framework (Hambrick, 1989)

Figure 5-2 portrays theoretical connection between strategic leadership with other element that includes in strategy research field: setting, organization form and conduct, and organization performance. Settings are exogenous factors which describe the environment (e.g. industry growth rate or concentration ratio) or organization (e.g. size or diversity). Organizational form and conduct are characteristics of the firm, which include its strategy, structure, and process. Performance is the consequences of organizational form/conduct can be described as effectiveness, efficiency, fulfillment of stakeholders needs (Hambrick, 1989). Apart from three elements, if one sees the role of top manager in outcome generating, in shaping the organization structure, and installing vision, values or culture, then strategic leadership can be considered as fourth element of research of strategy.

From the interactions among four elements, there are six broad classes of research, which closely related to strategic leadership. First, setting affect strategic leadership. The strategic leader recruitment can be from internal organization or from outside organization. Industry factors, diversification posture, and size of firm determine CEO behavior. Successful corporate leaders who give direction to the organization in a strategic sense frequently do so by providing an image or pattern of thinking in a way that has meaning for those directly involve (Quinn, 1980). This reflected in part in Selznick (1957) conception of leadership as involving the embodiment of organizational values and purpose. Strategic leadership, in effect, involves providing a conception and direction for organizational process that goes above and beyond what is embedded in the fabric of organization as a structure, i.e. a reified and somewhat static pattern of meaning (Smircich & Morgan, 1982).

Second, strategic leadership affect organization form and conduct. As Hambrick and Masson (1984) argued that organization is a reflection of top manager, value, cognitions, and interpersonal dynamics affect ultimate choice in terms of strategy, structure, and process of organization. Third, strategic leadership affects organizational performance. The characteristics of CEO can be best predictor for organization performance or failure (e.g. prior track record or caliber and scope of influence). Fourth, certain aspects of strategic leadership affect other aspects of leadership. CEO demographic backgrounds (education, tenure, experience, and race) are important facets that tend to correlate each other in affecting the organization performance. Fifth, the association between strategic leadership and form/conduct depends on setting. The CEO characteristics and behavior may not have uniform effects in all contexts. Certain setting may enhance or restrict the amount of executive impact (Hambrick & Finkelstain, 1987). Sixth, association between leadership and organizational performance depends on the setting. This contingent perspective asserts that there is no universally ideal set of executive characteristics or behavior. Rather, leadership must 'fit' the setting in order to yield high

performance. Hambrick (1989) also provide illustrative dimensions of strategic leadership, as seen in following Table 5.1.

Table 5.1. Illustrative dimensions of strategic leadership

<i>What are the characteristics of the leader?</i>	
Demographics	Team Heterogeneity
Tenure	Team Size
Age	Knowledge
Functional background	Skills
Education	Aptitudes
Socio-economic background	Personalities
Financial wealth	Values
Ownership position	Cognitive Style
<i>What they do?</i>	
Think	
Create/Envision	
Decide	
Communicate/Interact	
Signal/Symbolize	
Allocate their time	
<i>How do they do it?</i>	
Speed	Explicitness
Style	Formality
Politicization	Directiveness
Openness	

Source: Hambrick (1989)

The study of strategic leadership focuses on executives or CEOs who have overall responsibility for an organization. Until only recently, this topic has been largely un-researched. Prior to about the mid 1980s, there were very few empirical studies of the strategic leadership process or strategic leader behavior (Finkelstaein & Hambrick, 1996). However, many strategic leadership studies are conducted through the assessment of how TMT plays its role in conducting the organization. Research on TMT is assessed in terms of diversity (Hambrick & Mason 1984; Keck 1991; Hambrick & D'Aveni, 1992; Michael & Hambrick, 1992; O'Reilly & Flatt, 1989; Smith et al., 1994; Finkelstain & Hambrick, 1990; Michael & Hambrick, 1992; Grimm & Smith, 1991; Wiersema & Bantel, 1992), group process (Frederickson, 1984; Frederickson & Iaquinto, 1989; Frederickson & Mitchell, 1984; Eisenhardt, 1989; Flood et al., 1997; Eisenhardt & Bourgeois, 1988) and consensus (Knight et al., 1999; Hambrick & Mason, 1984, and; Day & Lord, 1992). TMT refers to the theory of upper echelons suggests that executives will make decisions that are consistent with their cognitive base (Hambrick & Mason, 1984) or executive orientation (Finkelstein & Hambrick, 1996), which consists of two elements: psychological

characteristics (including values, cognitive models, and other personality factors) and observable experiences. A fundamental principle of upper echelons theory is that observable experiences (i.e. demographic measures) are systematically related to the psychological and cognitive elements of executive orientation (Knight et al. 1999).

Diversity is central to TMT researches. TMT diversity or heterogeneity is the extent to which a top management team is heterogeneous with respect to members' demographic and cognitions. The diversity type can be differentiated in terms of job relatedness (Miliken & Martins 1996), functional background, education level, tenure, and age (Simons et al. 1999). As a continuation of strategic leadership conceptualization, the subsequent section will discuss the causal relationship of strategic leadership and strategic change.

#### E. CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND STRATEGIC CHANGE

After elaborating the concept of strategic change by showing its antecedents and consequences and concept of strategic leadership, to see how strategic leadership relate to strategic change and organizational outcome present paper reformulate Hambrick (1989) framework. The reformulation is done by raising the causality of strategic leadership toward strategic change content, process, and outcome. The modeling of causality can be seen in following figure.

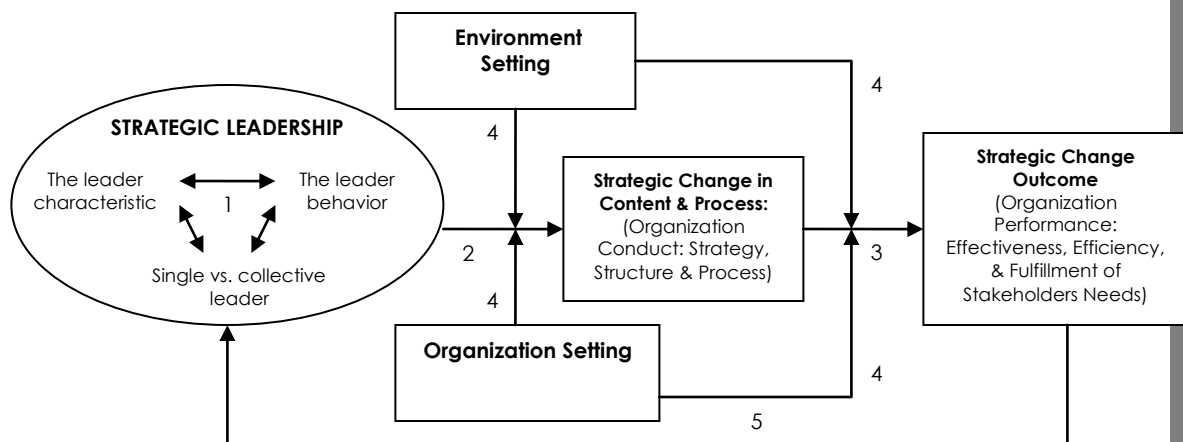


Figure 5-3. Strategic leadership causality on strategic change

By looking from causality of independent role of strategic leadership and dependent role of strategic change content and outcome, several propositions will be proposed in this section are as follows.

- 
- Proposition 1a:** Strategic leaders are characterized by vision, transformative orientation, and charisma and supervisory leaders are characterized by transactional orientation.
- Proposition 1b:** Visionary, transformative and charismatic strategic leaders have higher influences in strategic change than transactional or supervisory leaders.
- Proposition 1c:** Strategic leaders will behave more toward person oriented rather than task oriented either individually (a CEO) or collectively (a TMT).
- Proposition 1d:** TMT performs better than individual leader in managing the strategic change and heterogeneous TMT performs better than homogenous TMT in managing the strategic change.
- Proposition 2a:** Strategic leaders involve in managerial process of strategic change from goal setting (vision, mission, objective, or aim), strategy formation, and implementation to strategic control.
- Proposition 2b:** Strategic leaders manage strategic change to improve organization conduct through better implement the strategy, structure, and managerial process.
- Proposition 2c:** Strategic leader change (CEO or TMT change) will be likely to promote a strategic change (strategy content, i.e. structure and managerial process).
- Proposition 3:** Strategic change content and process or change in organization conduct in terms of strategy, structure, and process will result in strategic change outcome or organizational performance in terms of effectiveness, efficiency, and fulfillment of stakeholders needs.
- Proposition 4:** Environmental and organizational setting will influence strategic leader in managing the process of strategic change and will influence the strategic change outcome or organizational performance in terms of effectiveness, efficiency, and fulfillment of stakeholders needs. The better alignment of strategic change process and content the higher organizational performance will be accomplished.

**Proposition 5:** Subsequently, the organization performance will shape future strategic leader characteristics and behavior, and the way they lead (individual or team).s

## F. CONCLUSION

This paper attempt to elaborate the concept of strategic leadership and strategic change and assess the causal relationship between these two constructs. The body of literature of leadership has shown not only an ambiguity but also has not distinguished between strategic leadership and supervisory leadership until 1989 as well. Therefore, as one effort it is important to integrate concept and clarify the classification to achieve the unified concept. Another effort of the paper is to see how strategic leadership plays a role as the determinant of strategic change. The function of strategic leadership as determinant of strategic change can be seen in proposed propositions. Based on the propositions, strategic leadership characteristics, behavior and individuality or collectivity are main determinant of strategic change content and process contingent on environmental and organization setting. Furthermore, the successful influence of strategic leadership on strategic change can be as best predictor of organizational outcome. As this paper provides only propositions, it is necessary to test these propositions empirically in various organizational and environmental setting in order to obtain constructs validity and generalizability of the model. As this paper provide only propositions, it is necessary to test them empirically in various organizational and environmental settings.

## References

- Ahadiat, A. (2009). Strategic Leadership as Determinant of Strategic Change: A Theoretical Review and Propositions. *Jurnal Manajemen: Teori dan Terapan*, Tahun 2 No 2. Diterbitkan oleh Depeartemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Ahadiat, A. (2005). *Assessing antecedents and consequences of strategic change: A theoretical review*. Paper presented at Indonesian Business Management Conference, Prasetya Mulya Business School, Jakarta
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22 2: 130-142
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY
- Burns, M. J. (1978). *Leadership*, Harper, New York, NY.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, Vol.

12 No. 4 pp. 637-47

- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Day, D. V. and Lord, R. G. (1992). 'Expertise and problem categorization: The role of expert processing in organizational sense-making', *Journal of Management Studies*, 29, pp. 35-47.
- De Wit, B and Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context*. London: International Thomson Business Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-577.
- Eisenhardt, K. M., and Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Emery, F. and Purser, R. (1996). *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effectson Organizations*, West, Minneapolis/St. Paul.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. (1990). Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Flood, P. C., C. M. Fong, K. G. Smith, P. O. O'Regan, S. Moore and M. Morley (1997). Top management teams and pioneering: A resource based view, *International Journal of Human Resource Management*, 8, pp. 291-306.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27: 445-466.
- Fredrickson, J. W. and Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27, pp. 399-423.
- Fredrickson, J. W. and Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32: 516-542.
- Graham, K. R., and Richards, M. D. (1979). Relative performance deterioration: Management and strategic change in rail-based holding companies. *Academy of Management Proceedings*: 10-112.
- Greiner, L. E., and Bhambri, A. (1989). New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change. *Strategic Management Journa*, 10: 67-86.
- Grimm, C. M. and Smith, K.G. (1991). Management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12: 557-562.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest Editor's Introduction: Putting Top Managers Bback In The Strategy Picture. *Strategic Management Journal*, 10: 5-15



- Hambrick, D. C. and Schecter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26: 231-248.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hambrick, D. C. and D'Aveni, R.A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445-1466.
- Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*. 37: 48-75.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul, MN.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23:409-473
- House, R. J. and Shamir, B. (1993). Towards the integration of transformational, charismatic and visionary theories. Pp. 81-107 in M. M. Chemers and R. Ayman Eds.. *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA. Academic Press
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership, in Hunt, J. G. and Larson, L. L. Eds *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL.
- House, R. J. 1996. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and reformulated theory, *Journal of Contemporaray Business*, Vol. 3 No. 4, pp. 81-97
- House, R. J., Wright, N. and Aditya, R. N. (1997). Cross cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory. In P. C. Earley and M. Erez Eds.. *New perspectives on international industrial and organizational psychology*. San Fransisco, CA: Josey-Bass
- Howell, J. M. and House, R. J. (1992). *Socialized and personalized charisma: An essay on the bright and dark side of leadership*. Unpublished manuscript. School of Business Administration, The Uiversity of Western Ontario
- Jauch, L. R., Osborne, R. N., and Gleuck, W. F. (1980). Short-term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection. *Strategic Management Journal*. 1: 49-63.
- Keck, Sara L. (1991). *Top executive team structure: Does it matter anyway?* Paper presented at the Academy of Management Meeting, Miami.
- Kelly, D., and Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*. 34: 591-612.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P. and Flood, P. (1999).

- Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20: 455-465
- Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. Free Press, New York, 1982
- Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership and Organization Development Journal*, 213:150-156
- Laughlin, R. C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organizational Studies*. 122: 209-232.
- Lindholm, C. (1990). *Charisma*. Cambridge, MA: Basil Blackwell
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.
- Michel, J. G. and Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Miller, D., and Friesen, P. H. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*. 25: 268-299.
- Mintzberg, H. and Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. 13, 39-59
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel. J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press
- Nutt, P. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*. 8: 1-14.
- O'Reilly, C. A. and Sylvia F. F. (1989). *Executive team demography, organizational innovation, and firm performance*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Washington, DC.
- Pettigrew, A. (1987). *The Management of strategic changes eds.*. Oxford: Basil Blackwell
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rajagopalan, N and Spreitzers, G. M. (1996). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*. 22 1: 48
- Schendel, D. (1989). Introduction to the Second Special Issue 'on Strategic Leadership', *Strategic Management Journal*, 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership Summer, 1-3
- Schendel, D. E., Patton, G. R., and Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*. Spring: 93-111.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row, New York. NY
- Simons, T., Pelled, L. H., and Smith, K. (1999). Making use of difference: Diversity,

- debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42: 662-673
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*. 15: 169-189.
- Singh, J. V., House, R. J., and Tucker, D. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*. 31: 587-611.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 222-257-273
- Smith, K. G., and Grimm, C. M. (1987). Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*. 8: 363-376.
- Smith, K. G., Smith, K.A., O'Baron, D. P., Olian, J. D., Sims, H. P., Scully, J. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 412-438
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*, New York: Wiley
- Tushman, M. L., Virany, B., and Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic reorientations, and organizational evolution: The minicomputer industry as case in point. *Technology in Society*. 7: 297-313.
- Wiersema, M. F., and Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*. 35: 91-121.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations, 2nd Eds.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Zajac, E. J., and Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*. 10: 413-430.
- Zajac, E.J. and Kraatz, M.S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*. 14: 83-102.

## **BAB 6:**

# **SISTEM INFORMASI STRATEGIK: MENUNJANG STRATEGIC AGILITY DAN MENUJU KEUNGGULAN KOMPETIIF<sup>12</sup>**

### **A. PERKEMBANGAN SISTEM TEKNOLOGI INFORMASI**

Perkembangan sistem teknologi informasi (STI) kian deras dan tidak dapat terbendung, dapat dipastikan setiap satu jam ada beberapa inovasi produk baru yang berkaitan dengan perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), *peripheral*, jejaring (*network*), dan alat pendukung (*supporting device*) lainnya. Fenomena pesatnya perkembangan teknologi informasi ini karena sifat kecanggihannya yang memberikan banyak manfaat untuk solusi bisnis, sehingga kebutuhan riil dari hari ke hari meningkat.

Teknologi informasi yang kini berkembang menjadi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communication Technology* atau ICT), menjadikan perannya semakin strategis. Pada awal perkembangan teknologi informasi dimanfaatkan untuk kegiatan taktikal dan operasional antara lain berperan pendukung untuk mempermudah transaksi. Kemudian ketika pemanfaatan jejaring berkembang pesat, peran teknologi informasi berubah dari sekedar *business tool* menjadi infrastruktur bisnis. Perubahan ini menjadi terasa karena bersifat transformatif (*strategic change*) bagi entitas bisnis yang menerapkan sistem informasi manajemen atau *management information system (MIS)*.

Seperti yang uraikan oleh Hartono (2005), dengan melihat perkembangannya, mulai dari dekade 1960-an teknologi komputer digunakan terbatas untuk kepentingan operasional. Pada 1970-an teknologi computer berkembang menjadi teknologi informasi karena fungsi yang meningkat menjadi pendukung pengambilan keputusan (*decision support system*). Pada 1980-an perkembangan teknologi informasi kian pesat dengan tetap menyertakan ciri inovasi yang telah ada, berkembang lebih lanjut dengan inovasi jejaring, masa ini disebut dengan *network era*. Pada 1990-an hingga dewasa ini era jejaring dengan *physical network* menjadi *virtual network* atau *non physical network*. Perkembangan *e-business* mulai dari pertengahan 1990-an merubah lansekap persaingan bisnis yang

---

<sup>1</sup> Terimakasih Kepada Prof Jogiyanto HM, MBA, Akt. yang telah memberikan kesempatan penulis untuk membedah buku beliau dengan judul Sistem Informasi Strategik: untuk Keunggulan Kompetitif – memenangkan persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi, ditulis oleh Prof. Jogiyanto HM, MBA, Akt.

<sup>2</sup> Substansi bab ini disadur dari Ahadiat (2009). Sistem Informasi Strategik: Menunjang *Strategic Agility* dan Menuju Keunggulan Kompetiif. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 5 No.3. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.

ada. Bisnis menjadi semakin bersaing dengan pemanfaatan transaksi *real-time*, hubungan *customer* dan *marketer* menjadi semakin *co-existent* sifatnya.

Dengan pesat perkembangan teknologi informasi (TI), maka sistem teknologi informasi atau STI akan menjadi syarat perlu atau *necessary condition* bagi suatu bisnis untuk dapat bersaing dipasar. Keberhasilan meningkatkan kinerja dalam persaingan bisnis tergantung pada bagaimana STI dikelola secara strategik. Dengan kata lain STI pada masa kini telah menjadi *common knowledge* bagi bisnis yang berkembang, namun yang menjadi penentu persaingan adalah keberhasilan pengelolaan Sistem Informasi Strategik (SIS) atau *managing the strategic information system (SIS) succesfully*. Tidak semua perusahaan yang melakukan investasi dalam bidang TI menikmati keberhasilan dalam bentuk kinerja. Kenyataan ini menunjukkan kondisi paradok yang terjadi pada kegiatan organisasi terkait dengan sistem teknologi informasi.

## B. PARADOK PRODUKTIFITAS

Pengelolaan SIS diawali oleh perencanaan, kemudian implementasi dalam bentuk investasi TI, dan pelaksanaan monitoring untuk menjamin keberhasilan investasi. Namun secara empiris menunjukkan banyak investasi tidak sepenuhnya memenuhi sasaran atau mewujud dalam bentuk kinerja organisasi. Sebagai contoh menurut laporan dari Standish Group tahun 1995, di AS pengeluaran untuk kegiatan pengembangan TI mencapai \$250 milyar. Strassman (1997) bahkan melaporkan bahwa pengeluaran pengembangan TI mencapai angka \$700 milyar. Menurut Studi Indek Millenium oleh Cap Gemini melaporkan pada tahun 2000 pengeluaran TI di AS dan Eropa akan mencapai \$850 milyar (Caldwell, 1998). Killen & Associate pada tahun 1997 mengestimasi pengeluaran TI seluruh dunia mencapai \$1,59 trilyun dan menjadi \$2,6 trilyun di tahun 2002. Gambaran ini menunjukkan bahwa angka pengeluaran cenderung terus bertambah.

Setiap besaran investasi yang dikeluarkan, ekspektasi organisasi bisnis adalah investasi ini akan memberikan hasil dalam bentuk peningkatan kinerja keuangan perusahaan, karena jika tidak maka keputusan investasi menjadi irasional. Investasi IT yang tinggi diharapkan untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis organisasi, namun yang ditemukan dari berbagai penelitian tidak ada asosiasi signifikan antara besarnya investasi di TI dengan kinerja bisnis. Dengan kata lain banyak studi empiris memberikan kesimpulan tidak adanya hubungan antara investasi TI dengan peningkatan kinerja keuangan atau jikapun ada hubungan positif yang lemah (Hitt and Brynjolfsson, 1996; Strassman, 1997; Weill, 1992; Yosri, 1992; Barua et al., 1995). Kondisi ini disebut dengan paradok produktifitas (Stratopuolos & Dehning, 2000).

Brynjolfsson (1993) menjelaskan ada empat aspek yang menyebabkan terjadinya paradok produktifitas 1. Kesalahan pengukuran input dan output; 2. Adanya waktu tunda (*lag time*) ditimbulkan oleh masa belajar dan penyesuaian; 3. Mismanajemen teknologi dan informasi; dan 4. Redistribusi dan *dissipation* (penyimpangan) laba. Kesalahan pengukuran (*mis-measurement*) disebabkan oleh kesulitan dalam mengembangkan deflator harga yang akurat dan sesuai. Brynjolfsson berpendapat perbaikan kualitas produk dan pengenalan produk baru harus menghitung secara tepat berapa nilai dari produk tersebut. *Lag time* menggambarkan bahwa untuk menikmati manfaat kinerja dari investasi TI perlu waktu beberapa tahun. Perlu waktu untuk belajar sesuatu yang baru dan penyesuaian organisasional. Mismanajemen teknologi dan informasi menampakan bahwa TI tidak produktif, ini disebabkan oleh keputusan manajer berkaitan dengan investasi TI dilakukan tidak berdasarkan pada kepentingan perusahaan. Sedangkan argumen redistribusi menyatakan investasi TI merupakan pengaturan pembagian “kue pie” – pangsa pasar yang tidak untuk membesarkan pasar itu sendiri. Bakos (1998) menggantikan istilah *lag time* dengan penundaan difusi (*diffusion delay*) dan *Capital Stock Theory* yang menyatakan bahwa bahwa investasi TI cenderung menjadi usang (*obsolete*) dengan cepat, oleh karena itu dampak investasi TI terhadap kinerja keuangan perusahaan sulit diobservasi.

Kenyataan paradok produktifitas ini membuktikan bahwa akuisi terhadap aset TI semata tidak menjamin bahwa pemilik aset tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif. Aset TI, seperti halnya aset lain dapat dimanfaatkan oleh perusahaan secara efektif, namun ada juga perusahaan yang menggunakan TI tidak secara efektif. Perbaikan kinerja keuangan perusahaan merupakan manifestasi sebaik apa perusahaan melakukan pengelolaan aset TI. Penelitian oleh Stratopuolos and Dehning (2000) menunjukkan pengguna efektif aset TI menikmati kenaikan kinerja keuangan perusahaannya dibandingkan dengan pengguna aset TI yang tidak efektif.

Hartono (2005) mengidentifikasi kegagalan investasi TI untuk memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan karena implemetasi TI dianggap mengotomasi atas kegiatan tradisional yang ada. Menurut Hammer (1990) dan Hammer dan Champy (1993) untuk memberikan manfaat investasi TI harus merubah secara revolusioner proses bisnis yang ada dalam organisasi bukan mengotomasi sistem tradisional yang ada, pendekatan ini disebut dengan rekayasa ulang proses bisnis atau *business process reengineering* (BPR). Rekayasa ulang proses bisnis bersifat fundamental, radikal, dramatik, dan berorientasi pada proses. Pada umumnya STI diimplementasikan merupakan hasil atau konsekwensi dari BPR. Jadi implementasi STI dapat dikatakan pelaksanaan kebijakan perubahan strategik atau perubahan organisasional. Kemudian Hartono (2007) menguraikan secara lengkap kegagalan investasi TI, inti masalahnya adalah jika dulu (dekade 1990-an)

sistem informasi gagal karena sistemnya. Sekarang, banyak sistem informasi gagal karena aspek perilaku orangnya. Aspek perilaku mendominasi keberhasilan dan kegagalan implementasi sistem informasi. Jika adopsi sistem informasi berjalan baik karena mindset dari pelaku organisasi kongkruen dengan tujuan diterapkan sistem tersebut maka implementasi akan berhasil. Sebaliknya jika resistansi mendominasi akibat ketidakpahaman manfaat atau akibat keterancaman posisi dari pelaku internal organisasi, maka implementasi sistem informasi akan cenderung menghadapi masalah atau berujung pada kegagalan.

### C. MANAJEMEN PERUBAHAN

Mintzberg dan Westley (1992) menjelaskan bahwa perubahan organisasional adalah perubahan kondisi organisasi sedangkan perubahan strategik adalah perubahan arah organisasi. Kedua perubahan ini saling berdampingan dan terjadi pada beberapa tingkatan yang sama dikeduanya. Tingkatan perubahan mulai dari yang bersifat konseptual (visi dan posisi pada perubahan strategik; budaya dan struktur pada perubahan organisasional) sampai dengan yang bersifat kongkrit (program dan fasilitas pada perubahan strategik; sistem dan orang pada perubahan organisasional). Perubahan pada tingkatan konseptual tidak mesti dibarengi oleh perubahan pada tingkatan kongkrit. Namun, agar lebih efektif, perubahan harusnya berjalan pada kedua tingkatan. Ketika perubahan konseptual diikuti oleh perubahan pada tataran yang lebih kongkrit sifat perubahan disebut dengan perubahan deduktif, jika perubahan diinisiasi pada tataran kongkrit yang berakibat pada perubahan ditingkat konseptual, sifat perubahan disebut dengan induktif. Dari segi formalitas semua tingkatan dan tipe perubahan dapat bersifat formal dan informal.

Jika dikaitkan dengan implementasi SIS dalam organisasi, maka perubahan bisa merubah visi - kultur, posisi - struktur, program – sistem, serta fasilitas/produk – orang. STI dalam kerangka SIS diimplementasikan karena dijalankannya BPR sebagai perubahan yang bersifat kongkrit. Untuk memastikan keberhasilannya jika diperlukan perubahan harus dimulai dari tingkatan konseptual yakni dengan merubah visi dan budaya organisasi.

Seperti diungkap dalam penelitian paradok produktifitas, tidak semua implementasi STI berhasil. Penyebabnya terjadi kegagalan adalah kesalahan pada pelaksanaan BPR. Hartono (2005) mengidentifikasi beberapa faktor yang menjadi penyebab gagalnya BPR yakni 1. Tidak ada keselarasan antara BPR dengan STI; 2. Biaya sangat mahal yang tidak dapat dikendalikan; 3. Kurangnya dukungan manajemen senior pada waktu yang tepat; dan 4. Kurangnya sosialisasi berakibat pada resistansi dari berbagai pihak dalam organisasi. Untuk mengatasi ketidakberhasilan implementasi SIS karena kegagalan yang terjadi pada tahap BPR,

diperlukan upaya manajemen SIS itu sendiri. Tujuan manajemen SIS adalah untuk memastikan SIS berjalan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

#### D. MANAJEMEN SISTEM INFORMASI STRATEGIK

Manajemen sistem informasi strategik (*Management of Strategic Information System*) memiliki peran krusial untuk memberi kepastian keberhasilan implementasi sistem informasi sehingga peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai. Setelah mengkaji banyak definisi, Hartono (2005) mendefinisikan SIS sebagai suatu sistem informasi di level manapun yang mendukung atau mengimplementasikan strategi kompetisi yang memberi keuntungan kompetitif bagi perusahaan melalui efisiensi internal dan komparatif sehingga memberikan keuntungan kinerja secara signifikan dan meningkatkan kinerja secara jangka panjang. Tahapan manajemen sistem informasi mulai dari perencanaan strategik sistem teknologi informasi, sinkronisasi rencana strategik sistem informasi dengan rencana strategik bisnis, kemudian juga penyesuaian dalam implementasi manajemen sistem informasi strategik ini dan sejauhmana dapat mendukung kelincahan strategik (*strategic agility*) dalam operasi perusahaan.

##### ***Perencanaan Strategik Sistem Teknologi Informasi***

Perencanaan strategik STI atau dapat disebut juga dengan *IT Master Planning* adalah rencana menyeluruh dan bersifat jangka panjang untuk pengembangan STI dalam organisasi. Perencanaan ini mutlak dilakukan oleh setiap organisasi bisnis, terutama skala menengah dan besar. Hartono (2005) menjelaskan perlunya perencanaan strategik karena beberapa alasan yakni 1. Perencanaan strategik dapat dijadikan media untuk membentuk kesamaan pandangan (*visi*), tujuan dan arah antara manajer bidang TI dan manajer bisnis tentang bagaimana cara terbaik dalam memanfaatkan sumberdaya informasi untuk pencapaian kinerja. Melalui diskusi antara manajer TI dan manajer bisnis akan dicapai *shared vision*, *shared mission*, dan *communality of goal* antar departemen dalam pengelolaan sumberdaya informasi, 2. Pengembangan rencana untuk sumberdaya informasi yang dapat mengkomunikasikan masa depan perusahaan kepada semua pihak dalam organisasi; 3. Perencanaan strategik STI yang baik dapat mengantisipasi kondisi buruk yang mungkin terjadi; 4. Perencanaan strategik STI dapat membantu mengalokasikan sumber daya untuk proyek-proyek sistem informasi sesuai dengan prioritas bisnis; 5. Rencana strategik STI dapat dimanfaatkan sebagai alat komunikasi dengan manajemen puncak, karena rencana investasi TI harus sejalan dengan arah bisnis, *financially feasible* dan *economically plausible*; dan 6. Rencana strategik STI dapat mempermudah para *vendor* untuk perangkat keras, perangkat lunak, instalasi jaringan dalam pembangunan atau konstruksi STI.



Secara arsitektural, suatu rencana strategik STI yang lengkap umumnya mengandung unsur-unsur seperti 1. *Software*, adalah rencana perangkat lunak meliputi platform sistem operasi, jaringan dan aplikasi termasuk struktur data); 2. *Hardware* adalah rencana perangkat keras seperti server, terminal, *network devices* dan *peripheral* lainnya; 3. *Humanware* adalah rencana kualifikasi sumberdaya manusia; dan 4. *Orgaware* adalah struktur organisasi, sistem manajemen termasuk didalamnya manual kerja dari penanggungjawab sumberdaya TI dan semua bagian lainnya dalam organisasi, serta budaya organisasi yang *support* terhadap STI.

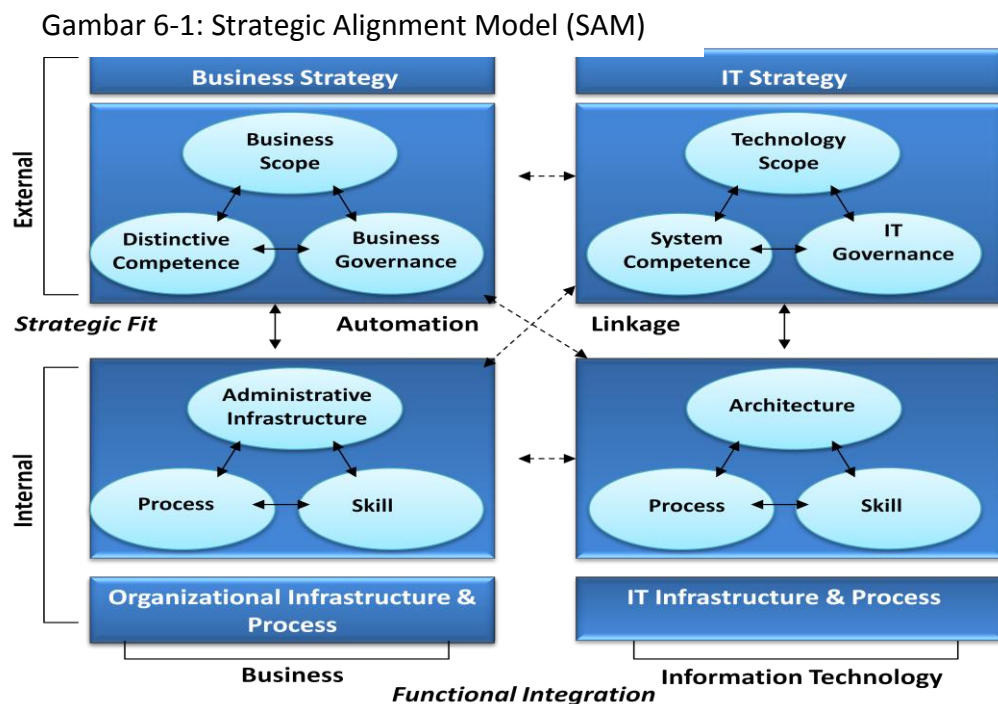
Rencana strategik STI disusun dengan dengan pentahapan yaitu 1. Analisis strategik STI meliputi analisis internal, analisis eksternal, dan analisis keunggulan kompetitif; 2. Formulasi strategi meliputi penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, arsitektur STI, pengukiran – *crafting*- rencana komprehensif; 3. Penyusunan rencana operasi untuk implementasi meliputi alokasi sumberdaya, anggaran dan penjadwalan; dan 4. Evaluasi atau koreksi perencanaan. Beberapa hal krusial yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana strategik STI antara lain 1. Klarifikasi awal dari tujuan perencanaan STI antara manajer TI dan para manajer bisnis dan manajer puncak; 2. Proses penyusunan rencana strategik bersifat iteratif. Penyusunan konsep perencanaan dilakukan secara bertahap, namun evaluasi dan koreksi konsep perencanaan dapat dilakukan secara berulang untuk setiap, beberapa atau semua tahapan; 3. Rencana harus realistis – *attainable* dan penentuannya dilakukan bersama-sama dengan manajer bisnis; 4. Integrasi dengan STI yang ada; dan 5. Mempertimbangkan batasan dan kendala organisasi (Hartono, 2005).

Subtansi dokumen rencana STI menurut Haag, Cummings dan Dawkins (2000) meliputi sistematika: Visi dan strategi bisnis, penjelasan bagaimana TI mendukung visi dan strategi bisnis, evaluasi STI yang ada, Usulan STI mendatang, Rencana kontijensi STI, anggaran STI, dan jadwal pembangunan STI. Dari sistematika dokumen ini, pengembangan STI berperan sebagai *support system* atau infrastruktur dari pewujudan strategi bisnis. Untuk memastikan keberhasilan implementasi rencana strategik STI evaluasi perlu dilakukan secara seksama. Tujuan evaluasi adalah untuk menilai kelayakan dari alternatif pilihan sistem informasi yang akan dibangun berdasarkan kebutuhan organisasi. Metode yang biasa digunakan adalah analisis kos dan manfaat, analisis resiko, dan analisis investasi modal (Haag, Cummings & Dawkins, 2000).

### ***Penyelarasan Rencana Strategik Sistem Informasi (Strategic Alignment)***

Isu strategik yang berkembang pada implementasi sistem informasi umumnya kesulitan dalam melakukan perubahan budaya organisasi ketika teknologi diterapkan (*deployed*). Isu ini lebih jelas berkenaan dengan *strategic alignment* atau harmonisasi/keselarasan strategik antara strategi bisnis atau korporat, strategi teknologi informasi dengan infrastruktur dan proses organisasional, dan dengan proses dan infrastruktur teknologi informasi (Henderson & Venkatraman, 1999). Solusi terhadap kendala *strategic alignment* ini secara mendalam dibahas oleh Hartono (2005).

Penyelarasan atau *alignment* merupakan integrasi antara strategi bisnis dan STI yang dilakukan mulai dari proses perencanaan hingga implementasi. Penyelarasan yang sebenarnya berjalan pada saat STI dioperasikan. Luftman dan Brier (1999) mendefinisikan penyelarasan seperti dikutip Hartono (2005) adalah sebagai penerapan STI pada waktu dan cara yang tepat dan harmonis dengan strategi, tujuan dan kebutuhan bisnis. Penyelarasan strategi bisnis dan STI menjadi penting karena STI bukan merupakan bagian organisasi yang independen tapi justru merupakan sasaran mencapai tujuan organisasi, yakni mencapai keunggulan kompetitif. Model penyelarasan STI yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (1999) disebut dengan *Strategic Alignment Model (SAM)*, seperti pada Gambar 6-1.



Sumber: Henderson dan Venkatraman (1999)

Dua asumsi dasar keselarasan strategik yakni 1. Kinerja ekonomis merupakan hasil langsung dari kemampuan manajemen dalam menciptakan kecocokan strategik (*strategic fit*) antara posisi organisasi diarena pasar produk kompetitif dan desain struktur administratif yang sesuai dalam mendukung eksekusi strategi; dan 2. Kococokan strategik adalah proses dinamik atau keselarasan strategik bukan peristiwa tunggal (*an event*) tapi merupakan proses adaptasi dan perubahan yang terus berlangsung. Dalam model keselarasan strategi ini terdapat dua domain, yakni domain internal (infrastruktur administratif, proses, dan ketrampilan) dan domain eksternal (lingkungan bisnis, kompetensi dan tatakelola bisnis). *Building block* dari model ini adalah kecocokan strategik di satu dimensi dan integrasi fungsional pada dimensi lainnya. Keselarasan dicapai dengan mengartikulasikan strategi TI dengan mempertimbangkan sepenuhnya domain eksternal dan internal, dan mencapai integrasi fungsional yang bersifat strategik dan operasional. Integrasi strategik berkenaan dengan kaitan antara strategi bisnis dan strategi TI yang merefleksikan komponen eksternal. Lebih spesifik berkenaan dengan kemampuan fungsionalitas TI untuk membentuk dan mendukung strategi bisnis. Kemampuan ini merupakan sumber keunggulan kompetitif. Integrasi operasional berkenaan dengan kaitan domain internal, yaitu kaitan dengan infrastruktur organisasi dan proses dengan infrastruktur dan proses STI. Integrasi operasional ditujukan untuk mencapai koherensi internal antara syarat dan ekspektasi organisasional dengan kemampuan penyampaian (*delivery capability*) dalam fungsi TI. Pada dasarnya logika keselarasan strategik dalam SAM adalah manajemen TI yang efektif mensyaratkan keseimbangan antara empat domain.

Henderson dan Venkatraman (1999) mengusulkan empat perspektif dalam mencapai keselarasan. Dalam dua perspektif pertama, strategi bisnis berperan sebagai faktor pendorong (*driving force*), dan pada dua perspektif lainnya strategi TI menjadi pemampu (*enabler*). Pada sisi strategi bisnis sebagai pendorong, perspektif keselarasan pertama adalah eksekusi strategi, pandangan ini menjangkar pada pernyataan bahwa strategi bisnis yang telah diartikulasikan dan merupakan faktor penyebab yang harus dipertimbangkan untuk memilih dan medesain infrastruktur TI. Perspektif kedua, transformasi teknologi, pandangan keselarasan ini menekankan pada penilaian implementasi strategi bisnis melalui strategi TI yang sesuai dan artikulasi infrastruktur dan proses yang disyaratkan. Pada perspektif ini desain organisasi menjadi fleksibel dan tidak menjadi kendala, artinya desain organisasi dapat disesuaikan untuk suksesnya pelaksanaan strategi. Perspektif ketiga, potensial kompetitif, pandangan yang didasarkan pada strategi TI sebagai pemampu, menekankan pada eksploitasi kemampuan TI yang ada dalam organisasi agar berdampak pada munculnya produk dan servis baru (*business scope*), mempengaruhi atribut strategi (*distinctive competence*), dan mengembangkan bentuk bentuk relasi baru (*business governance*). Perspektif ini memberi kemungkinan untuk terjadi adaptasi pada strategi bisnis dengan memanfaatkan

kemampuan TI. Perspektif keempat, tingkatan pelayanan (*service level*), pandangan yang didasarkan pada strategi TI sebagai pemampu, memfokuskan diri pada upaya menciptakan organisasi pelayanan kelas dunia. TI dipahami akan menciptakan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan sistem informasi pelanggan. Keefektifan penggunaan TI adalah syarat perlu, namun organisasi masih harus *men-deploy* dan selalu responsif terhadap perubahan dan pertumbuhan permintaan yang cepat dari pengguna akhir (*end-user*).

Menentukan jaminan keberhasilan dalam implementasi SIS merupakan langkah penting untuk menghindari kerugian dalam investasi TI dan kehilangan momentum untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dipasar. Keberhasilan itu diawali oleh sejauhmana perencanaan bisnis dan perencanaan strategik STI selaras. Penelitian berkenaan dengan keselarasan strategik STI telah dilakukan antara lain oleh King (1987) dan Martin et al. (2005) seperti yang kutip oleh Hartono (2005). Model keselarasan yang dapat dilihat pada Gambar 6-2 menjelaskan bahwa visi bisnis merupakan titik awal yang menentukan visi tentang bagaimana seharusnya bisnis menggunakan informasi, menentukan rencana strategik bisnis, menentukan arsitektur informasi, rencana strategik STI, serta rencana operasional bisnis dan STI.

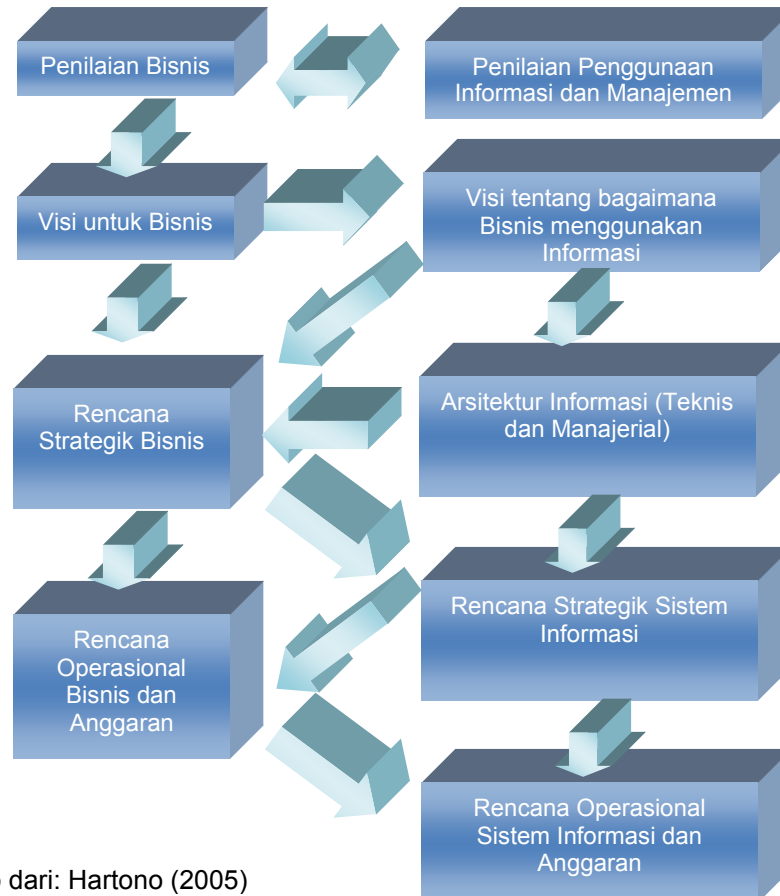
Pandangan lain tentang penyelarasan juga disampaikan oleh Haag, Cummings dan Dawkins (2000). Menurut mereka bertiga penyelarasan dilakukan pada tingkat awal perencanaan STI yaitu menyelaraskan tujuan organisasional dengan teknologi informasi yang akan dibangun. Tujuan penyelarasan adalah untuk memastikan bahwa tujuan STI dan strategi organisasi memiliki harmoni dengan tujuan dan strategi bisnis. Metode yang digunakan dalam penyelarasan: *IT fusion* yakni penggabungan atau integrasi antara bisnis dan teknologi, *competitive model force* yakni analisis persaingan dengan menggunakan model Proter (1980), dan *competitive intellegence* yakni upaya untuk mengetahui atau memonitor apa yang dilakukan oleh kompetitor. Hasil akhir yang diharapkan adalah kejelasan bagaimana dan sejauhmana STI dapat mendukung tujuan dan strategi organisasi.

#### **E. KELINCAHAN STRATEGIK (*STRATEGIC AGILITY*)**

Keselarasan strategik STI yang dicapai akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengeksplorasi kapabilitas TI yang ada. Kondisi dimana perusahaan mempunyai kesempatan berkemampuan mengeksplorasi kapabilitas ini dapat disebut dengan kelincahan strategik atau *strategic agility*. Weill, Subramani dan Broadbent (2002) mendefinisikan *strategic agility* atau kelincahan strategik sebagai sekumpulan inisiatif bisnis yang siap diimplementasikan oleh perusahaan (*enterprise*). Element-element organisasi yang dapat mengkontribusikan kondisi *agility*, termasuk didalamnya basis pelanggan, merek/brand, kompetensi inti,

infrastruktur dan kemampuan pegawai untuk membuat perubahan. Mengorganisir dan mengkoordinasikan elemen-elemen diatas secara terpadu kedalam kelompok sumberdaya akan membentuk kapabilitas perusahaan, dimana jika superioritas dibandingkan dengan kompetitor akan berubah menjadi kompetensi pembeda atau kompetensi unik atau *distinctive competence* (Quinn & Hilmer, 1994).

**Gambar 6-2: Model integrasi Perencanaan Strategi Bisnis dan Perencanaan Strategik Sistem Teknologi Informasi oleh Martin et al. (2005)**



Dikutip dari: Hartono (2005)

Penelitian Weill, Subramani dan Broadbent (2002) memperlihatkan korelasi signifikan antara kelincahan strategik dan kapabilitas infrastruktur TI. Hal ini memberikan isyarat bahwa jika manajer dapat menjelaskan kelincahan strategik yang diinginkan maka mereka dapat mengidentifikasi klaster pelayanan infrastruktur TI yang mana yang harus berada diatas rata-rata industri – dan dengan demikian perusahaan dapat menciptakan kompetensi pembeda. Penelitian ini menentukan ada 10 klaster pelayanan infrastruktur TI yang dibentuk dari 70 jenis pelayanan yang diberikan oleh infrastruktur TI yaitu 1. pelayanan pengelolaan saluran (*channel-management services*); 2. pelayanan keamanan dan manajemen resiko (*security and*

*risk management services*); 3. pelayanan komunikasi (*communication services*); 4. pelayanan manajemen data (*data management services*); 5. pelayanan aplikasi infrastruktur (*infrastructure application services*); 6. pelayanan manajemen fasilitas TI (*IT-facilities-management*); 7. pelayanan manajemen TI (*IT management services*); 8. pelayanan standar dan arsitektur TI (*IT architecture and standards services*); 9. pelayanan edukasi TI (*IT education services*); 10. pelayanan penelitian dan pengembangan TI (*IT R&D services*). Dari penelitian tersebut dapat juga disimpulkan bahwa perusahaan dengan derajat kelincahan strategik tertinggi memiliki pelayanan yang lebih banyak disetiap klasternya dan dengan implementasi yang lebih luas pada setiap pelayanan.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiat, A. (2009). "Sistem Informasi Strategik: Menunjang Strategic Agility dan Menuju Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 5 No.3. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.
- Bakos, Y. (1998), The productivity payoff of computers: a review of the computer revolution: an economic perspective by Daniel E. Sichel, *Science*, 281, p. 52.
- Barua, A., Kriebel, C. and Mukhopadhyay, T. (1995), Information technology and business value: an analytic and empirical investigation, *Information Systems Research*, 6 (1), pp. 3-23.
- Brynjolfsson, E. (1993), The productivity paradox of information technology: review and assessment, *Communications of the ACM*, 36 (12), pp. 67-77.
- Caldwell, B. (1998), Study: Year 2000 spending up 20% to \$858 billion, *Information Week Online*, Nov 9
- Haag, S., Cummings M., and Dawkins, J. (2000), *Management of Information System for the Information Age*, 2<sup>nd</sup>, McGraw-Hill, Boston MA.
- Hartono, J. (2005), *Sistem Informasi Strategik: Untuk Keunggulan Kompetitif – Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hartono, J. (2007), *Sistem Informasi Keperilakuan*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Henderson, J. C. and Venkatraman, N. (1999), Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for transforming organization, *IBM System Journal*, Vol 38.
- Hitt, L. , and Brynjolfsson, E. (1996), Productivity, profit and consumer welfare: three different measures of information technology value; *MIS Quarterly* 20 (2), pp. 121-142.
- King, W.R. (1987) *Strategic Planning for Management Information Systems*. dalam Hartono, J. (2005), *Sistem Informasi Strategik: Untuk Keunggulan Kompetitif – Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Luftman, J., dan Brier, T. (1999), Achieving and Sustaining Business- IT Alignment,

- California Management Review, 42. pp 109-122
- Martin, E. Wainright, Carol W. Brown, Daniel W. DeHayes, Jeffrey A. Hofer dan William C. Perkins. (2005) *Managing Information Technology: What Managers Need to Know*, dalam Hartono, J. (2005), *Sistem Informasi Strategik: Untuk Keunggulan Kompetitif – Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel. J., (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press
- Mintzberg, H. and Westley, F. 1992. Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. 13, 39-59
- Quinn, J. and F. Hilmer (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review* 335:43-55
- Strassmann, P. (1997), Will big spending on computers guarantee profitability? *Datamation*, Feb
- Stratopoulos, T. and Dehning, B. (2000), Does successful investment in information technology solve the productivity paradox? *Information and Management* 38 103-117
- Weill, P., (1992) The relationship between investment in information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector, *Information Systems Research* 3 (4), 1992, pp. 307±333.
- Weill, P., Subramani, M. dan Broadbent, M. (2002) Building IT infrastructure for Strategic Agility, *Sloan Management Review*, Fall. pp 57-65
- Yosri, A., (1992.) *The relationship between information technology expenditures and revenue contributing factors in large corporations*, Doctoral Dissertation, Walden University.

## **BAB 7: KEEFEKTIFAN DAN STRATEGI ORGANISASI<sup>1</sup>**

### **A. PENDAHULUAN**

Organisasi beroperasi dalam lingkungan umum terdapat unsur-unsur teknologi, legal, ekonomi, demografi, dan budaya (Hall, 1972). Untuk menjadikan organisasi tetap eksis dan bertahan dalam lingkungan dimana beroperasi organisasi harus dapat beradaptasi atau akan terseleksi keluar lingkungan (*selected out*). Organisasi satu sisi ditentukan oleh lingkungan namun organisasi dapat juga menentukan lingkungan dengan kata lain organisasi yang memberikan kontribusi terhadap pembentukan warna suatu lingkungan (*trend setter*) atau dengan menempati posisi *market leader* yang mendominasi pangsa pasar yang dihasilkan dari inovasi teknologi, produk dan pasar sehingga organisasi tersebut dapat *drive* pasar atau lingkungan bisnisnya, sebagai contoh Silicon Graphic yang mengandalkan hasil R&D untuk mendikte pasar dengan siklus produk paling lama 2-3 tahun (Prokesch, 1993). Untuk menjadikan organisasi tetap ada (*exist*) dalam percaturan bisnisnya, maka organisasi mestinya memiliki pandangan strategik atau pandangan jangka panjang artinya organisasi harus punya rencana, *ploy (maneuver)*, pola, posisi dan perspektif (Mintberg, 1987). Dalam kaitan rencana sejauhmana keefektifan organisasi akan menentukan tingkat pengembangan atau paling tidak kemampuan organisasi untuk bertahan (*survival*)

Dalam Bab ini diuraikan pentingnya keefektifan organisasi dengan harapan dapat dimengerti mengapa organisasi perlu mempunyai strategi yang dapat terlaksana (*implementable*). Uraian Bab meliputi konsep keefektifan, model-model keefektifan, kriteria dan siklus organisasi masalah pengukuran dalam penelitian keefektifan kemudian pada bab berikutnya diuraikan kaitan keefektifan dengan strategi organisasi.

### **B. LANDASAN KONSEP KEEFEKTIFAN**

#### **1. Definisi Sasaran (*goals*) dan Keefektifan (*Effectiveness*)**

##### **Sasaran (*goals*)**

Sasaran organisasional adalah merupakan kondisi suatu hubungan yang ingin diwujudkan (Hill, 1991). Organisasi tanpa sasaran seperti kapal tanpa kompas, tidak memiliki arah dan tidak tahu mau diarahkan kemana oleh yang memimpin

---

<sup>1</sup> Subtansi bab ini disabur dari Ahadiat (2003). "Keefektifan dan strategi organisasi: Suatu tinjauan survey literatur", *Jurnal Bisnis Strategi*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Vol. 12.



organisasi tersebut. Sasaran biasanya terlihat sederhana secara sepintas namun pada saat melakukan tindakan dalam rangka pencapaian sasaran proses menjadi terasa rumit dan harus dijalani satu persatu. Sasaran harus sederhana namun tidak boleh kabur (*vague*), sampai sulit untuk diterjemahkan dalam bentuk program strategik dan aksi. Diilustrasikan oleh Hill (1991) di Amerika secara umum perguruan tinggi (*universitas dan sekolah tinggi/colleges*) mempunyai tiga tujuan utama, pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, yang sangat kabur untuk dijadikan panduan analisis dan praktis bagi organisasi. Dalam realitasnya tidak memiliki kompatibilitas, karena universitas dan sekolah tinggi cenderung untuk mewujudkan satu diantara tiga dan mengabaikan lainnya. Sehingga pada saat penekanan arah organisasi berubah, pernyataan tujuan tetap tiga hal diatas. Dan manakala ketidak pastian timbul, ketidakjelasan nampak pada apa yang dimaksud dengan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat yang baik. Sehingga penggunaan konsep sasaran atau tujuan dalam hal ini menjadi krusial.

Quinn (1980) mendefinisikan sasaran (*goals*) atau tujuan (*objectives*) sebagai suatu pernyataan apa yang akan dicapai (*achieved*) dan kapan akan wujudkan (*accomplished*), namun bagaimana cara mencapainya tidak diuraikan. Sasaran organisasi adalah merupakan Simons (1964), setiap organisasi memiliki goal yang beragam dalam hirarki yang kompleks: **dari segi tujuan nilai**, mengekspresikan premis nilai yang luas kearah mana perusahaan akan berupaya; **melalui tujuan perusahaan seumumnya**, menetapkan *nature* perusahaan yang diinginkan dan kemana arah (*direction*) bergerak; sampai pada sasaran unit yang didefinisikan secara kurang permanen, juga termasuk subunit dan semua kegiatan utama dalam subunit. Sasaran utama, yang mempengaruhi arah dan kemungkinan perusahaan keseluruhan disebut **strategic goals**.

Parson (1960) menyatakan bahwa sasaran organisasi berinteraksi secara dekat dengan fungsi kemasyarakatan yang mendasar seperti integrasi, pemeliharaan pola dan lain sebagainya. Jadi tujuan organisasi merupakan perluasan kebutuhan dari masyarakat untuk bertahan hidup (*survival*), dan dari sudut ekstrim lainnya sasaran organisasi adalah merupakan kumpulan sasaran atau tujuan masing-masing anggota organisasi. Namun harus disadari bahwa tidak akan ditemui kesamaan tujuan antara anggota organisasi yang membentuk tujuan organisasional secara 100 persen (Hill, 1991). Walaupun demikian dalam organisasi harus menetapkan satu atau lebih tujuan diatas tujuan-tujuan individu yang ada (Simon, 1964). Pada pendekatan yang dikembangkan oleh Simon, dalam pengambilan keputusan tujuan sebagai nilai merupakan kendala dimana organisasi beroperasi. Berhadapan dengan Kendala organisasi akan berusaha membuat keputusan yang optimal. Organisasi sebenarnya tidak hanya dikendalikan oleh sasaran atau tujuan tapi juga oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Namun sasaran adalah merupakan kendala terbesar.

### Keefektifan (*Effectiveness*)

Pada umumnya keefektifan dilihat dari penentuan standar yang kemudian dibandingkan dengan kinerja organisasi yang dievaluasi. Tinjauan ini memberikan gambaran bahwa keefektifan berhubungan pencapaian sasaran atau tujuan. Namun dalam perjalanan penelitian, ada juga yang meninjau keefektifan dibandingkan dengan *survival* dan keefisienan serta dihubungkan keduanya dengan adaptasi.

Keefektifan dapat ditinjau dari perspektif *survival* satu sisi dan pencapaian tujuan disisi lain (*survival versus goal attainment*). Dari perspektif *survival*, organisasi dikatakan efektif manakala dapat mengelola aliran masuk sumberdaya dari lingkungannya (Yuctman dan Seashore, 1967). Dari sisi pencapaian tujuan keefektifan didefinisikan sebagai derajat suatu organisasi merealisasikan tujuannya (Etzoni, 1964). Simon (1957) menyebutkan organisasi efektif manakala dapat mencapai tujuan dari koalisi yang memimpin atau dari anggotanya secara umum. Pendapat ini menurut Hannan dan Freeman (1977) berfokus pada norma *engineering* atau keteknikan. Keefektifan bukanlah isu yang sederhana karena manakala terdapat tujuan yang banyak dan saling bertentangan maka akan terlihat tujuan dapat dicapai secara efektif disatu sisi dan tidak efektif pada sisi yang lain (Hill, 1991).

Keefisienan merupakan isu yang mendampingi atau berhadapan keefektifan (*effectiveness versus efficiency*). Etzoni mendefinisikan keefisienan sebagai jumlah sumberdaya (input) yang digunakan untuk menghasilkan suatu output. Penekanan keefisienan terletak pada *cost* yang digunakan, sedangkan keefektifan pada hasil atau output yang disebut juga dengan kinerja organisasi (Hannan dan Freeman, 1977). Organisasi dapat efisien namun tidak efektif atau sebaliknya. Jika hanya dititikberatkan pada satu diantara dua aspek tersebut maka kontroversi akan muncul, oleh karenanya keefektifan dan keefisienan harus berhubungan secara berdekatan, kedua hal ini tidak identik (Hill, 1991).

Perspektif lain melihat keefektifan adalah dari segi adaptasi. Satu sisi adaptasi tidak berbeda dengan *survival*, organisasi yang adaptif akan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sisi lain adaptasi dilihat dari segi dinamika pencapai tujuan: organisasi dikatakan adaptif jika dapat menyesuaikan kinerja outputnya untuk mencapai tujuan dalam berbagai situasi lingkungan (Hannan dan Freeman, 1977 dan Steer, 1975). Keefektifan akan terdefinisi dengan baik jika tujuan dan keluaran (outcomes) terdefinisi dengan baik juga (Hannan dan Freeman, 1977).

## 2. Model-model Keefektifan Organisasi

Campbell (1977), mengembangkan model keefektifan yang menitikberatkan pada sasaran atau disebut dengan *goal-centered model*. Dalam perspektif model sasaran ada beberapa model yang berkembang seperti: *Industrial/Organizational (I/O) Psychology Criterion Model*, *Cost and Benefit Analysis*, *Management by Objective (MBO)*, dan *Behavioral Objectives (BO) Model*.

Uraian Campbell lebih lanjut, *Industrial/Organizational (I/O) Psychology Criterion Model* menekankan bahwa perlu dikembangkan kriteria untuk mengukur sejauhmana seorang anggota memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran. Variabilitas skor kriteria antar individu harus menurut kinerja individu bukan dari pengaruh luar. *Cost and Benefit Analysis*, memberikan penilaian dengan ratio yang menunjukkan sebesar apa manfaat dibanding dengan biaya yang dikeluarkan, ini memberikan gambaran tentang keefektifan sekaligus keefisienan. *Management by Objective (MBO)* dapat dilihat secara umum sebagai system yang agak lengkap untuk perencanaan manajemen dan pengendalian (Humble, 1970), dalam konteks yang terbatas atau secara khusus dapat dilihat sebagai model keefektifan organisasi. Dalam MBO, keefektifan merupakan agregasi dari beberapa pencapaian dan kesalahan yang spesifik, kongkret dan dapat dikuatifikasi (*quantifiable*). Istilah *Behavioral Objectives (BO)* digunakan dalam bentuk yang sangat atomistik yang mencakup daftar komprehensif dari perubahan spesifik yang diinginkan oleh program. Program dimaksud adalah Teknik Instruksi Terprogram atau *Programmed Instruction (PI) Techniques*. Disamping PI digunakan juga *Behavior Expectation Scaling (BES)* dari Smith dan Kendall (1963) yang merupakan pendorong dalam pengukuran pencapaian pendidikan dari kriteria yang diujikan, dimana kompetensi dan kinerja individu dapat diukur secara spesifik. Dalam kaitan dengan kinerja organisasi dapat uji dengan dibandingkan pada tujuan (*objective*) organisasi. Tujuan organisasi harus memenuhi tiga syarat yaitu 1. Harus kongkret, dalam arti dapat diobservasi dari apa yang dilakukan organisasi; 2. Kondisi spesifik apa yang mendukung organisasi sehingga dapat beroperasi; 3. Derajat pencapaian tujuan yang spesifik (Briggs, 1968).

Campbell (1977) juga mengajukan model kedua dalam mengukur keefektifan organisasi dengan menitikberatkan pada *Natural-System View* yaitu *System Model*, terdiri atas *Operation Research (OR) Model*, *Organizational Development (OD) Model*, dan *Likert-ISR Model*.

*Operation Research (OR) Model* sebenarnya merepresentasikan baik *goal-centered* maupun *system view*. Ackoff dan Sasieni (1968) menggambarkan OR dengan tiga karakteritik yaitu 1. Sebagai suatu sistem atau orientasi eksekutif; 2. Tim interdisiplin; dan 3. Metode saintifik yang teraplikasi pada pengendalian masalah.

Definisi OR adalah sebagai aplikasi saintifik oleh tim interdisiplin untuk memecahkan masalah dengan menggunakan kontrol atas sistem terorganisir (manusia-mesin) sehingga diperoleh solusi untuk tujuan organisasi sebagai suatu keseluruhan. Metoda *OR* dimaksudkan untuk mengendalikan masalah organisasi bukan memanusiaikan masalah (Ackoff, 1973), dengan mengoptimalkan keputusan yang diambil dan lebih berhubungan dengan top manajemen. Model matematika OR:

$$U = f(X_i, Y_j),$$

Dimana,  $U$  adalah *utility* keseluruhan atau nilai kinerja sistem

$X_i$  adalah variabel yang dapat dikontrol

$Y_j$  adalah variabel yang tidak dapat dikontrol (konstan) tapi mempengaruhi

$U$ , dan

$f$  adalah fungsi atau menggambarkan hubungan antara  $U$ ,  $X_i$ , dan  $Y_j$

*Organizational Development (OD) Model*, berkaitan dengan kegiatan yang berhubungan dengan perubahan dalam organisasi atas upaya para psikolog, ekonom, insinyur industri, teknolog komputer, dan lain sebagainya. Bennis (1969) pengembangan organisasi merupakan teknik intervensi menggunakan ilmu perilaku organisasi. Variasi pengembangan organisasi antara lain pengembangan tim, konsultasi proses, konfrontasi, *managerial grid*, dan pendidikan laboratorium.

Dalam perspektif OD organisasi yang efektif adalah 1. Baik bagian atau keseluruhan organisasi bekerja dengan orientasi pada tujuan; 2. Keputusan diambil berdasarkan pada informasi; 3. Komunikasi baik secara lateral maupun vertikal secara relatif tidak terdistorsi; 4. Kegiatan yang bernuansa menang-kalah antar individu dan kelompok diupayakan minimum, konflik sekalipun berkembang menjadi pendorong metoda pemecahan masalah; 5. Ada nilai bersama dan strategi manajemen mendukung, untuk membantu setiap orang (unit) dalam mewujudkan integritas dan kesatuan.

*Likert-ISR Model*. Adalah model yang dikembangkan oleh Renis Likert dan dikembangkan bersama timnya di University of Michigan, Institute for Social Research (ISR). Mengembangkan organisasi efektif sebagai sistem yang melibatkan partisipasi atau pembagian kekuasaan dalam pengambilan keputusan (studi klasik oleh Coch dan French (1948). Likert memberikan istilah bagi organisasi yang efektif sebagai *system-4*. Karakteristik organisasi yang prinsip dalam *system* dimaksud meliputi 1. Karakter dari kepemimpinan yang ada: yakni apakah hubungan atasan dan bawahan ditandai dengan saling percaya (*mutual trust*), *confidence*, dan konsultasi; 2. Karakter dari praktek motivasional organisasional; apakah kompensasi berdasarkan partisipasi atau semua dianggap bertanggungjawab dalam mencapai tujuan organisasi; 3. Karakter dari proses komunikasi, apakah komunikasi sering dilakukan, kesemua arah, akurat dan benar-benar didengarkan; 4. Karakter dari

interaksi atau proses memberi pengaruh, apakah bersahabat, ekstensif, dan kooperatif; 5. Karakter dari proses pengambilan keputusan, sejauhmana keputusan yang diambil terintegrasi dalam organisasi dengan kelompok yang saling *overlap*, sejauhmana kemampuan teknis dan profesional digunakan dengan optimal, dan sejauhmana bawahan terlibat dalam keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya?; 6. Karakter dari penentuan tujuan, sejauhmana tujuan dirumuskan dengan partisipasi kelompok yang ada dan seluasmana penerimaan tujuan tersebut; 7. Karakter proses pengendalian, sejauhmana tanggungjawab pegendalian atau kontrol disebar kesemua level organisasi dan didukung oleh organisasi onformal yang ada, dan sejauhmana data control digunakan untuk panduan sendiri dan pemecahan masalah kelompok; 8. Tingkat sasaran kinerja dan kecukupan latihan, sejauhmana sasaran tujuan tinggi dan memadainya latihan untuk menjadi mahir. Dari uraian diatas, terlihat banyak kemiripan diantara OD dan Likert ISR model.

Steers (1975) membuat klasifikasi model keefektifan organisasional berdasarkan banyaknya variabel yang masuk dalam kriteria keefektifan, model tersebut adalah *univariate effectiveness models* dan *multivariate effectiveness models*. Masing-masing model memiliki kriteria evaluasi yang akan uraikan pada subbab kriteria keefektifan. Setelah melakukan review 17 paper tentang keefektifan, berdasarkan kriteria evaluasi Steer mengidentifikasi keefektifan organisasional menjadi dua model yaitu 1. *Normative* atau *prescriptive* model, yakni berdasarkan kepada apa yang harus organisasi lakukan untuk menjadi efektif; dan 2. *Descriptive* model, yakni rangkuman karakteristik yang ditemui dalam organisasi yang berhasil. Berdasarkan derivasi kriteria evaluasi, organisasi dapat dibagi menjadi model induktif dan deduktif. Dalam model induktif, peneliti berusaha untuk menentukan kriteria evaluasi sebagai hasil temuan dari studi empiris. Sementara dalam model deduktif, kriteria evaluasi diidentifikasi dengan definisi atau sebagai again dari teori yang ada.

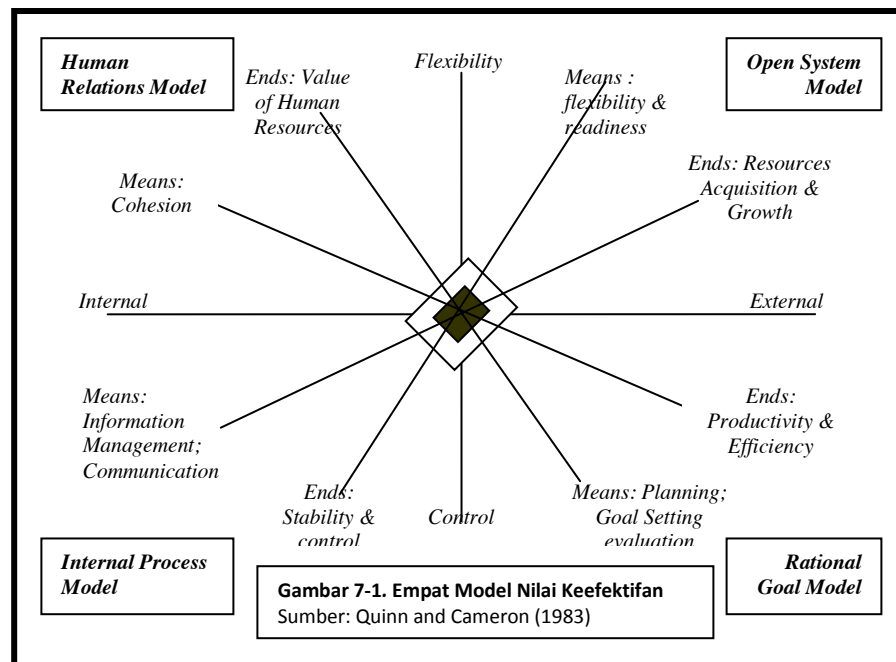
### **3. Kriteria Keefektifan dan Siklus Hidup Organisasi**

Kriteria keefektifan organisasi dikenalkan banyak peneliti namun pada umumnya satu sama lain tumpang tindih, bahkan antar model terkadang kontradiksi satu sama lain. Berikut adalah koleksi pendapat dari beberapa peneliti keefektifan organisasional. Multi-Kriteria untuk keefektifan organisasi diungkapkan oleh Mahoney dan Weitzel (1969) dimana general manajer cenderung menggunakan kinerja produktivitas dan efisiensi, disatu pihak. Kriteria tingkat tinggi ini terkait dengan ukuran *output*, dan kriteria tingkat rendah terkait dengan karakteristik iklim organisasi, gaya supervisi, dan kapasitas organisasi untuk kinerja. Dipihak lain, manajer penelitian dan pengembangan menggunakan perilaku kerjasama, pengembangan staf, dan kinerja yang handal sebagai kriteria tingkat tinggi dan efisiensi, produktivitas, dan perilaku output sebagai kriteria tingkat rendah.

Campbell (1977), merangkum 30 kriteria, baik positif maupun negative, dari berbagai peneliti keefektifan organisasi yaitu 1. Keefektifan menyeluruh; 2. Produktifitas; 3. Efisiensi; 4. Laba; 5. Kualitas; 6. Kecelakaan; 7. Pertumbuhan; 8. Absensi; 9. Perputaran (*turnover*) tenaga kerja; 10. Kepuasan kerja; 11. Motivasi; 12. Moral; 13. Kontrol; 14. Konflik/kohesi; 15. Fleksibilitas/adaptasi; 16. Perencanaan dan penentuan tujuan; 17. Konsensus tujuan; 18. Internalisasi tujuan organisasi; 19. Konruensi peran dan norma; 20. Ketrampilan interpersonal manajer; 21. Ketrampilan tugas manajer; 22. Manajemen informasi dan komunikasi; 23. Kesiapan; 24. Pemanfaatan lingkungan; 25. Evaluasi oleh entitas eksternal; 26. Stabilitas; 27. Nilai sumberdaya manusia; 28. Partisipasi dan pengaruh kebersamaan; 29. Tekanan pada pelatihan dan pengembangan; dan 30. Tekanan pada keberhasilan.

Kriteria keefektifan menurut Steers (1975) ada yang masuk kedalam model univariat dan multivariat. Kriteria keefektifan organisasi berdasarkan model univariat yaitu 1. *Overall performance*, yang diukur melalui pemeringkatan (*rating*) oleh pegawai atau supervisor; 2. Produktifitas, yang lazim diukur dengan data output; 3. Kepuasan pegawai, diukur dengan kuisisioner yang dilaporkan sendiri; 4. Laba, atau tingkat pengembalian, berdasarkan data akuntansi, dan; 5. *Withdrawal*, diukur berdasarkan catatan turnover dan data absensi. Kriteria keefektifan berdasarkan model multivariate adalah: 1. *Adaptability-flexibility*, 2. *Productivity*, 3. *Satisfaction*, 4. *Profitability*, 5. *Resources acquisition*, 6. *Absence of strain*, 7. *Control over environment*, 8. *Development and efficiency*, 9. *Employee retention*, 10. *Growth*, 11. *Integration*, 12. *Open communication*, dan 13. *Survival*.

Quinn dan Cameron (1983) memberikan alternatif model sekaligus untuk menambah dinamisnya ajang perdebatan keefektifan organisasi. Untuk mengevaluasi keefektifan organisasi Quinn dan Rohrbaugh (1983) mengajukan tiga dimensi sebagai dasar evaluasi yaitu 1. *Internal focus vs. external focus*; 2. *Concern for flexibility vs. concern for control and innovation*; dan 3. *Concern for ends vs. concern for means*. Dimensi tersebut diilustrasikan dan dihubungkan dengan model keefektifan organisasi seperti pada Gambar 7-1.



Model keefektifan organisasi dikembangkan oleh Quinn dan Cameron merupakan kombinasi dari tiga dimensi di atas, model-model tersebut adalah *human relation model*, *open system model*, *internal process model*, dan *rational goal model*. Keempat model di atas merupakan rangkuman dari berbagai model keefektifan organisasi. Model tersebut akan berubah sesuai dengan siklus hidupnya. Seperti ditunjukkan pada Gambar 7-1, siklus hidup organisasi dengan penekanan pada keefektifannya dihipotesiskan oleh Quinn dan Cameron (1983) menjadi empat tahap: *entrepreneurial stage*, *collectivity stage*, *formalization and control stage*, dan *elaboration of structure stage*.

Tahap kewirausahaan (*entrepreneurial stage*) adalah tahap dengan dicirikan oleh inovasi, kreativitas, dan konsolidasi sumberdaya manusia. Organisasi yang sukses pada tahap ini adalah organisasi yang fleksibel, mengalami pertumbuhan, akuisisi sumberdaya dan mengalami pengembangan dukungan eksternal. Downs (1967), mengatakan pada tahap ini organisasi dikatakan berhasil jika telah mencapai batas ketahanan (*survival threshold*), sedangkan Adizes (1979, 1988) mengatakan dengan mengkhhususkan “impian” dan kegiatan entrepreneurship maka organisasi dapat mengangkatnya diri dari landasan pada tahap awal pengembangan (*infancy*).

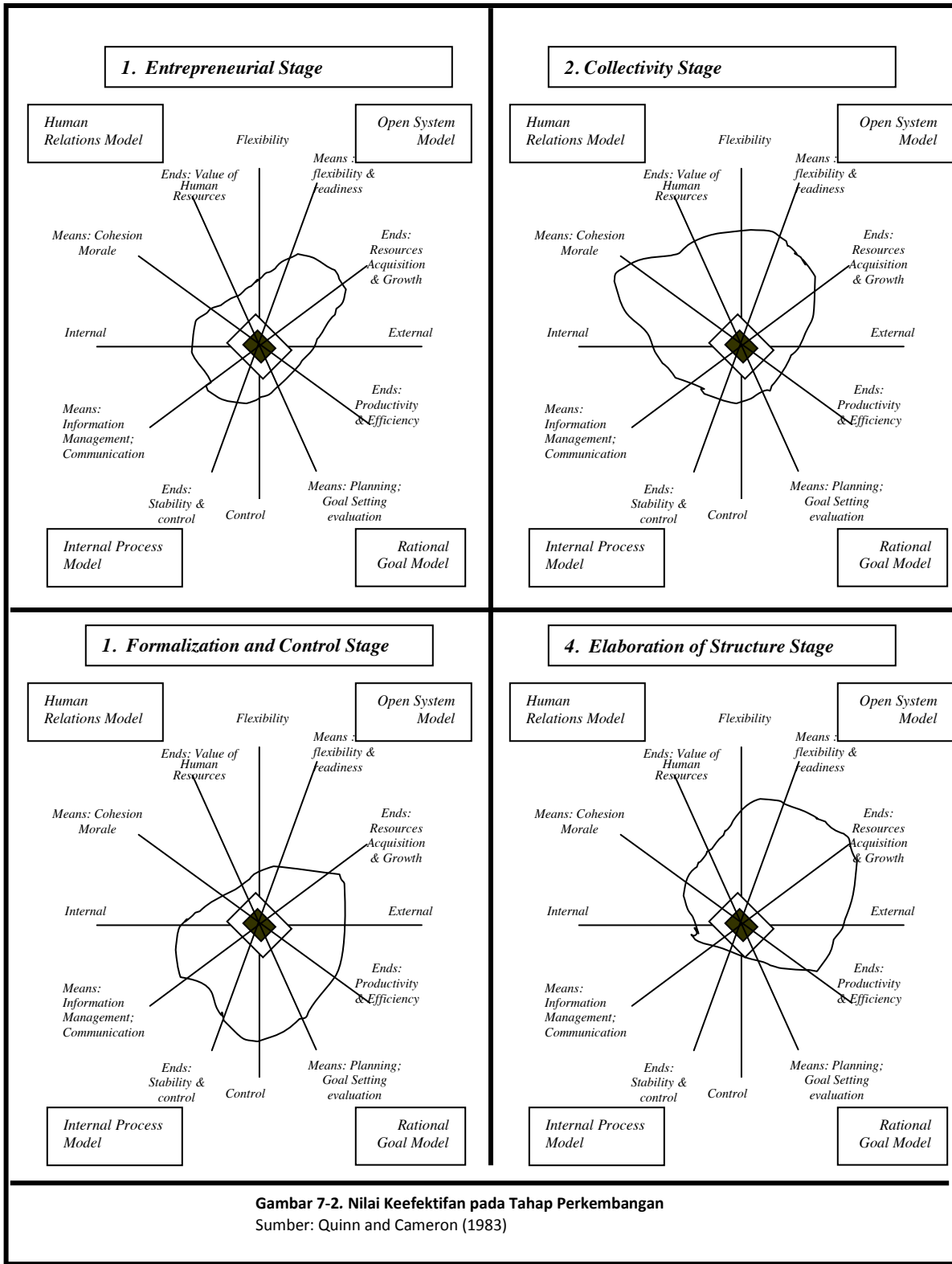
Tahap kolektifitas (*collectivity stage*) adalah tahap dengan menggunakan model hubungan manusia (*human relation model*), cirinya adalah komunikasi dan strukturnya lebih informal, rasa kerjasama dan kekeluargaan antar anggota menonjol, komitmen yang tinggi antara anggota, dan kepemimpinan personal juga menonjol. Penekanan pada kriteria seperti pengembangan sumberdaya manusia,

moral, kohesi, dan kepuasan kebutuhan manusia (anggota) adalah paling menonjol pada tahap ini. Katz dan Kahn (1978) menyebutkan sebagai tahap yang dicirikan oleh “*cooperative response of people*”. Torbert (1974) menyarankan agar organisasi menjadi efektif harus ada kesatuan kelompok dan kontrak psikologis antara anggotanya.

Pada tahap formalisasi, stabilitas organisasi, produksi yang efisien, aturan dan prosedur, serta trend yang konservatif menjadi ciri menonjol dalam tahap ini. Keefektifan ditinjau dari segi model proses internal dan sasaran rasional: yaitu adanya penetapan dan pencapaian sasaran atau tujuan, produktivitas, efisiensi manajemen informasi dan komunikasi dan stabilitas pengendalian (*control*). Lydes (1975) menyarankan untuk mengevaluasi keefektifan secara kuantitatif dapat menggunakan ukuran produktifitas dan rasio efisiensi. Adizes (1979, 1988) organisasi akan berhasil pada tahap ini jika berorientasi pada hasil (*result oriented*), yang didukung oleh penetapan rencana dan prosedur untuk mencapai sasaran adalah indikator keefektifan organisasi.

Tahap keempat yaitu elaborasi struktur muncul menjadi organisasi yang senantiasa mengawasi kondisi lingkungan eksternal untuk memperbaharui diri dan memperluas domain atau kedua-duanya. Struktur terdesentralisasi biasanya sudah dilaksanakan dan organisasi berupaya menjaga keseimbangan antara deferensiasi dan integrasi pada tahap ini (Lawrence and Lorsch, 1969). Penekanan yang moderat pada model *internal process*, *human relation*, dan *rational goal*. Namun ada penekanan yang paling kuat pada *open system model*, dimana fleksibilitas, akuisisi sumber daya, dan orientasi pertumbuhan menjadi penting pada tahap ini. Katz dan Kahn (1978) menyatakan organisasi tahap ini adalah organisasi yang berkembang pada batas lingkungan. Menurut Miles dan Snow (1978), organisasi yang efektif dapat menciptakan dan memelihara pasar yang *viable* bagi produk dan jasanya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif akan gagal dalam penempatan diri pada pasar. Organisasi secara terus menerus harus memodifikasi dan memperbaiki mekanisme untuk mencapai tujuannya, dengan cara mengatur kembali struktur peran dan hubungan serta proses pengambilan keputusan dan pengendaliannya.





#### 4. Masalah pengukuran keefektifan

Masalah dalam mengukur keefektifan organisasional diidentifikasi oleh Steers (1975). ada delapan, yakni 1. *Construct validity*, keefektifan sebagai konstruk divalidasi dengan cara menentukan domain dari kriteria yang relevan, seperti contoh produktifitas, kepuasan, dan *profitability* serta menentukan variabel-variabel mana yang sama-sama dipengaruhi oleh faktor eksternal; 2. *Criterion stability*, sejauhmana stabilitas criteria yang digunakan untuk mengukur keefektifan, dalam arti criteria yang berlaku disatu *setting* apakah berlaku juga diseting lain. Jika terjadi inkonsistensi dapat dipecahkan dengan menggunakan model kontijensi; 3. *Time perspective*, dari segi dimensi waktu apakah kriteria dapat berlaku dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang; 4. *Multiple criteria*, sepertihalnya pada model multivariate; 5. *Presicion of measurement*, apakah pengukuran keefektifan diukur secara akurat dan konsisten; 6. *Generalizability*, dapatkah model keefektifan diterapkan bagi organisasi lainnya; 7. *Theoritical relevance*, melihat relevansi teori dari pengembangan model keefektifan organisasi, dan; 8. *Level of analisis*, banyak model keefektifan secara eksklusif menyangkut level makro.

### C. KAITANNYA KEEFEKTIFAN DENGAN STRATEGI ORGANISASI

#### 1. *Kesesuaian organisasional dengan lingkungan*

Konsep yang membahas tentang apakah organisasi itu berhasil atau gagal diajukan oleh Miles dan Snow (1984) yakni sejauhmana terjadi kesesuaian atau kecocokan (*fit*) antara strategi, stuktur organisasi dan proses manajemen. Organisasi sukses akan mencapai *strategic fit* dengan lingkungan pasarnya serta mendukung strategi yang ditetapkan dengan struktur dan proses manajemen yang memadai. Kesesuaian organisasional diuraikan dalam rerangka sebagai berikut (Miles dan Snow, 1984):

- a. *Minimal fit* antara strategi, struktur dan proses adalah sesuatu yang mendasar bagi organisasi untuk beroperasi dalam lingkungan kompetitif seperti sekarang. Jika ketidakcocokan (*misfit*) muncul berkepanjangan maka akan menghasilkan suatu kegagalan.
- b. *Tight fit*, baik secara internal maupun eksternal, memiliki arti kesempurnaan atau keistimewaan (*excellence*). Kesesuaian yang sempurna, merupakan dasar dinamika kausal sehingga organisasi memiliki kinerja sempurna berkesinambungan dan budaya organisasi yang kuat.
- c. *Early fit*, adalah penemuan dan artikulasi pola baru suatu strategi, struktur dan proses, tidak jarang memberikan hasil dalam catatan kinerja yang menggores dalam catatan sejarah ketenaran (*hall of fame*). Temuan atau penerapan awal dari bentuk organisasi yang baru dapat memberikan keunggulan kompetitif yang lebih kuat dari sekedar terobosan pasar dan teknologi.

- d. *Fragile fit*, menunjukkan kelemahan baik dalam menggeser kondisi eksternal maupun pecahnya kekuatan internal organisasi. Bahkan catatan sejarah ketenaran (*hall of fame*) akan menggerogoti kesesuaian (*fit*).

## 2. Mengelola Evolusi Organisasi (*Managing the Organization Evolution*)

Organisasi berevolusi sesuai dengan siklusnya, mulai dari produk tunggal sampai dengan produk dan jasa yang dipasarkan secara global. Bentuk evolusi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7.1. Evolusi Bentuk Organisasi**

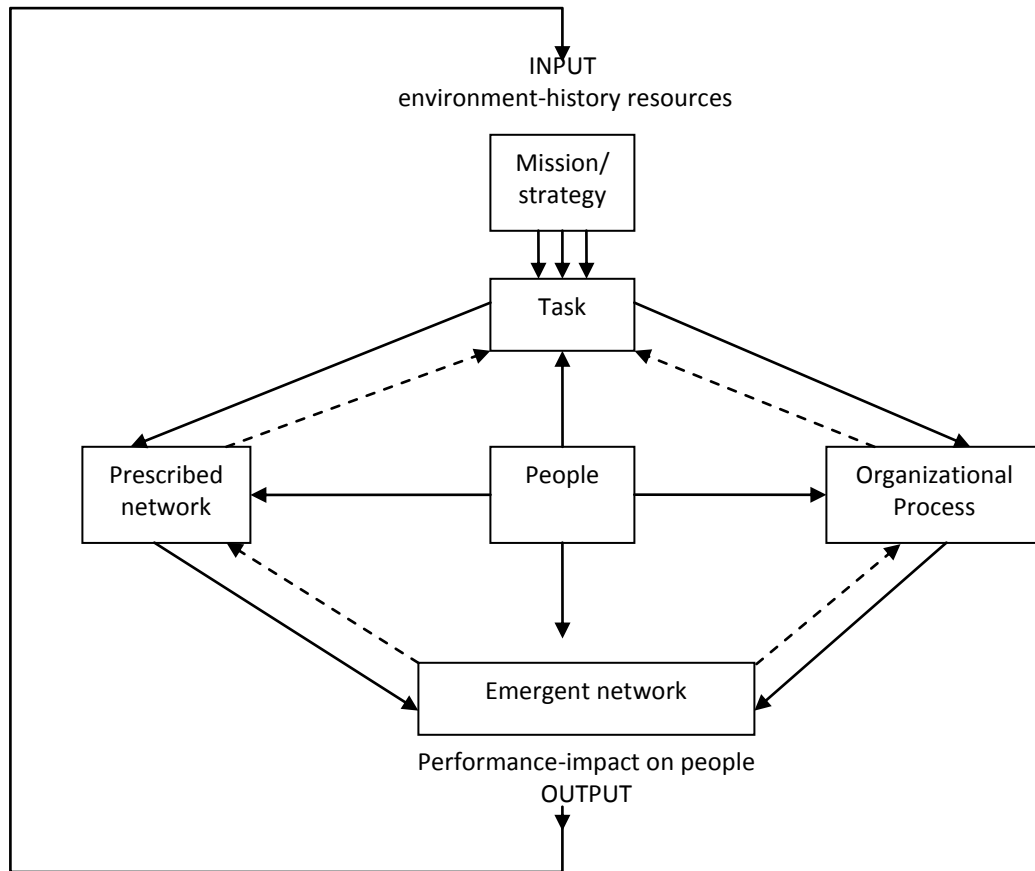
Periode	Strategi Produk-Pasar	Struktur Organisasi	Penemu atau penggunaan awal	Penggerak inti dan mekanisme kontrol
1800	Produk atau jasa tunggal dengan pasar lokal/regional	<i>Agency</i>	Banyak pemiliki perusahaan kecil	Pengarahan dan kendali personal
1850	Produk dan jasa yang terbatas dan terstandar. Pasar regional/nasional	<i>Functional</i>	Carnegie Steel	Rencana dan anggaran terpusat
1900	Diversifikasi produk dan jasa. Nasional/internasional	<i>Divisional</i>	General Motors  Sear Roebuck  Hewlett-Packard	Kebijakan korporat dan devisi pusat laba
1950	Produk dan jasa inovatif dan standar. Pasar stabil dan berubah	<i>Matrix</i>	Beberapa perusahaan <i>aerospace</i> dan elektronik: NASA, TRW, IBM, Texas Instrument	Tim sementara dan alat alokasi sumberdaya lateral seperti pasar internal, <i>joint planning system</i> , dsb
2000	Desain produk dan jasa. Pasar berubah menjadi global	<i>Dynamic network</i>	Perusahaan konstruksi internasional; perusahaan barang konsumen global: beberapa perusahaan elektronik dan computer: IBM, HP, Compaq, SONY	Struktur sementara <i>broker-assembled</i> dengan system informasi bersama ( <i>shared</i> ) sebagai basis kepercayaan dan koordinasi

Sumber: Miles dan Snow (1984)

Dari evolusi yang ditunjukkan oleh Miles dan Snow menunjukkan untuk periode 2000 adalah prediksinya karena tulisannya terbit enam belas tahun yang lalu tahun. Namun kecenderungan yang lalu menjadi kenyataan terutama pada aspek penggerak inti dan mekanisme kontrol yang kini menjadi kenyataan bahwa teknologi informasi menjadi suatu keharusan. Teknologi informasi menjadi jaminan keefektifan organisasi dari segi pengolahan informasi untuk mengambil keputusan (*decision support system*) dan komunikasi korporat.

Sementara dalam perjalanannya organisasi terkadang enggan untuk merubah diri walaupun lingkungan diaman organisasi beroperasi telah berubah. Sebagai contoh, Cartepillar dan Polaroid sampai dengan tahun delapan puluhan menikmati kejayaan namun setelah pertengahan delapan puluhan kondisi lingkungan berubah sementara kedua perusahaan bertahan dengan startegi lama, maka hasil yang diperoleh adalah penurunan penjualan dan laba. Tushman, et. al (1986) memberikan gambaran deskriptif dimana perusahaan pada awalnya menikmati pertumbuhan dimana situasi kesesuaian (*fit*) antara strategi, struktur dan proses nyata bersatu. Perusahaan dapat tumbuh secara bertahap (*incremental adaptation*) yang didukung oleh penyesuaian yang baik dengan lingkungan (*fine tuning*), proses ini disebut dengan perubahan konvergensi (*convergence change*). Namun pada saat ditengah perjalanan berhadapan dengan masalah penurunan penjualan atau bahkan penurunan laba, maka kemungkinan langkah yang dapat diambil adalah *on frame-breaking change* yaitu perubahan mendasar dan drastis, perubahan ini dicirikan dengan pergantian sistem secara menyeluruh (*system wide renewal*).

Tushman, et al. (1986) mengidentifikasi fitur-fitur yang biasa ada pada saat perubahan drastis (*frame-breaking change*) terjadi: Misi dan nilai inti direformasi dalam arti terjadi *strategic shift*, mengganti kekuasaan dan status, reorganisasi, merevisi pola interaksi, dan eksekutif yang baru. Dalam evolusi yang baik dituntut keberadaan kepemimpinan atau manajemen yang visioner, merubah organisasi secara *incremental*, sehingga ciri manajemen yang diperlukan adalah tranformatif. Dalam bukunya *managing the strategic change*, Tichy (1983) memberikan gambaran bahwa keefektifan merupakan hasil akhir (output) dari proses organisasi dengan didukung oleh tiga komponen yakni *goal optimization*, *system perspective*, dan penekanan perilaku. Untuk melihat hubungan output sebagai indikator keefektifan dengan startegi dapat dilihat pada gambar 7-3.



Gambar 7-3. **Component model jaringan dalam kaitan dengan *strategic change***  
 Sumber: Tichy (1983)

### 3. Fungsi institusi pada manajemen

Dalam organisasi yang dituntut berubah oleh lingkungan, karena jika tidak maka akan terseleksi keluar (*selected out*), perlu manajemen institusional yang kuat (Pfeffer, 1976). Katz dan Kahn (1966) memberikan catatan bahwa organisasi dapat memperoleh dua jalur *complementary* agar organisasinya menjadi efektif. Strategi pertama, organisasi berupaya menjadi seefisien mungkin, untuk memperoleh keunggulan kompetitif terhadap perusahaan lainnya. Strategi kedua, diistilahkan sebagai "*political*", yaitu upaya membentuk hubungan pertukaran yang menguntungkan berdasar pada hubungan tidak langsung terhadap harga, kualitas, service dan efisiensi.

Dalam menghadapi lingkungan dinamis organisasi disyaratkan untuk bertransaksi dengan lainnya. Manajemen institusional disadari pada awalnya

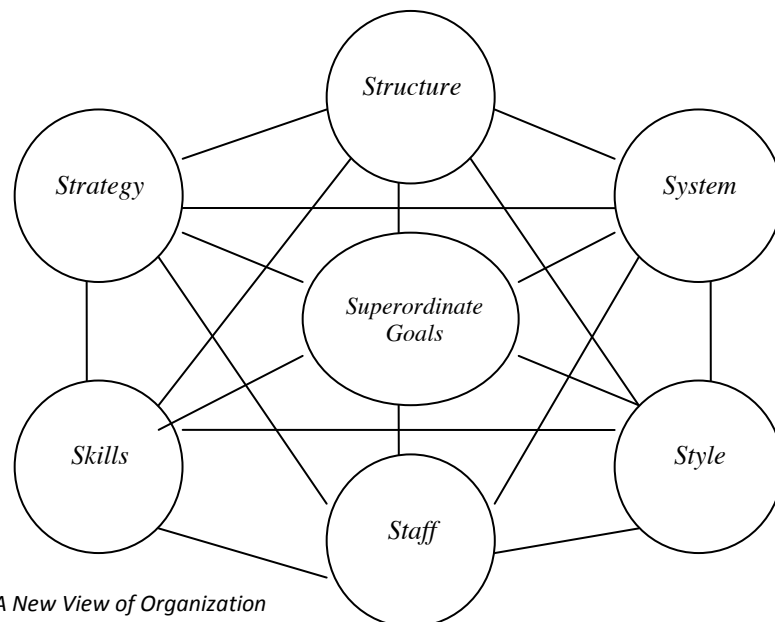
sebagai proses pertukaran (*exchange process*), karena organisasi mengasumsikan diri membutuhkan sumberdaya. Strategi memperoleh sumber daya antara lain: *merger and acquisition, joint venture, cooptation and interlocking directory*, rekrutmen eksekutif, pembuatan regulasi dan kegiatan politik. Masing-masing strategi tentunya memiliki kelemahan dan keunggulan (Pfeffer, 1976).

Korporasi berupaya untuk tetap eksis dalam unggul dalam *Olympic Competition Landscape*, mesti berovolusi menjadi lebih datar, dan lebih fokus pada: *synergi, alliance*, membentuk *newstream* dan, memberhentikan penggunaan birokrasi dan hirarki (Kanter, 1989).

#### 4. Struktur dan Strategi untuk Keefektifan Organisasional

Walaupun tidak secara eksplisit menjelaskan keefektifan Waterman, et al., memberikan uraian hubungan dengan sasaran yang didukung oleh struktur dan strategi dengan 7-S (*structure, strategy, system, style, skill, staff* dengan *superordinate goals*), dimana dapat dilihat pada gambar 7-4.

Dalam kaitan keefektifan dengan struktur dan strategi Mintzberg (1979) mensyaratkan banyak hal dalam organisasi harus sesuai satu dengan lainnya (*overall fit*). Diantaranya bagian organisasi mulai dari *strategic apex (top management)*, *the middle line (middle management)*, *operating core (the direct operators)*, *technostructure (the people who design work process)*, *the support staff (who provide indirect support)* dan *ideology (which many people call culture)*.



Gambar 7-4: A New View of Organization  
Sumber: Waterman Jr., et al. (1980)

Ditambahkan oleh Mintzberg harus ada enam cara koordinasi dalam organisasi: saling menyesuaikan (*mutual adjustment*), supervisi langsung (*direct supervision*), standarisasi proses kerja (*work process standardization*), standarisasi hasil (*output standardization*), standarisasi ketrampilan (*skills standardization*) dan, standarisasi norma (*norm standardization*). Setelah aspek koordinasi, Mintzberg mengajukan tujuh jalan klasik dimana semuanya dapat menyatu padu, yang disebutnya sebagai konfigurasi – *entrepreneurial, machine, professional, diversified, innovative, missionary, dan political*. Semua menyatu secara koheren, diakhir pembahasan Mintzberg mengajukan lima pendekatan untuk keefektifan organisasional: *convergence, congruence, configuration, contradiction dan creation*.

#### D. SIMPULAN

Baik keefektifan maupun strategi dalam organisasi keduanya merupakan topik hangat (*hot topic*) untuk dibahas. Keefektifan organisasi merupakan konstruk keberhasilan organisasi, dimana konstruk ini dapat diuraikan menjadi berbagai dimensi atau variabel. Kriteria dan model keefektifan akan berbeda antar organisasi satu dengan lainnya. Namun penerapan dari pengukuran dengan menggunakan kriteria secara konsisten akan memberikan penjelasan bagaimana organisasi dapat *survive* dan berkembang. Akhirnya dari perkembangan kaitan keefektifan organisasi dan strategi terlihat bahwa keefektifan dapat mewujudkan jika didukung oleh strategi.

#### E. DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiat, A. (2003). "Keefektifan dan strategi organisasi: Suatu tinjauan survey literatur", *Jurnal Bisnis Strategi*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Vol. 12.
- Astley, G. W. and Van de Ven, A. H. 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273
- Campbell, J.P. 1977. On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman & JM Pennings (Eds), *New Perspective on Organization Effectiveness*, 13-55 San Fransisco: Jossey-Bass
- Hall, R. H. 1972, *Goals and Effectiveness*, in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Hannan, M.T. and Freeman, J. 1977. Obstacle to comparative study In P.S. Goodman & JM Pennings (Eds), *New Perspective on Organization Effectiveness*, 106-131 San Fransisco: Jossey-Bass
- Kanter, R. M., 1989, Beyond The Cowboy and The Corporat: A Call to action in in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd

- 
- \_\_\_\_\_ 1984. *Fit Failure and The Hall of fame*, in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Mintzberg, H., 1979. *The Struntring of Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- \_\_\_\_\_, Quin, J.B., Voyer, J. 1995. *The Strategy Process: Collegiate Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Steers, R.M. 1975. Problem in the measurement of organizational effectiveness. *Adminsitrative Science Quarterly*, 20:546-558
- Tichy, N. M., 1983, *Managing Strategic Change*, New York: John Wiley and Sons
- Tushman, et al., 1986. *convergence and Upheaval*, in in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Quinn, R. E., and Cameron, K. 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, Vo.29, No. 1. Januari 1983
- Peffer, J., 1979, *Beyond Management and The worker: The institutional function Management* in in Staw, B.M., eds, *Psychological Dimension of Organizational Behavior*, New York: MacMillan Publishing Company
- Prokesch, Steven E. (1993), "Mastering Chaos At The High-Tech Frontier: An Interview with Silicon Graphic's Ed McCracken", *Harvard Business Review*, November-December 1993.
- Waterman Jr, Robert H., Peter, Thomas J., and Philip, Julien R., 1980. Structure is Not Organization. *Business Horizon*. Indiana: Foundation for School of Business at Indiana University
- Zammuto, R. F., 1984, Comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academic of Management Review*, no 9:606-616.



## **BAB 8:**

# **MODEL DINAMIK *STRATEGIC FIT* DALAM PERSPEKTIF KONTIJENSI KAITANNYA DENGAN *STRATEGIC CONTROL*<sup>1</sup>**

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen strategi merupakan bidang yang baru berkembang dalam dua puluh tahun terakhir (Rumelt, Schendel, dan Teece, 1991). Strategi sebagai teori dan bidang penelitian terwujud dalam bentuk *hybrid subject* yang mendapatkan kontribusi dari berbagai bidang ilmu lain seperti organisasi industri, teori ekonomi mikro dan makro, ilmu politik, psikologi, biologi atau ekologi, dan lain lain. Dalam upaya membahas teori strategi dapat memilih antara pendekatan deskriptif, preskriptif atau campuran keduanya (Mintzberg, 1998).

Diantara sekian banyak pemikiran strategi yang sejak awal diungkap ke permukaan adalah *co-alignment* (Selznick, 1957). Hal ini merupakan upaya penyesuaian strategi dengan lingkungan baik eksternal maupun internal, konsep yang sama dari ini adalah *matching* atau *strategic fit* (Ginsberg & Ventrakarman, 1986; Lawrence & Lorsch (1967). Walaupun sudah berkembang lebih lanjut konsep ini dengan tidak melihat penyesuaian dari segi potensi apa adanya di organisasi namun lebih kearah optimalisasi yang melampaui potensi yang ada, seperti diungkap oleh Hamel (1993) dalam konsep strategi sebagai kelenturan dan pengungkitan atau *strategy as stretch and leverage* .

Relevansi *fit* dalam manajemen strategik sebagai suatu konsep yang fundamental memiliki empat alasan. Pertama, bidang kebijakan bisnis, sebagai paradigma awal strategi, berakar pada konsep "*matching*" atau "*aligning*" antara sumberdaya organisasional dengan peluang dan ancaman dalam lingkungannya (Andrew, 1971; Chandler, 1962). Kedua, sebagai bidang penelitian yang relatif baru, manajemen strategi meminjam konsep dan metoda penelitian berkenaan dengan *fit* dari bidang yang berhubungan. Khususnya tiga bidang oleh Jemison (1981a) yang erat kaitan dengan manajemen strategi seperti disiplin ekonomi organisasi industri (Porter, 1981), perilaku admsitratif (Jemison, 1981b), dan pemasaran (Bigadike, 1981). Karena konsep *fit* cukup dominan dalam disiplin ilmu induknya seperti teori organisasi dan ekonomi organisasi industri, maka diasumsikan akan signifikan manakala mengembangkan dan menguji teori-teori strategi. Ketiga, sebagai

---

<sup>1</sup> Subtansi bab ini disadur dari Ahadiat (2008). "Model dinamik *strategic fit* dalam perspektif kontijensi kaitannya dengan *strategic control*: Suatu ulasan teoritis." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 4 No. 3. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.

kelanjutan dari kerja Hofer (1975) pada riset empiris berbasis kontijensi pada strategi, banyak studi menggunakan konsep *fit* (Ginsberg & Venkatraman, 1983; Steiner, 1979; Nightingale & Toulouse, 1977; Miller, 1981; dan Miller & Friesen, 1978). Keempat, *fit* merupakan konsep normatif bagi banyak konsultan manajemen strategik untuk menandai pentingnya sinkronisasi elemen organisasi yang kompleks bagi implementasi strategi organisasi secara efektif (Stonich, 1982) dan memberi argumen bahwa kesebangunan (*congruence*) diantara tujuh elemen (*strategy, structure, system, style, staff, shared values, dan skill*) adalah syarat untuk keberhasilan organisasi (Peters & Waterman, 1982).

Konsep *fit* sangat berguna namun kurang definitif yang dapat memudahkan pengujian dan mengetahui apakah organisasi memiliki *fit* atau tidak (Galbraith dan Nathanson, 1979). Secara sistematis paper ini akan membahas, konseptualisasi *strategic fit*, perspektif kontijensi strategi organisasi, perpektif *strategic control*, menuju model dinamik *strategic fit*, serta akan dijajaki bagaimana peluang riset dalam bidang *strategic fit*.

## B. KONSEPTUALISASI DAN DOMAIN *STRATEGIC FIT*

Konsep *fit* berakar pada model ekologi populasi dan dalam tradisi teori kontijensi (Van de Ven, 1979), telah memberikan dorongan bagi pengembangan teori-teori range tengah (*middle range*) dalam disiplin manajemen. Khususnya dalam teori organisasi dan bidang manajemen strategik, konsep ini menempati peran sentral dalam penggunaan konsep kontijensi terutama dalam hubungannya dengan kaitan teknologi-struktur (Woodward, 1965) gaya kepemimpinan (Fiedler, 1967), penyerasian antara lingkungan-organisasi (Katz & Kahn, 1966; Thompson, 1967), dan dalam formulasi strategi bisnis (Hofer, 1975). Konsep *fit* menjadi relevan dalam manajemen strategik dari berbagai perpektif. Venkatraman dan Camilius (1984) mencoba untuk membentuk skema konseptual yang mengklasifikasikan aliran pemikiran dalam klasifikasi dua dimensi skema: konseptualisasi *strategic fit* dan domain *fit*.

Pembedaan fundamental dari kebanyakan konseptualisasi berfokus pada isi strategi (bagaimana strategi dijalankan) dan proses pembuatan strategi (bagaimana strategi dibentuk). Satu dari banyak teori yang memiliki penerimaan luas dalam disiplin ini membahas strategi yang melibatkan penjodohan (*matching*) atau seni dalam merekonsiliasi berbagai bauran strategi (*strategy mix*) seperti yang diungkap Andrew (1971) sebagai pola penjodohan (*matching pattern*) dari berbagai elemen – beberapa dalam batas organisasi seperti kompetensi dan sumberdaya disatu sisi dan disisi lain berkenaan dengan lingkungan berupa peluang dan tantangan. Pola penjodohan ini menghasilkan rumusan strategi.

Pandangan klasik Andrew (1971) ini dikenal dengan *SWOT analysis* konsisten dengan perpektif sistem terbuka dalam teori organisasi (Katz & Kahn, 1966; Thompson, 1967). Pandangan ini menjadikan konseptualisasi strategi sebagai pola atau aliran keputusan yang diambil untuk mencapai kepaduan (*match* atau *alignment*) yang paling menguntungkan antara lingkungan eksternal dengan struktur dan proses organisasi (Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1978). Beberapa peneliti yang terakhir muncul memandang strategi sebagai proses *matching* lingkungan dan organisasi secara berkelanjutan (Chakravathy, 1982; Jauhch & Osborn, 1981; Lawrence & Dyer, 1980; Thorelli, 1977).

Isi strategi (*content of strategy*) dapat terlihat suatu upaya untuk menspesifikasi aksi strategi yang diambil untuk untuk meyeleraskan pada kondisi lingkungan. Dalam kaitan ini Chandler (1962) mengkerangka empat strategi dasar untuk merespon peluang pasar, yaitu: 1. ekspansi volume, 2. penyebaran geografis, 3. integrasi vertikal, dan 4. diversifikasi. Selain Chandler, skema yang lain dengan fokus pada isi strategi diungkap oleh Ansoff (1965) dengan matrik misi produknya dan berbagai kategorisasi strategi generik (Glueck, 1976; Hofer & Schendel, 1978; Porter, 1980).

Pada awalnya strategi dipandang sebagai proses penyesuain (*process of aligning*) organisasi dengan lingkungan. Dengan demikian, strategi merupakan pola interaksi (*pattern of interaction*) dimana fokus berada pada proses mencari konfigurasi strategi yang diinginkan. Secara kontras, aliran pemikiran lainnya melihat bahawa strategi adalah merupakan suatu elemen yang harus disesuaikan dengan elemen lain dalam organisasi. Dalam hal ini fokusnya pada *content of fit* atau isi penyesuaian semua elemen secara bersama untuk mendapat konfigurasi yang diinginkan. Dimensi ini disebut dengan konseptualisasi dalam manajemen strategik.

Dimensi lainnya adalah *domain of fit*, yang membahas paradigma apa yang mendasari strategi. Hal ini penting, mengingat diversitas dalam konsep, terminologi dan metoda penelitian menyebabkan tidak semua peneliti dapat mengenal variabel dengan rentang (*range*) keseluruhan dalam mengkonseptualisasi dan meneliti isu-isu strategik. Keadaan ini lebih disebabkan oleh paradigma yang berbeda-beda digunakan dalam manajemen strategik (Jemison, 1981a). Contohnya peneliti ada yang menggunakan perpektif organisasi industri dan pemasaran yang menunjukkan isi isi (*content issues*), sementara yang menggunakan teori organisasi sebagai basis teori lebih kearah isu proses (*process issues*) yang diungkap juga dalam Jemison, (1981a).

Beberapa peneliti strategi lainnya menfokuskan diri pada apakah pada formulasi atau implementasi dan ada juga yang mencoba mengintegrasikan keduanya. Dalam perpektif formulasi, strategi diselaraskan dengan variabel

eksternal seperti peluang pasar (Chandler, 1962), siklus hidup produk (Hofer, 1975), atau tingkat pertumbuhan pasar dan posisi daya saing relatif (Hedley, 1977; Henderson, 1979). Dalam perspektif implementasi fokus penelitian pada penyelerasan strategi dengan variabel internal seperti struktur (Chandler, 1962; Galbraith & Nathanson, 1978, 1979); sistem manajemen (King, 1978; Lorange & Vancil, 1977); dan kultur organisasional (Schwartz & Davis, 1981; Stonich, 1982). Karena perbedaan penekanan pada fokus yang digunakan dalam penelitian, maka menjadi penting untuk menentukan domain yang dipilih dalam penelitian strategi apakah internal, eksternal atau terintegrasi sebagai *domain of fit*.

Dua dimensi konseptualisasi *fit* dan *domain fit* diuraikan menjadi enam perspektif tentang fit yang berbeda satu sama lainnya (Venkatraman & Camillus, 1984). Perspektif tersebut adalah *strategy formulation school*, *strategy implementation school*, *integrated formulation-implementation school*, *inter-organizational (strategy) networks school*, *strategik choice school*, dan *overarching "gestalt" school*. Secara ringkas dapat dilihat tema dan aliran kontributor pada Tabel 8.1.

**Tabel 8.1: Proposed Conceptual Scheme to Distinguish Different Perspectives of Fit**

	<b>(1) Strategy Formulation School</b>		<b>(4) Inter-organizational (strategy) networks school</b>	
	<i>Key Issues</i>	<i>Exemplary Studies</i>	<i>Key Issues</i>	<i>Exemplary Studies</i>
<b>DOMAIN OF FIT - EXTERNAL</b>	<p><i>Theme: Aligning strategy with the environmental condition</i></p> <p><i>Contributing Streams:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>IO strategy interface</i></li> <li>- <i>Business policy/strategik management</i></li> </ul>	<p>Bain, 1956</p> <p>Bourgeois, 1980</p> <p>Chandler, 1962</p> <p>Christensen &amp; Montgomery, 1981</p> <p>Hatten &amp; Schendel, 1977</p> <p>Hedley, 1977</p> <p>Hofer, 1975</p> <p>Porter, 1979, 1980</p> <p>Rumelt, 1982</p> <p>Scherer, 1980</p> <p>Yip, 1982</p>	<p><i>Theme: Strategy analysis at the 'collective' level, emphasizing interdependence of strategies of various organization vying for resources allocation</i></p> <p><i>Contributing Streams:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inter-organizational networks</i></li> <li>- <i>Resource-dependency themes</i></li> <li>- <i>Constituency analysis</i></li> </ul>	<p>Aldrich, 1979</p> <p>Ansoff, 1982</p> <p>Fombrun &amp; Astley, 1983</p> <p>Khandwalla, 1981</p> <p>Pennings, 1981</p> <p>Pfeffer &amp; Salancik, 1978</p>
	<b>(2) Strategy Implementation School</b>		<b>(5) Strategik Choice School</b>	
	<i>Key Issues</i>	<i>Exemplary Studies</i>	<i>Key Issues</i>	<i>Exemplary Studies</i>
<b>DOMAIN OF FIT - INTERNAL</b>	<p><i>Theme: Tailoring administrative and organizational mechanism in line with strategy</i></p> <p><i>Contributing Streams:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Normative strategy literature</i></li> <li>- <i>Business policy/strategik management</i></li> </ul>	<p>Chandler, 1962</p> <p>Channon, 1971</p> <p>Galbraith &amp; Nathanson, 1978, 1979</p> <p>Grinyer &amp; Yasal-Ardekani, 1981</p> <p>Gupta &amp; Govindrajana, 1982</p> <p>King, 1978</p> <p>Rumelt, 1982</p> <p>Stonich, 1982</p> <p>Waterman, Peter, &amp; Philips, 1980</p>	<p><i>Theme: Managerial discretion moderating the "deterministic" view regarding decision on organizational mechanisms</i></p> <p><i>Contributing Streams:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Contemporary organization theory</i></li> <li>- <i>Business policy/strategik management</i></li> </ul>	<p>Child, 1972</p> <p>Montanari, 1978 (see: Fry, 1982, and Galbraith &amp; Nathanson, 1978 for review)</p>

Tabel 8.1 (lanjutan)

	<b>Integrated Formulation - Implementation School</b>		<b>Overarching "Gestalt" School</b>	
	<i>Key Issues</i>	<i>Exemplary Studies</i>	<i>Key Issues</i>	<i>Exemplary Studies</i>
<b>DOMAIN OF FIT - INTEGRATED</b>	<i>Theme: Strategik management involving both formulation and implementation and covering both organizational and environmental decisions</i>	Andrew, 1971 Caves, 1980 Chandler, 1962 Grinyer & Yasal-Ardekani, Al-Bazzaz, 1980 Hit, Ireland, & Palla, 1982 Jemison, 1981a	<i>Theme: Broadly configuring organization and environment, emphasizing interdependence but not causation</i>	Chakravathy, 1982 Hrebiniak, 1981 Jauch & Osborn, 1981 Lawrence & Dyer, 1980
	<i>Contributing Streams:</i> - <i>Business policy/strategik management</i> - <i>Market and hierarchy program</i>	Miles & Snow, 1978, 1980 White & Hamermersh, 1981 Williamson, 1981	<i>Contributing Streams:</i> - <i>Organization theory</i> - <i>Business policy/strategik management</i> - <i>Population ecology-based concepts</i>	Thompson, 1967 Thorelli, 1977 Van de ven, 1979
	<b>Content of Fit (Element to be Aligned with Strategy)</b>		<b>Pattern of Interactions (Process of Arriving at Fit)</b>	
	<b>CONCEPTUALIZATION OF FIT</b>			

Sumber: Venkatraman & Camillus (1984)

Perspektif *content of fit* (seperti pada sel 1-3) memperlihatkan paradigma bisnis klasik menekankan interdependensi antara formulasi dengan implementasi strategi. Namun pandangan teintergrasi belum menjadi dasar bagi penelitian empiris. Kebutuhan akan penggunaan pandangan integratif didukung oleh suatu analisis perbedaan kinerja yang ada pada tiga sel. Perbedaan kinerja disebabkan karena kesesuaian internal dapat dilihat pada uji empiris dari proposisi Chandler (1962), dinyatakan bahwa pertumbuhan tanpa penyesuaian struktural hanya akan menyebabkan inefisiensi ekonomi. Armour dan Teece (1978) menemukan adanya hubungan positif antara struktur multidivisional (M-Form) dan kemampuan, dengan menggunakan sampel industri minyak. Dengan demikian antara kesesuaian internal (*internal fit*) dengan kinerja dapat dibentuk.

Perpektif pola interaksi yang ada pada sel 4-6, merupakan konsep yang mencakup spektrum dari konfigurasi internal ke jaringan interorganisasional. Tidak seperti *content of fit*, konseptualisasi dari pola interaksi ini kurang mendapat perhatian dalam bentuk penelitian empiris. Karena lebih dekat dengan teori organisasi, dalam penerjemahan konsep ke strategi belum terasa ekstensif namun terbatas pada adaptasi organisasional (Chakravathy, 1982; Lawrence & Dyer, 1980). Seperti pada sel 4, peluang penelitian ada pada strategi interorganisasional.

### C. PERSPEKTIF KONTIJENSI STRATEGI ORGANISASI

Teori-teori strategi bisnis atau strategi korporat secara definitif berbasis prinsip kontijensi dan kondisi ini merupakan suatu “*truism*” dari teori strategi. Selama ini investigasi kontijensi secara tradisional baru melalui analisis kasus, sehingga masih kecil kemajuan dalam hal koherensi bidang teori kontijensi tentang strategi. Walaupun sudah banyak diteliti hubungan antara strategi dengan berbagai variabel pemoderasi, masih belum terlihat bahwa teori kontijensi strategi dapat digeneralisasi atau belum terlihat sifat *parsimony*-nya (Ginsberg & Venkatraman, 1986).

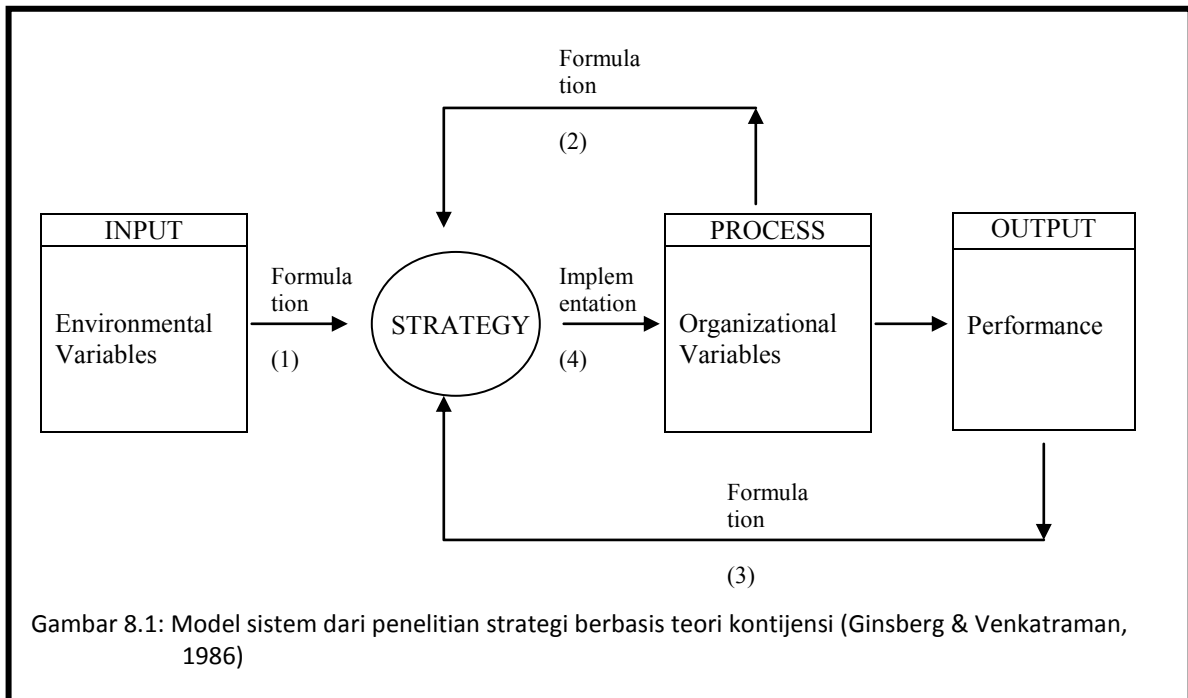
Perspektif kontijensi semakin mendapatkan popularitasnya dalam riset strategi karena dilandasi oleh bahwa riset yang berbasis teori organisasi memiliki asumsi dasar dimana tidak ada satupun cara terbaik untuk mengorganisir, dan satu cara baik dalam mengorganisasi belum tentu efektif bagi semua kondisi (Galbraith, 1973). Asumsi ini diterima juga oleh bidang strategi, sejak paradigma awal kebijakan bisnis (Schendel & Hofer, 1979) yang berakar pada konsep penyesuaian antara sumberdaya organisasi dengan konteks lingkungan (Andrew, 1980; Chandler, 1962). Dimana diyakini bahwa tidak ada pilihan strategis yang secara universal dapat optimal untuk setiap bisnis, lepas dari sumberdaya yang dimiliki dan konteks lingkungan yang dihadapi.

Weir (1979) mengusulkan suatu pemodelan teoritis untuk membedakan teori strategi yang diambil dari model teori kontijensi yang *legitimate*. Menurut pendekatan ini penggunaan unit analisis yang dapat diuji, dan batas model empiris yang telah ditentukan akan memenuhi syarat minimum model kontijensi strategi. Walaupun telah dapat menghilangkan kelemahan dari studi-studi teori kontijensi, masih terasa kurang bermanfaat untuk mendifferensiasi derajat kebaikan “*within group*”. Harrigan (1983) telah mencoba menggunakan *hybrid methodology* dalam penelitian strategi dengan memasukan variabel kinerja dan level dari strategi. Namun yang dilakukan baru sebatas isu metodologi dan belum masuk kedalam isu teoritis. Karena hal ini dipandang sebagai kelemahan, Ginsberg & Venkatraman (1986), memberikan usulan skema analitis dua tingkat. Tingkat pertama memperjelas (*delineate*) domain perpektif kontijensi terhadap strategi kemudian tingkat kedua melihat dimensi analitis untuk ulasan kritis.

Pada tingkat pertama domain untuk perpektif kontijensi, Harvey (1982) mengobservasi bahwa pendekatan kontijensi pada strategi memberikan implikasi bahwa strategi optimal terjadi manakala satuan kondisi organisasional dan lingkungan berpadu. Schoonhoven (1981) mengemukakan bahwa manakala para ahli teori kontijensi menunjukkan adanya hubungan antara dua variabel, yang hubungan tersebut dapat memprediksi variabel ketiga, maka dapat dikatakan

adanya interaksi antara dua variabel pertama. Sejalan dengan perpektif ini, maka studi memfokuskan perhatian pada hubungan kontijensi antara satu variabel independent atau kontekstual dengan satu variabel dependen, yang disebut dengan respon strategis dari organisasi, atau hubungan antara strategi dan kinerja dalam berbagai konteks berbeda. Bentuk ketiga dari kontijensi muncul dalam strategi pada tingkat kinerja yang dicapai oleh suatu bisnis. Artinya tingkat kinerja akan ditentukan oleh *range* dari opsi strategis yang tersedia bagi bisnis, dalam hal ini kinerja menjadi pengaruh kunci kontijensi.

Hofer (1983) menunjukkan hubungan kontijen dilihat sebagai model sistem dengan tiga komponen: (a) input yang menunjukkan dimensi lingkungan seperti struktur pasar, daur hidup produk, dan ketidaktentuan lingkungan, (b) proses menunjukkan dimensi organisasional seperti sistem dan struktur, dan (c) output menunjukkan berbagai kriteria kinerja seperti *return on investment* dan *return on value added*. Dengan mengacu pada Hofer (1983), Ginsberg & Venkatraman (1986) mengajukan model dengan memperlihatkan empat kaitan (*link*) dari hubungan kontijensi, seperti pada gambar 2. Link 1 mengindikasikan pengaruh lingkungan eksternal pada strategi; link 2 mengilustrasikan pengaruh variabel organisasional pada formulasi strategi; link 3 menunjukkan pengaruh variabel kinerja pada formulasi strategi dan link 4 menggambarkan pengaruh strategi yang dipilih bagi pengaturan organisasional seperti struktur, sistem dan *style*.



Pada tingkat kedua adalah dimensi analitis termasuk didalamnya variabel kontijensi, tingkat strategi (*level of strategy*), variabel kinerja (*performance variable*) dan lingkup analisis (*scope of analysis*). Pada link 1 faktor kontijensi yang diteliti meliputi struktur pasar, kelompok strategi, ketidakpastian lingkungan, *product life cycle*, hambatan masuk, hambatan keluar, pangsa pasar/ pertumbuhan pasar, lingkungan yang dipersepsikan, dan konteks lingkungan. Tingkat strategi yang diteliti adalah korporat dan bisnis. Lingkup analisis meliputi industri tunggal dan multi industri. Sedangkan link 2 faktor kontijensi meliputi persepsi kebutuhan untuk berubah dan karakteristik manajerial. Tingkat strategi yang diteliti adalah korporat dan bisnis. Serta lingkup analisisnya hanya multi industri. Pada link 3, faktor kontijensi yang diteliti adalah kinerja rendah, dengan tingkat strategi korporat dan bisnis, semua dengan lingkup multi industri. Link 4, faktor kontijensinya adalah struktur organisasi, *managerial style*, dan teknologi internal. Tingkat strategi yang digunakan adalah korporat dan bisnis, dengan lingkup analisis industri tunggal dan multi industri Ginsberg & Venkatraman (1986).

Riyanto (2001) menjelaskan bahwa teori kontijensi juga dapat diuji dengan pendekatan interaksi, deviasi dan atau *system fit*. Dalam tulisan lain Riyanto (2003) menggambarkan penggunaan model kontijensi pada *management control system* dalam disiplin akuntansi manajemen. Mencermati kedua tulisan tersebut, teori kontijensi sebenarnya dapat diterapkan dalam *strategik control*, seperti yang untkap oleh Schreyogg & Stainmann (1987) dan Preble (1992).

#### D. PERSPEKTIF STRATEGIC CONTROL

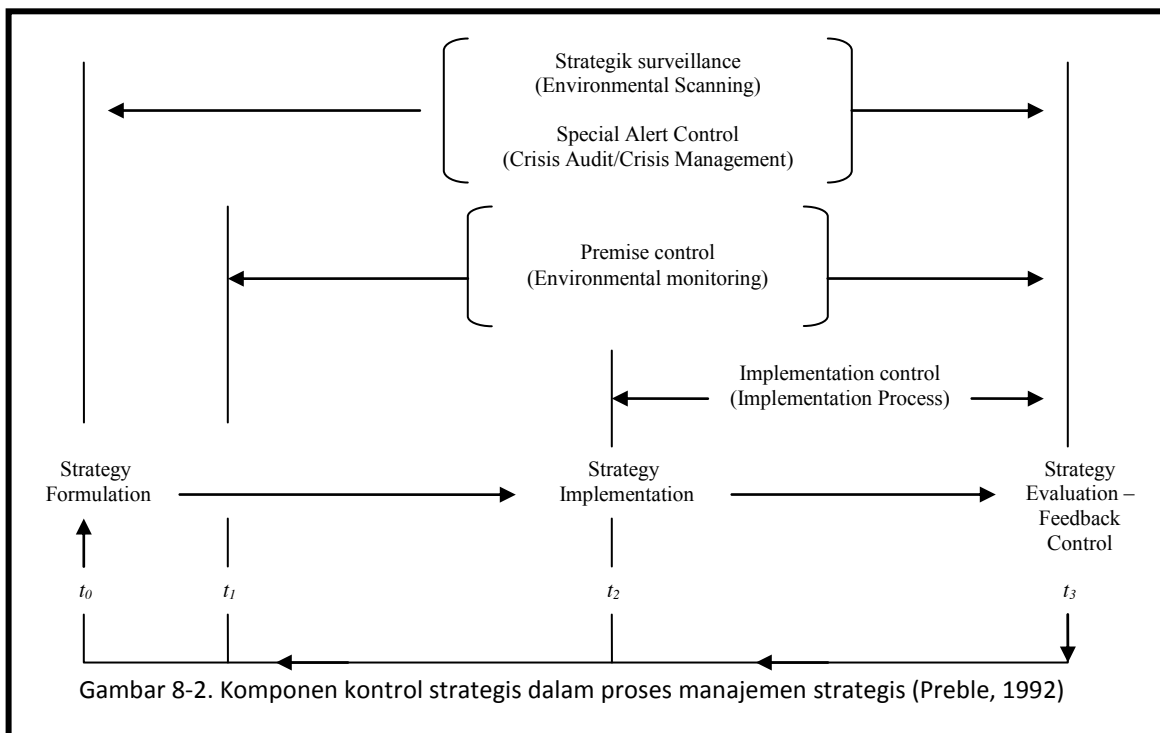
Kontrol strategis didefinisikan sebagai evaluasi kritikal dari rencana, kegiatan dan hasil, sehingga dapat memberikan informasi bagi tindakan dikemudian hari (Schreyogg dan Steinmann, 1987). Limitasi dari sistem kontrol tradisional diatasi dengan menempatkan pendekatan *feedforward* yang bersifat berorientasi pada masadepan dan antisipatoris. Pada esensinya rekayasa kontrol *feedforward* dimaksudkan untuk mengatasi masalah penundaan dalam sistem umpan balik (*feedback*) dengan memonitor input dan memprediksi dari variabel hasil atau *outcome* (Koontz dan Bradspies, 1972). Sistem ini disebut juga dengan *steering controls*.

Schreyogg dan Steinmann (1987) telah memberikan upaya awal dalam merinci model 3 tahap untuk kontrol strategis: kontrol premis, kontrol implementasi, dan *strategik surveillance*. Oleh Preble (1992) dikembangkan dan dimodifikasi menjadi seperti pada Gambar 8-2. Tujuan umum dari semua komponen kontrol strategis seperti pada Gambar 8-2 adalah untuk secara kontiyu menentukan apakah strategis harus dimodifikasi sesuai dengan perubahan keadaan.



Keterbatasan kontrol strategis atau *limitation of strategik control* dapat dilihat dari kontrol strategis masih dalam tahap awal perkembangannya (*infancy*). Praktek ini juga masih ketinggalan dibanding dengan perkembangan teorinya, sehingga perlu pengembangan sistem untuk dapat digunakan oleh organisasi secara lebih praktis.

Model 3 tahap yang diajukan oleh Scheryogg dan Steinmann (1987), manakala tujuan dicapai masih memerlukan analisis lebih lanjut yang lebih detail, perencanaan dan birokrasi, namun juga hal ini belum menjamin keakuratan dan kemenyeluruhan. Kontrol ini dikawatirkan terlalu formalistic, ringkas dan sederhana. Dengan limitasi ini paper Prebel (1992) berusaha menyajikan kombinasi analisis dan intuisi yang membantuk menyakinkan proses control strategis secara kreatif yang menjaga vitalitasnya sepanjang waktu.



Kegiatan *scanning* (pembacaan secara cepat/pengujian) lingkungan dilakukan pada saat formulasi strategis merupakan sumber utama dari premis atau asumsi perencanaan strategis perusahaan. Pengendalian premis dapat dicapai secara efisien dengan memonitor lingkungan, sebagai bagian integral dari sistem environmental scanning dilakukan dengan melacak kejadian, trend, dan permintaan yang sebelumnya telah diidentifikasi tapi tidak begitu terungkap pada tahap awal (formulasi strategi) namun ternyata penting bagi organisasi. Agar kontrol premis dapat dilakukan dengan sukses harus dihindari kelebihan beban informasi.

Sementara juga organisasi hendaknya mendekati tugas ini dengan hati-hati dan dengan cara menfokuskan diri pada premis kunci keberhasilan saja, yakni yang memberikan dampak perubahan besar terhadap organisasi. Sedangkan *strategic surveillance*, dilakukan untuk mengidentifikasi event kritis yang sebelumnya tidak terdeteksi, kontrol ini kurang focus dan lebih terbuka.

*Strategic surveillance* (pengamatan strategis) didisain untuk memonitor kejadian tak terduga yang mempengaruhi atau akan mengancam aksi strategis (Scheryogg dan Steinmann, 1987). Pengamatan kontinyu memberikan organisasi peringatan dini dari ancaman terhadap strategis yang sedang dijalankan, sehingga memungkinkan organisasi punya waktu dan fleksibilitas dalam merespon kejadian tersebut. Kegiatan ini dijalankan dengan *environmental scanning*.

Kontrol peringatan khusus dibutuhkan untuk secara menyeluruh dan kadang secara cepat mempertimbangkan kembali strategi dasar perusahaan berdasarkan pada kejadian mendadak dan tidak tidak diharapkan. *Special alert control* dilakukan dengan cara *crisis audit* dan manajemen krisis secara proaktif, dimaksudkan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam merespon kejadian krisis dengan cepat dan tepat yang jika tidak dilakukan akan mengancam strategi bahkan keberadaan perusahaan.

Kontrol strategis memerlukan pemeriksaan dan evaluasi kritis terhadap asumsi, strategi, dan hasil secara kontinyu sejalan dengan kondisi internal dan eksternal yang terus berubah. Kontrol strategis merupakan fungsi manajemen yang *autonomous*, yang bertindak sebagai proses pendamping (*countervailing*) dari perencanaan strategis. Sebagai pendekatan *feedforward*, kontrol strategis dapat memfasilitasi pembaharuan strategi dengan tepat waktu, sehingga dengan sedemikian rupa tingkat keberhasilan manajemen strategis dapat diperbaiki.

## E. MENUJU MODEL DINAMIK STRATEGIC FIT

Ketepatan (*appropriateness*) formulasi strategi dapat didefinisikan dengan sejauhmana strategi tersebut sesuai (*fit*), padu (*match*) atau sebangun (*congruence*) dengan lingkungan atau kontigensi organisasi yang dihadapi oleh perusahaan (Andrew, 1971; Hofer dan Schendel, 1978). *Strategic fit* atau kesesuaian strategik adalah konsep inti dalam model normatif formulasi strategi, dan pencapaian kesesuaian strategik dipandang sebagai implikasi dari kinerja yang diharapkan (Ginsberg dan Venkatraman, 1985; Miles and Snow, 1994). Namun sejalan dengan perkembangan literatur dan penelitian bidang manajemen strategik, perhatian terhadap kesesuaian strategik masih sedikit hal ini diungkap juga oleh (Kraat dan Zajac, 2002). Perkembangan konsep kesesuaian strategik ini terhambat disebabkan oleh tiga hal (Zajac, Kraatz dan Bresser, 2000).

Pertama, beberapa peneliti masih merasa tidak nyaman dengan orientasi statis dari konsep kesesuaian yang telah memiliki implikasi historisnya (Miller dan Friesen, 1984; Zajac dan Shortell, 1989; Rajagopana dan Speitzer, 1997; Bresser, 1998). Dengan pemahaman kesesuaian strategik sebagai sesuatu yang ada pada satu titik waktu, maka dalam memahami kesesuaian dinamik (*dynamic fit*) diperlukan perspektif baru tentang *strategic fit* yang mesti hadir bersamaan dengan pertanyaan terkait dengan perubahan strategik (Venkatraman, 1989). Perspektif baru yang dimaksud disini bahwa pengujian teori yang selama ini berkenaan dengan kesesuaian strategik menggunakan analisis *cross-sectional*, dicoba untuk menggunakan perspektif *longitudinal, time series*. Jadi selama ini baik penelitian kesesuaian strategik maupun perubahan strategik tidak memberikan konseptual dan alat metodologis yang dibutuhkan untuk memprediksi apakah organisasi akan sesuai dengan keadaan lingkungan dan organisasional yang berubah.

Kedua, sebenarnya kesesuaian strategik memiliki multidimensi. Pendekatan bivariat sederhana tidak memungkinkan adanya konseptualisasi dan pengukuran akurat bagi kesesuaian strategik, melihat organisasi berhadapan dengan beragam kontijensi lingkungan dan organisasional yang dapat mempengaruhi kesesuaian strategik. Lebih jauh pada kenyataannya bahwa kontijensi terdapat pada baik lingkungan maupun organisasional yang memberikan tekanan manakala perusahaan berusaha mencari kesesuaian antara strategi dan lingkungan berhadapan dengan kesesuaian antara strategi dan kompetensi khususnya. Tekanan atau tensi ini membesar jika konseptualisasi kesesuaian strategik berada dalam kondisi dinamik, dengan melihat kenyataan bahwa ketepatan perubahan strategi dalam merespon perubahan lingkungan menjadi semakin tidak menentu manakala organisasi bergerak keluar dari kompetensi tradisional atau *distinctive-nya* (Prahalad dan Hamel, 1990; Ghemawat, 1991; Selznick, 1957).

Ketiga, dalam mempelajari atau meneliti dinamika kesesuaian strategik yang bertolak belakang dengan sifat konservatif para peneliti seumumnya, yaitu dengan keluar dari kebiasaan dan mengembangkan rerangka normatif yang memungkinkan dapat memprediksi atau bahkan mengpreskripsi kesesuaian strategik. Mengembangkan sejenis rerangka yang mengharuskan dapat membuat prediksi dengan mana, kapan, kearah mana, dan seberapa banyak organisasi harus merubah strateginya. Hal ini juga mengharuskan membuat prediksi secara *a priori* tentang konsekwensi kinerja dari perubahan spesifik untuk organisasi spesifik. Menjadi sangat menantang terutama dalam menspesifikasi secara dengan presisi mana kontijensi lingkungan dan organisasional yang akan dipertimbangkan dalam formulasi strategi sehingga memberikan kinerja perusahaan yang maksimum. Dengan memastikan kontijensi cukup umum sifatnya dapat padu bagi setiap konteks bahkan dapat secara spesifik akurat merefleksikan realitas dari konteksnya adalah merupakan tantangan lainnya. Dari semua tantangan tersebut dapat dikatakan

merupakan hambatan keprilakuan organisasional. Ketiga hambatan ini dirumuskan pada Tabel 8.2, yang menggambarkan model kesesuaian strategik dalam situasi dinamik.

Konsep *fit* memiliki akar teoritis pada perspektif kontijensi yang dapat ditemui dalam literatur strategi dan teori organisasi (Ginsberg dan Venkatraman, 1985). Seperti halnya Venkatraman dan Camillus catat bahwa bidang kebijakan bisnis (*business policy*) – sebagai paradigma awal dari strategi (Schendel dan Hofer, 1979) mengakar pada konsep “*matching*” atau “*aligning*”, yang berarti penyesuaian atau harmonisasi sumberdaya organisasi dengan peluang serta tantangan lingkungan (Andrew, 1971; Chandler, 1962). Miles and Snow (1994) menyarankan bahwa proses untuk mencapai fit dimulai secara konseptual paling tidak dengan menyelaraskan perusahaan dengan pasarnya, proses penyelarasan ini mendefinisikan strategi perusahaan.

Tabel 8.2. Menuju Konseptualisasi Baru Kesesuaian Strategik

	Traditional View	Proposed View
<b>Time Frame</b>	Static	Dynamic
<b>Assumed Relationship</b>	Bivariate	Multivariate
<b>Dependent Variable</b>	Organizational Structure	Organizational Strategy
<b>Independent Variable</b>	Environmental Factors	Environmental Factors and Organizational Contingencies
<b>Fit: Common/Unique</b>	Fit is Common Across Organizations in Similar Environments	Fit is Largely Unique, Given Differences in Organizational Contingencies

Sumber: *Modeling the Dynamic of Strategic fit* (Zajac, Kraatz dan Bresser, 2000)

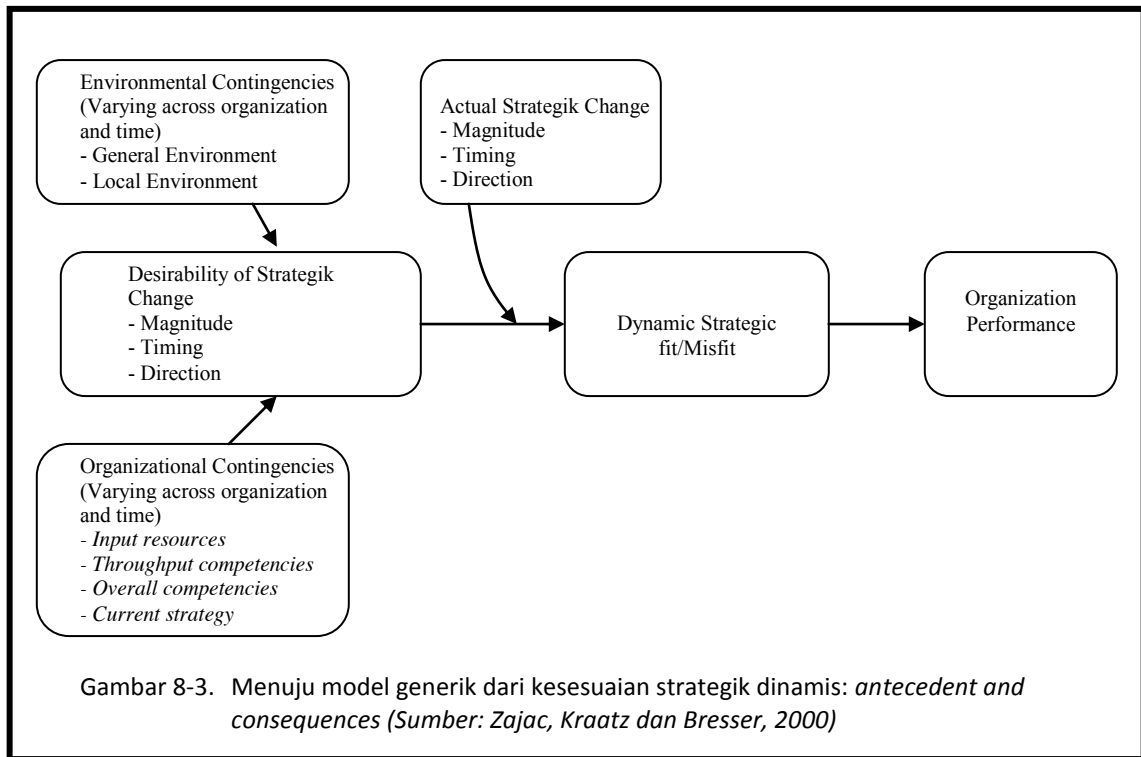
Dalam teori organisasi konsep kesesuaian sejak lama telah diasosiasikan pada teori kontijensi struktural (Thompson, 1967; Lawrence and Lorch, 1967; Donaldson, 1995), yang cenderung untuk menekankan pada hubungan lingkungan-struktur, ketimbang hubungan lingkungan-strategi yang menjadi fokus studi ini. Perbedaan penting antara kesesuaian dalam literatur strategi dan teori organisasi adalah dalam teori organisasi agak ambigu dalam menunjukkan struktur mana yang cocok bagi lingkungan tertentu, dan bahwa perubahan dalam kondisi lingkungan mensyaratkan penilaian kembali dari pilihan struktur. Prediksi tersebut menjadikan hasil yang ambigu karena faktor kontijensi dalam rerangka lingkungan-struktur pada esensinya unidimensional: kondisi lingkungan tertentu menyarankan struktur tertentu.

Dipihak lain dalam literatur strategi konsep penjodohan (*matching*) atau penyelarasan (*alignment*), secara historis telah bersifat multidimensi, dan sehingga akan menjadi semakin ambigu dalam memprediksi pada saat kondisi lingkungan

berubah (juga dengan munculnya peluang dan tantangan baru), tidak jelas apakah organisasi harus merubah strateginya agar memperoleh kesesuaian yang lebih baik dengan kondisi lingkungan yang baru jika perubahan tersebut akan berakibat ketidaksesuaian (*misfit*) dengan kekuatan yang telah ada. Rerangka SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) yang cukup tua dalam literatur strategi tentunya tidak memberikan resolusi terhadap masalah ini, dan rerangka teori yang lebih muthakirpun (seperti analisis industri dan kompetitif serta pendekatan berbasis sumberdaya) tidak juga memberikan ulasan langsung pada masalah ini, namun masing-masing memberi penekanan pada separuh bagian dari rerangka SWOT (masing – masing OT dan SW).

Sebagai tambahan kedua pendekatan baik perspektif industri maupun sumberdaya cenderung menekankan pada keseimbangan statis, jadi sulit diadopsi untuk perubahan strategis. Kelompok peneliti strategi lainnya yang tertarik pada perubahan strategik dan kesesuaian strategik lebih menekankan isu proses dari pada isu tentang isi strategi. Sebagai contoh penelitian perubahan strategik (Miles dan Snow, 1994) dan “*logical incrementalism*” Quinn (1980) yang digunakan dalam proses penyatuan isu dalam formulasi strategi. Namun keduanya berhenti pada bagaimana secara spesifik isi strategi organisasi harus sesuai atau harus dirubah sehingga sesuai dengan lingkungan dan konteks organisasi. Padahal untuk menghadapi kenyataan ini diperlukan pendekatan analitik yang secara simultan mempertimbangkan bagaimana faktor organisasi dan lingkungan mempengaruhi kesesuaian strategi dari waktu ke waktu dan juga pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Untuk keperluan diatas, tiga pendekatan diusulkan 1. pendefinisian faktor lingkungan dan organisasi yang secara teoritis harus mendefinisikan kesesuaian strategik; 2. variasi dalam faktor tersebut memberikan implikasi variasi dalam kebutuhan bagi perubahan strategi (lintas organisasi dan atau lintas waktu); 3. perbandingan kenyataan dan perubahan strategik yang diharapkan menentukan derajat dinamika kesesuaian strategik yang pada tahap berikutnya akan mempengaruhi kinerja organisasi. Logika ini dipresentasikan pada Gambar 8-3 yang menunjukkan model generik, dengan berbasis hubungan konstruk ke konstruk, dari *antecedent* dan *consequences* kesesuaian strategik dinamis.



Kesesuaian strategik dinamis yang merupakan inti dari konseptualisasi dan analisis empiris, ditunjukkan oleh Table 8.2, yang menggambarkan pada tataran luas bagaimana hubungan antara perubahan strategik, kesesuaian strategik dinamis dan kinerja organisasional dikarakterisasi oleh empat situasi *prototype* berbeda.

Tabel 8.3. Empat kemungkinan skenario dalam mencapai kesesuaian strategik dinamis

		Apakah perubahan strategik terjadi?	
		YA	TIDAK
Apakah perubahan strategik diperlukan untuk membentuk kesesuaian strategik dinamis?	YA	<i>Beneficial Strategik Change (Dynamic Fit)</i>	<i>Insufficient Strategik Change (Dyn. Misfit)</i>
	TIDAK	<i>Excessive Change (Dyn. Misfit)</i>	<i>Beneficial Inertia (Dynamic Fit)</i>

Sumber: Zajac, Kraatz dan Bresser (2000)

Dimensi vertikal pada Tabel 8.3 diatas menangkap kemungkinan apakah perubahan strategi dibutuhkan untuk membentuk kesesuaian strategik dinamis dan dimensi horizontal menangkap apakah perubahan strategi itu muncul atau tidak.

### *Beneficial Strategic Change (Dynamic Fit)*

Kuadran ini merepresentasikan situasi dimana organisasi menghadapi kebutuhan untuk berubah (yang didefinisikan sebagai kontijensi organisasi dan lingkungan) dan apakah perubahan diperlukan untuk memberikan hasil pada peningkatan kinerja. Kontijensi lingkungan dapat memandu perubahan preferensi konsumen, perubahan kebijakan pemerintah dan gerakan pesaing, perubahan teknologi dan pergeseran lainnya yang dapat mempengaruhi layak atau tidaknya strategi yang ada. Kontijensi organisasi dapat juga memainkan peran dalam situasi ini, yakni manakala terjadi kekurangan sumberdaya atau kompetensi yang menghalangi keberhasilan implementasi strategi tertentu, memberikan isyarat akan butuhnya perubahan strategik.

#### **Proposisi 1:**

**Strategi perusahaan akan memberikan hasil jika dapat mengantisipasi perubahan faktor lingkungan seperti perubahan preferensi konsumen, kebijakan pemerintah dan gerakan pesaing, perubahan teknologi dan pergeseran lainnya *beneficial strategic change (dynamic fit)*.**

### *Insufficient Strategik Change (Dynamic Misfit)*

Kuadran ini representasikan situasi dimana organisasi berhadapan dengan situasi untuk berubah namun gagal dalam merespon secara memadai, akibatnya akan memberikan hasil yang tidak menguntungkan. Bersebrangan dengan kuadran *beneficial strategik change (dynamic fit)*, kuadran ini menangkap kondisi dengan apa yang disebut "*worst case scenario*" yakni dimana organisasi disertai dengan strategi yang kadaluarsa, ketinggalan jaman, atau tidak sesuai lagi dengan perubahan kondisi. Bagi organisasi yang berada pada kategori *misfit*, sebab kemunculannya lebih dikarenakan organisasi tidak mampu atau tidak bersedia berubah atau mungkin tidak mempunyai kepedulian terhadap perlunya berubah.

#### **Proposisi 2:**

**Strategi perusahaan yang tidak mampu mengantisipasi perubahan faktor lingkungan seperti perubahan preferensi konsumen, kebijakan pemerintah dan gerakan pesaing, perubahan teknologi dan pergeseran lainnya atau *insufficient strategik change misfit* tidak mempengaruhi kinerja.**

### *Beneficial Inertia (Dynamic Fit)*

Kuadran ini merepresentasikan situasi dimana organisasi berhadapan dengan tidak adanya (kecilnya) kebutuhan untuk berubah, menikmati manfaat kinerja yang dihasilkan. Tidak berubah (*inertia*) kemungkinannya akan memberikan manfaat manakala kesesuaian telah dicapai, dan kondisi ini tidak terancam dengan bergesernya kontijensi. Lingkungan umum organisasi mungkin tidak berubah, atau lingkungan local dapat menutupi perubahan besar dalam industri. Menurut pandangan kontijensi lingkungan dan organisasi, faktor internal organisasi dapat juga berperan secara signifikan dalam menentukan kapan *inertia* akan bermanfaat bagi organisasi, dalam situasi tersebut perusahaan memiliki sumberdaya yang dapat mengalahkan tekanan luar untuk berubah.

#### **Proposisi 3:**

**Strategi yang telah ditetapkan telah memenuhi syarat untuk menyesuaikan dengan faktor lingkungan seperti preferensi konsumen, kebijakan pemerintah dan gerakan pesaing, teknologi dan pergeseran lainnya atau *beneficial inertia dynamic fit* mempengaruhi kinerja.**

### *Excessive Change (Dyn. Misfit)*

Kuadran ini merepresentasikan situasi lingkungan dan kontijensi organisasi yang menunjukkan tidak perlunya adanya perubahan, namun organisasi memilih untuk berubah sehingga berakhir dengan kerugian. Perubahan yang terlalu besar dapat saja menunjukkan suatu niat yang kuat tapi juga merupakan kesalahan hitungan terhadap upaya pencapaian kesesuaian strategik. Dalam situasi ini organisasi telah melakukan perubahan yang berlebihan. Melampaui target *dynamic co-alignment* dengan kontijensi organisasi dan lingkungan. Perubahan yang terlalu besar juga dihasilkan pada saat organisasi secara *rigid* mengadaptasi strateginya terhadap suatu konteks (seperti lingkungan kompetitif), namun gagal mempertimbangkan kesesuaian dengan dimensi lainnya (seperti basis sumberdaya). Perubahan yang berlebihan juga dapat merefleksikan kurang adanya niat sehingga terjadi adaptasi yang tidak berkaitan, perubahan yang tidak berarti karena semata untuk perubahan (*unreflective change for change sakes*).

#### **Proposisi 4:**

**Strategi yang telah ditetapkan telah memenuhi syarat untuk menyesuaikan dengan faktor lingkungan seperti preferensi konsumen, kebijakan pemerintah dan gerakan pesaing, teknologi dan pergeseran lainnya. Namun perusahaan melakukan perubahan strategi yang telah**



ditetapkan yang justru menjadikan tidak dapat menyesuaikan lagi dengan lingkungan karena perubahan yang tidak perlu atau *excessive change dynamic misfit* tidak mempengaruhi kinerja.

## F. PENUTUP

Teori strategi dalam tulisan memperlihatkan bahwa strategi adalah *hybrid theory* atau teori yang bersumber dari berbagai teori lain dengan mengadopsi dan mensistensis untuk keperluan *strategic making decision, implementation and control*. Dinamika *strategic fit* memungkinkan organisasi merespon perubahan lingkungan secara fleksibel. Dengan menggunakan *strategic control* sebagai sarana pendeteksi perubahan lingkungan, penulis melihat akan memperkuat proses *strategic fit*. Pada tahapan proposisi dalam tulisan ini lebih spesifik pada *strategic fit* hal ini dimaksudkan untuk melihat kesesuaian atau *fit* atau *coalignment* antara strategi dengan lingkungan. Untuk pengujian proposisi secara empiris harus dilakukan dengan menformulasikan hipotesis. Penerapan metoda penelitian secara rigid untuk memberikan hasil yang *rigorous*.

## G. DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiat, A. (2008). "Model dinamik *strategic fit* dalam perspektif kontijensi kaitannya dengan *strategic control*: Suatu ulasan teoritis." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 4 No. 3. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.
- Aldrich, H.E. (1979) *Organization and Environments*. Englewood, NJ: Prentice Hall.
- Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, Homewood, IL.
- Andrews, K.R. (1980) *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H.I (1982) Societal strategy for the business firms. In H.I. Ansoff, A. Bosman & P.M. Storm (Eds.), *Understanding and managing strategic change*. New York: North-Holland, 1982.
- Armour, H. O. and Teece, D.J. (1978) Organization structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis. *Bell Journal of Economics*, 9, 106-122.
- Bain, J. S. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass Harvard University Press, 1956.
- Biggadike, E.R. (1981) The contributions of marketing to strategic management. *Academy of Management Review*, 8, 406-415.
- Bourgeois, K.J. (1980) Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.

- Caves, R. E., and Porter, M. E. (1977) From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competitors. *Journal of Economics*, 91, 421-434.
- Chakravathy, B.S. (1982) Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7, 35-44.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Channon, D.F. (1971) *The strategy and structure of British enterprise*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Child, J. (1972) Organization structure, environment and performance-The role of strategic choice. *Sociology*, 1972, 6, 1-22.
- Christensen, H.K. and Montgomery, C. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2, 327-343.
- Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. and Astley, W.G. (1983) Beyond corporate strategy. *Journal of Business Strategy*, 3 (4), 47-54.
- Fry, L.W. (1982) Technology-structure research: Three critical issues. *Academy of Management Journal*, 25, 532-552.
- Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A. (1978) The role of organizational structure and process in strategy implementation. In D. Schendel and C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown, 249-283.
- Galbraith, J. (1973) *Designing Complex Organization*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Ginsberg, A. and N. Venkatraman (1985) Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10, pp. 421-434.
- Ginsberg, A. and Venkatraman, N. (1983) Contingency theory research of strategy: A framework for analysis. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Dallas.
- Glueck, W.F. (1976) *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*. New York: McGraw-Hill.
- Grinyer, P.H. and Yasal-Ardekani, M. (1981) Strategy, structure, size and bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24, 471-486.
- Grinyer, P.H., Yasal-Ardekani,, and Al-Bazzaz, (1980) Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 UK companies. *Academy of Management Journal*, 23, 193-220.
- Gupta, A.K. and Govindrajana, V. (1982) Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, March-April.

- Harrigan, K.R. (1983) Research methodologies for contingency approach to business strategy. *Academy of Management Review*, 8, 398-405.
- Harvey, D.F. (1982) *Strategic Management*. Columbus, OH: Merrill.
- Hatten, K.J. and Schendel, D.E. (1977) Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the brewing industry. *Journal of Industrial Econometrics*, 26, pp. 97-113.
- Hedley, B. (1977) Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10 (1), 9-15.
- Henderson, B. D. (1989) The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Palia, K.A. (1982) Industrial firm's grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25, 265-298.
- Hofer, C.W. and Schendel, D.E. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. New York: West, 1978.
- Hofer, C.W. (1975) Research on strategic planning: A survey of past studies and suggestions for future efforts. *Journal of Economic and Business*, 29, 261-286.
- Hofer, C.W. (1983) ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed), *Advances in strategic management* (Vol. 2, pp.43-55), Greenwich, CT: JAI Press.
- Hrebiniak, L.G. (1981). The organization and environment research program. Overview and critique. In A.H. Van de Ven and W.F. Joyce (Eds). *Perspectives on organization design and behavior*. New York: Wiley-Interscience, 338-345.
- Jauch, L.R. and Osborn, R.N. (1981). Toward an integrated theory of strategy. *Academy of Management Review*, 6, 491-498.
- Jemison, D.B. (1981a) The importance of an integrative approach to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 601-608.
- Jemison, D.B. (1981b) The contributions of administrative behavior to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 633-642.
- Katz, D. and Kahn, R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Khandwalla, P.N. (1981) Properties of competing organizations. In P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organization Design* (Vol .1). New York: Oxford University Press, 409-432.
- King, W.R. (1978). Strategic planning for management information systems. *MIS Quarterly*, 2 (1), 27-37.
- Koontz, H. and Bradspies, R.W. (1972) Managing through feed forward control: A future directed view. *Business Horizons*, 25036.
- Lawrence, P. and Dyer, D. (1980) Toward a theory of organizational and industrial adaptation. Working Paper HBS80-57, Harvard Business School.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, (1967) *Organization and Environment*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
- Lorange, P. and Vancil, R.F. (1977) *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs,

- N.J. Prentice-Hall.
- Miles & Snow, 1978, Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1980) Toward a synthesis in organization theory. Unpublished manuscript, February.
- Miller, D., and Frisesen, P. H. (1977) Strategy making in context: Ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, 14, 259-280.
- Milller, D. (1981) Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, 18, 1-26.
- Mintzberg, H. (1987) The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Montanari, J.R (1978) Managerial discretion: An expanded model of organizational choice. *Academy of Management Review*, 3, 231-241.
- Nightingale, D.V. and Toulouse, J.M. (1977) Toward a multilevel congruence theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, 22, 264-280.
- Pennings, J.M. (1981). Strategically interdependent organization. In P.C. Nystroms and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook on Organizational Design* (Vol.1). New York: Oxford University Press, 435-445.
- Peters, T.J, and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter, M.E. (1979) How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-156.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Prebel, J.F. (1992) Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies* 29 (4).
- Riyanto (2001). Alternative approach to examining a contingency model in accounting research: A comparison. *Jurnal Riset Akuntansi ,Manajemen, Ekonomi*, 1-12.
- Riyanto (2003). *Model kontinjensi sistem pengendalian: Integrasi dan Ekstensi untuk Future Research*. *Kompak*, 9, September.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991) Strategik management and economics. *Strategik Management Journal*, 12(Winter), 5-29.
- Schendel, D. and Hofer, C.W. (1979) *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown,
- Scheryogg, G. and Steinmann, H. (1987) Strategic control: A new Perspective. *Academy of Management Review*, Vol 12 (1), 91-103.

- Schoonhoven, C.B. (1981) Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.
- Schreyogg & Stainmann (1987)
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York.
- Steiner, G.A. (1979) Contingency theories of strategy and strategic management. In D. Schendel & C.W. Hofer (Eds,), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp.405-416). Bistin: Little Brown.
- Stonich, P.J. (1982) *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*. Cambridge Mass: Ballinger.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Thorelli, H.B. (1977). Organization theory: An ecological view. In H. B.Thorelli (Ed.) *Strategy + Structure = performance*. Bloominton: Indiana University Press, 277-301.
- Van de ven, A.H. Review of Aldrich's (1979) book-Organizations and Environments. *Administrative Science Quarterly*, 24, 320-326.
- Venkatraman, N. and Camillus, J.C. (1984) Exploring the concept of "fit" in strategic management . *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- Waterman, R.H., Peters, T.J. & Philips, J.R. (1980) Structure is not organization. *Business Horizons*.
- Weir, J.E. (1979) Toward the theoretical foundations of a contingency of policy making behavior. *Academy of Management Proceedings*, 128-132.
- White, R.E. and Hammermersh, R.G. (1981) Toward a model business unit performance. An integrative approach. *Academy of Management Review*, 6, 213-223.
- Williamson, O.E. 1981. The Modern Corporation: Origins, Evolutions, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19, 1537-1568.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Yip, G.S. (1982) Diversification entry: Internal development versus acquisition. *Strategic Management Journal*, 3, 331-345.



Ayi Ahadiat, Lahir di Bandung, Jawa Barat, 7 Maret 1965, adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Lampung dan Dosen tidak tetap pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM (2008, 2010). Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Lampung (1990), dan *Master of Business Administration* dari *Haworth College of Business, Western Michigan University, USA* (1994). Pendidikan non gelar pada 1. *Economics Institute, Boulder, Colorado, USA* (1992); 2. *Asian Institute of Technology (AIT) Bangkok, Thailand, Short Course on Management the Information Resources Center* (2000); dan 3. *University of California at Los Angeles (UCLA), Anderson School of Business, California USA, Short Course on Managing the Information Resources (MIR) Program* (2001). Sejak tahun 2002 mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen Bidang Manajemen Strategik pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan sandwich program pada *Gatton College of Business and Economics, The University of Kentucky, USA* (2004).

Minat penelitian: 1. Manajemen Strategik, khususnya Perubahan Strategik; 2. Sistem Informasi Manajemen; 3. Perilaku Organisasional; dan 4. Manajemen Sumberdaya Manusia. Mata kuliah yang diasuh (S1 dan MM): Manajemen Strategik, *Leadership*, Sistem Informasi Manajemen, dan Perilaku Organisasional.

Menjadi konsultan pada berbagai lembaga dan narasumber pada pelatihan, seminar dan workshop berkaitan dengan perencanaan strategik, kepemimpinan strategik, manajemen kinerja, monev, dll.: Pemprov Lampung, Pemkab Lampung Utara, DPRD Kabupaten Lampung Tengah, DPRD Kabupaten Tulang Bawang, Pemkab Way Kanan, Pemkab Lampung Barat, Pemkab Lampung Selatan, Pemerintah Kota Bandar Lampung, DPRD Kabupaten Badung Provinsi Bali, PLN Bandar Lampung, Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia (AEKI) Lampung, dll. Sebagai Wakil Direktur LPIU *Development Under-Graduate Education (DUE) Project* Unila (1997-2002), Tim Penyusun *Project Management Report (PMR) QUE Project* Ditjen Dikti-World Bank (2001-2002) dan Tim Unila untuk kunjungan kerjasama ke University of Bremen, University of Gottingen (Germany), dan University of Newcastle Upon Tyne (UK) tahun 2002.

Sampaikan komentar, kritik, dan saran ke: [ayahadiat@unila.ac.id](mailto:ayahadiat@unila.ac.id); <http://indonesian-strategic-management.blogspot.com>

