

Grand Theory Model Kualitas Strategi

Widodo

Fakultas Ekonomi
UNISSULA Semarang

Abstrak

Pada umumnya suatu organisasi baik profit maupun non profit memiliki strategi. Namun berdasarkan studi empiris strategi yang dimiliki sebagian besar tidak menunjukkan peningkatan kinerja organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan kualitas strategi, kualitas strategi tercermin dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi yang berkualitas. Oleh karena itu artikel ini bertujuan menelaah bagaimana mengembangkan grand theory model atau model teoretik dasar kualitas strategi, yang mencakup proposisi pertama tentang pembelajaran organisasional, proposisi kedua tentang aset strategi dan proposisi ketiga tentang kualitas strategi. Studi empiris menunjukkan bahwa terdapat beberapa kontroversi (research gap) pada model perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Oleh karena area tersebut merupakan agenda penelitian mendatang yang sangat menarik untuk peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci : Kualitas strategi, Perencanaan strategi, Implementasi strategi dan evaluasi strategi, Kinerja Organisasi.

1. Pendahuluan

Masalah mendasar dalam manajemen strategi adalah bagaimana sebuah organisasi perusahaan dapat mencapai kinerja yang superior dan mempertahankan keunggulan bersaing (Teece, Pisano, dan Shuen, 1997). Strategi merupakan kunci sukses yang mempengaruhi kinerja organisasi (Olson dan Bokor, 1995; Bokor, 1995; Ferdinand, 2002). Hal tersebut karena strategi merupakan rencana keseluruhan yang menjelaskan posisi daya saing suatu perusahaan (Mintzberg dan Quin, 1991).

Namun demikian tidak semua pebisnis sukses dengan strategi yang dimiliki. Kondisi tersebut berkaitan dengan kualitas strategi yang dimiliki. Kualitas strategi adalah strategi yang dibangun dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi yang berkualitas (Menon, Bharadwaj dan Edison, 1999). Proses pengembangan strategi yang baik harus berangkat dari keyakinan dasar bahwa strategi harus memiliki isi strategi yang sesuai, dengan proses formulasi yang berkualitas serta kejelasan dan ketegasan implementasi yang akan dilakukan (Varadarajan dan Jayachandran, 1999).

Proses strategi yang berfokus pada perencanaan strategi dimaksudkan bagaimana strategi itu dimunculkan / *How the strategy is arrived at* (Ferdinand, 2002b). Kebanyakan model perencanaan strategi tidak secara komprehensif mengakomodasi variasi dan kompleksitas suatu fenomena. (Banbury, 1994). Secara empiris proses dengan cakupan yang luas menggunakan ukuran kinerja yang berbeda, menghasilkan akumulasi pengetahuan yang kecil (Wooldridge and Floyd, 1996). Menurut Covin dan Dess (1997) ada suatu yang terbatas dalam format proses organisatoris keputusan strategis pada umumnya mengambil format pada organisasi lain.

Studi Hax dan Majluf (2001) menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan ternyata tidak mampu menjalankan strategi (*strategy implementation*) yang telah dirumuskan. Hasil berbagai penelitian empiris selama ini hanya 20-30 % persen rencana-rencana strategik organisasi yang dapat dikerjakan sisanya merupakan kegiatan yang sifatnya spontan didasarkan pada intuisi, naluri dan pertimbangan manajerial tertentu. Kondisi tersebut menuntut perhatian bagaimana strategi itu diartikulasikan secara implementatif, sehingga dapat dijalankan dan memberi peluang untuk peningkatan kinerja organisasi (Ferdinand, 2002a).

Selanjutnya strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Menurut Glueck (1996) proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Kinerja organisasi akan tergantung pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi dilaksanakan (Ferdinand, 2002b). Berdasarkan pendekatan *behavior-based control* (Oliver and Anderson (1994) pengawasan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun studi Piercy dan Craves (2001) pengawasan strategi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka artikel ini bertujuan menelaah bagaimana mengembangkan *grand theory model* (model teoritikel dasar) kualitas strategi sehingga dapat memicu peningkatan kinerja organisasi".

2. Proposisi Pembelajaran Organisasional

Menurut Sinkula, Baker dan Noordwier (1997) menjelaskan bahwa studi kapabilitas sebuah organisasi untuk belajar telah lama dilakukan, sehingga mengakibatkan definisi tentang *organizational learning*. Berdasarkan pemikiran manajerial, Senge (1990) menjelaskan *organizational learning* merupakan suatu kombinasi nilai-nilai dan norma-norma. Huber (1991) dengan menggunakan dasar pemikiran proses, mengemukakan bahwa *organizational learning* terjadi disemua organisasi, meskipun proses tersebut mengalami stagnasi.

Pendapat lain *organizational learning* adalah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan (Garvin, 1993). Sedangkan menurut Baker (1997) *organizational learning* adalah sistem yang terdiri dari langkah-langkah tindakan, pelaku dan proses-proses yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri jangka panjang.

Studi Huber (1994) menjelaskan bahwa pemahaman tentang literatur proses pembelajaran organisasi menghasilkan kesimpulan 4 (empat) dimensi, yakni:

1). Pengumpulan informasi. Pengumpulan informasi merupakan proses dimana informasi-informasi yang diperlukan organisasi dikumpulkan (Sinkula: 1997). Informasi dapat diperoleh dari pengalaman langsung perusahaan serta pengalaman perusahaan lain. Pengumpulan informasi dalam perusahaan memiliki dua aspek : a). Pengalaman eksternal perusahaan. b). Pengalaman internal perusahaan. Hasil studi Sinkula, Baker dan Noordwier (1997) menyatakan bahwa kemampuan belajar merupakan dasar bagi organisasi agar mengumpulkan informasi dengan akurat. Semakin tinggi kemampuan belajar dari perusahaan, maka proses pengumpulan informasi juga semakin akurat. Proses pengumpulan informasi akan berjalan efektif bila didukung oleh kemampuan belajar yang tinggi dari perusahaan.

2). Penyebaran informasi. Informasi-informasi yang dibutuhkan perusahaan harus dikomunikasikan atau disebarkan kepada seluruh departemen atau personel yang relevan dalam organisasi. Menurut Slater dan Never (1995) menjelaskan bahwa efektifitas dan kecepatan penyebaran informasi tergantung dari proses belajar. Proses belajar yang efektif akan meningkatkan efektifitas penyebaran informasi keseluruhan bagian perusahaan. Hasil studi Sinkula, Baker dan Noordwier (1997) efektifitas *organizational learning* berpengaruh positif terhadap proses penyebaran informasi.

3). Penafsiran informasi. Efektifitas proses pengolahan informasi tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menafsirkan informasi dan hasil yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu kesalahan perusahaan dalam menafsirkan informasi yang diperoleh dapat membawa perusahaan mengalami kegagalan dalam proses belajar.

4). Memori organisasi. Merupakan sekumpulan data mengenai pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang berisi mengenai praktek-praktek yang dilakukan perusahaan. Memori organisasi merupakan faktor penting dalam proses belajar. Jika tidak ada memori organisasi maka proses belajar hanya berlangsung singkat karena tidak mendapat dukungan personel perusahaan.

Keunggulan bersaing tergantung pada kemampuan belajar organisasi. Konsep tersebut didasarkan pada pengetahuan, usaha membangun kompetensi, inisiatif dan inovasi (Pitt, dan Kannemeyer (2000). Sedangkan Piercy, Baldaup and Craves (2001) mengemukakan proses belajar meningkatkan kemampuan adaptasi, kondisi tersebut mempengaruhi antara sistem dengan lingkungannya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Menurut Ferdinand (2002b) organisasi yang melakukan pembelajaran proses (*process learning*)

sebagai bagian dari pembelajaran organisasional dalam sistem yang terpadu akan menghasilkan makna ganda, yaitu pertama organisasi senantiasa menjadi sebuah titian yang siap bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan. Kedua, organisasi belajar bagaimana memanfaatkan pengalaman pembelajaran organisasionalnya untuk menghasilkan strategi yang kreatif, ketiga kualitas sebuah proses akan tercermin dari adanya berbagai komitmen, termasuk didalamnya komitmen untuk berkonsensus. Pembelajaran organisasional yang baik akan memberikan kemampuan untuk mengembangkan berbagai aset dan kapabilitas, dan karena itu dapat meningkatkan kualitas strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya berpeluang untuk meningkatkan kinerja pada sebuah strategi yang dikembangkan dan diimplementasikan.

a. Analisis Lingkungan

Lingkungan merupakan totalitas semua kondisi-kondisi dan kecenderungan-kecenderungan luar yang mengelilingi bisnis yang bersangkutan. Sedangkan analisis lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan (Wilson, 1990). Analisis lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara analisis lingkungan dengan kinerja organisasi (Hunger dan Whelen, 2003).

Dimensi lingkungan menurut Covin dan Dess (1997) terdiri 3 (tiga) karakteristik, yaitu:

1). Kompleksitas (*complexity*) merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan yang bersangkutan. Hal tersebut berarti semakin banyak jumlah faktor luar yang harus ditangani manajer dan semakin tinggi intensitas perbedaan antar faktor-faktor tersebut, berarti semakin kompleks lingkungan bisnis yang bersangkutan. Adanya kompleksitas lingkungan bisnis membuat manajer menjadi lebih sulit untuk melakukan perubahan-perubahan tertentu secara mendalam (yang bersifat sangat diperlukan), sehingga menjadi cenderung melakukan hanya sedikit sekali langkah penyesuaian. Selain itu menjadi lebih sulit untuk mengetahui faktor-faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan (Amit dan Schoemaker 1993). Selanjutnya menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan persyaratan yang sesuai untuk lingkungan luar yang bersifat kompleks tersebut, karena kapabilitas dan sumber daya yang baik akan membingungkan para pesaing, sehingga memberikan kemungkinan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang lebih baik. Sumber daya dan kapabilitas yang bersifat canggih membuat para pesaing sulit mengetahui dan menirunya. Jasa layanan yang diberikan oleh perusahaan di dalam lingkungan bisnis yang kompleks merupakan sifat-sifat yang sulit dievaluasi, bahkan setelah jasa layanan terkait selesai diberikan. Sertifikasi atau reputasi yang baik misalnya, dapat merupakan faktor sangat penting yang menentukan daya saing didalam lingkungan bisnis yang kompleks. Suatu standard yang baik akan mengurangi biaya transaksi, memberikan akses ke pasar, meningkatkan kinerja, mengurangi biaya operasional dan sebagainya.

2). *Munificence* merupakan intensitas kemampuan lingkungan bisnis untuk menunjang pertumbuhan organisasi atau pertumbuhan penjualan. Petunjuk tentang *munificence* antara lain tingginya konsentrasi perusahaan-perusahaan yang bersifat sejenis (Sharma, 2003). Selanjutnya menjelaskan

bahwa subsidi oleh pemerintah atau stimulan dalam bentuk pengurangan pajak juga dapat merupakan *munificence*.

3). *Dynamism* atau *Volatility*, dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Pengertian tersebut termasuk kecepatan perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen, kecepatan perubahan struktur pesaing (banyak sedikitnya pesaing, jumlah pesaing menurut kuat lemahnya (Ferdinand, 2002a).

Studi Mengenai pengaruh lingkungan dapat dilakukan dengan dimensi lingkungan sebagai peluang dan ancaman yang dinyatakan melalui derajat kompleksitas lingkungan, dinamika lingkungan dan *munificence* atau *hostilitas*. Dengan demikian perusahaan dapat mendefinisikan lingkungan dalam bentuk ancaman yang dihadapi dan kemampuan adaptasi melalui kapabilitas manajerialnya (Ferdinand, 2002b).

Teori *contingency* menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari penyesuaian antara variabel internal dengan variabel-variabel lingkungan. Adanya perbedaan intensitas keragaman lingkungan luar memerlukan intensitas pembuatan keputusan berbeda. Hal tersebut untuk menyesuaikan sumber-sumber milik perusahaan dengan lingkungan luar yang berlaku (Sharma, 2003). Perubahan strategi pada industri dapat diramalkan berdasar pada perbedaan intensitas kepemilikan sumber-sumber antar berbeda-beda perusahaan. Juga ditunjukkan bahwa intensitas kesesuaian yang lebih tinggi antara strategi dengan lingkungan bisnis luar menghasilkan daya saing yang lebih besar.

Persepsi para manager tentang lingkungan bisnis mempengaruhi strategi yang diterapkan. Dalam hal ini, para manager dapat menafsirkan masalah-masalah lingkungan sebagai suatu ancaman atau sebaliknya juga sebagai kesempatan. Untuk dapat tetap mempertahankan kesesuaian antara persepsi para manager yang berubah-ubah itu dengan kemampuan menangani lingkungan, setiap organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis dalam bentuk strategi yang proaktif terhadap lingkungan.

Perubahan strategis merupakan perbedaan dalam format, mutu, atau integrasi organisasi dengan lingkungan dari waktu ke waktu. Penyatuan dengan lingkungan merupakan pola dasar dan merencanakan interaksi lingkungan dan distribusi sumber daya yang menunjukkan suatu organisasi akan mencapai sasaran (Rajagopalan dan Spretzer, 1997). Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan strategis mencakup aspek pertama *rational*, artinya manajer yang rasional akan mengoptimalkan capaian dengan menetapkan kesesuaian antara lingkungan dan perusahaan melalui kreasi sampai dengan implementasi dari suatu visi yang strategis. Lingkungan secara obyektif diasumsikan sebagai sumber peluang dan ancaman. Kondisi lingkungan diasumsikan secara langsung mempengaruhi perubahan dalam isi strategi dengan menggunakan suatu analisis alternatif yang strategis. Juga mengasumsikan secara obyektif ditentukan, faktor organisatoris mempertimbangkan kelemahan yang menghalangi perubahan, dan faktor kekuatan dipertimbangkan untuk mendukung kebutuhan akan perubahan. Menurut perspektif rasional, perusahaan merubah strategi sebagian besar untuk meningkatkan kinerja secara ekonomi.

Kedua *learning* dipandang sebagai suatu proses interaktif, manajer berubah dengan menggunakan suatu rangkaian dari langkah-langkah yang dirancang untuk menganalisis organisasi dan lingkungan. langkah-langkah tersebut merupakan *learning* manajer dalam proses perubahan strategis.

Ketiga *cognitive*, asumsi kunci teori *cognitive perspective*, bahwa lingkungan tidak bisa ditentukan secara obyektif. Oleh karena itu manajer melakukan pengamatan. Demikian juga, konteks organisasi diasumsikan menjadi suatu sumber informasi yang mempengaruhi struktur dan isi tentang pengamatan individu. Pengamatan mempunyai efek strategis, pada gilirannya struktur pengetahuan dapat mengubah tindakan manajer dengan menciptakan persepsi bersama atas kebutuhan akan perubahan. Tindakan manajer mempengaruhi lingkungan, stakeholder, struktur dan sistem perubahan dalam isi strategi (Rajagopalan dan Spretzer, 1997).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan dapat diidentifikasi ke dalam, pertama tekanan atau ancaman lingkungan dan kedua kemampuan mengadaptasi atau menyesuaikan diri melalui kapabilitas manajerialnya untuk memanfaatkan pengaruh lingkungan tersebut.

b. Budaya Organisasi

Setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan yang dominan dan di dalamnya terdiri dari beberapa sub-budaya, seperti budaya manajerial, budaya pekerjaan dan budaya kelompok (Schein, 1985). Robbin (1996) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia yang tergantung pada kemampuan orang untuk mempelajari dan kemudian menyebarkan pengetahuan ke generasi-generasi penerusnya. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi bersama yang dipelajari oleh sebuah kelompok serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dengan eksternal (Schein, 1985). Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai perekat (*glue*) yang membentuk kohesivitas. Juga dapat berfungsi sebagai *social control* yang mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi.

Berbagai definisi di atas memperlihatkan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama-sama (Robbins, 1996). Selanjutnya menjelaskan bahwa budaya organisasi mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang mencakup dimensi struktural maupun perilaku, yang terdiri dari : 1). *Inisiatif individual*, termasuk tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu. 2). *Toleransi terhadap tindakan berisiko*, yaitu sejauhmana karyawan dianjurkan untuk bertindak secara agresif, inovatif dan mengambil risiko. 3). *Arah*, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. 4). *Integrasi*, yaitu sejauhmana unit-unit organisasi didorong untuk bekerja dengan cara koordinasi. 5). *Dukungan dari manajemen*, yaitu sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan. 6). *Kontrol*, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan. 7). *Identitas*, yaitu tingkat sejauhmana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. 8). *Sistem imbalan*, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. 9). *Toleransi*

terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. 10). *Pola-pola komunikasi*, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Sedangkan dimensi budaya organisasi, menurut Denisson (1997), mencakup: 1). *Involment*, yaitu keterlibatan dan partisipasi dengan intensitas yang tinggi sehingga menciptakan suatu rasa memiliki dan tanggung jawab. Adanya kondisi rasa memiliki tersebut akan menumbuhkan komitmen yang lebih besar pada organisasi serta tumbuh kemampuan untuk melaksanakan proses kerja kondisi yang otonomi. 2). *Consistency*, konsep yang mendasari dimensi ini adalah suatu sistem pengendalian yang bersifat implisit, artinya didasarkan pada nilai-nilai yang telah terinternalisasi. Kondisi tersebut akan lebih efektif untuk mencapai koordinasi dan integrasi dari sistem eksternal. 3). *Adaptability*, konsep ini mendasarkan pada kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan. *Adaptability* menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku. 4). *Mission*, merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visi atau dalam bisnis apa kita berada atau seharusnya ada. Kemudian dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (1998) antara lain: 1). *Individuality* menunjukkan adanya kerangka sosial yang fleksibel, yaitu bahwa seseorang diharapkan dapat mengurus dirinya sendiri dan keluarganya. Kebalikan dari budaya kerja individualistik adalah kolektifistik yaitu adanya jaringan sosial yang ketat dimana anggota mengharapakan organisasi akan melindungi mereka sebagai imbalan atas kesetiaan mereka. 2). *Power distance* yaitu menunjukkan seberapa jauh suatu organisasi secara kolektif menerima kenyataan bahwa kekuasaan di dalam organisasi secara tidak merata. 3). *Uncertainty avoidance*, yaitu suatu kondisi dimana anggota organisasi dari kelompok merasa terancam oleh situasi yang tidak menentu dan berusaha menghindarinya. 4). *Masculinity*, yaitu suatu keadaan dimana nilai yang dominan pada seseorang adalah ketegasan yang diwujudkan dalam bentuk perhatian yang besar pada perolehan uang dan kurang memperdulikan orang lain, kualitas hidup atau masyarakat. Studi Menon, Bharadwaj dan Edison (1999) dimensi budaya organisasi mencakup : 1). Arti yaitu kepercayaan secara bersama antar kelompok yang berbeda-beda. 2). Komunikasi yaitu menunjuk pada kode-kode atau ketentuan perilaku formal maupun non-formal yang bersifat menguatkan arti. 3). *Sharedness* adalah menunjuk pada usaha melakukan hal-hal secara bersama atau partisipasi merupakan norma dan usaha untuk mengemukakan sesuatu secara bersama (misal merespon secara cepat terhadap suatu perubahan).

Kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi (Budaya organisasi) sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*Organizational values*). Dilihat dari strukturnya budaya organisasi terdiri dari beberapa komponen. Menurut Joccanao (1990) secara umum budaya organisasi terdiri dua komponen, yakni, pertama idealistik, komponen ini terselubung (*elusive*), tidak tampak kepermukaan dan hanya orang-orang dalam organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi dan mengapa organisasi itu didirikan. Komponen ini sebagai keyakinan yang menjadi penuntun kehidupan sehari-hari pada sebuah organisasi. Hofstede (1998) menyebutnya sebagai nilai nilai organisasi. Kemudian komponen kedua adalah behavioral yang merupakan komponen yang tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi, yang mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan atau menunjukkan bentuk praktik praktik manajemen (Davis, 1994 ; Hofstede, 1998).

Komponen kedua dari budaya organisasi yakni behavioral lebih sensitif. Hal tersebut disebabkan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sehingga ketika lingkungan itu berubah maka yang berubah pertama kali adalah komponen behavioral ini (Hatch, 1993).

Studi mengenai budaya organisasi yang banyak dilakukan adalah pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi (Waterman, 1982). Namun demikian menurut Hofstede (1998) budaya organisasi sering menjadi penghambat untuk mencapai kinerja yang tinggi. Penyebabnya seperti yang dikatakan Morgan dan Hunt (1994) budaya organisasi yang kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik, seolah-olah perusahaannya yang terbaik sehingga mengabaikan dan enggan mengakui keunggulan para pesaing.

Organisasi yang berhasil merupakan organisasi mempunyai budaya yang kuat (*strong culture*) dan budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya (Hofstede, 1998). Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui tingkat kepentingan dan merasa terikat, maka makin kuat budaya organisasi (Robbin, 1996). Oleh karena itu adaptabilitas merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Studi Heskett dan Kotter (1992) pada 200 perusahaan di beberapa negara Asia, Eropa dan Amerika temuannya adalah budaya yang kuat dan adaptif memiliki suatu kekuatan dan sumbangan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu perlu dibedakan antara *enduring identity* dan *identity having continuity*. *Enduring identity* yaitu identitas organisasi cenderung bersifat permanen meski terjadi perubahan lingkungan dan *identity having continuity* adalah identitas budaya organisasi harus diinterpretasikan dan diberi makna secara berbeda sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan (bersifat kontekstual) sementara nilai-nilai dan keyakinan inti organisasi masih tetap dipertahankan atau pemaknaan terhadap budaya organisasi harus bersifat dinamik.

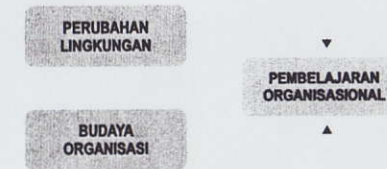
Berdasarkan *a learning Lens Perspective* proses perubahan strategi dipandang sebagai suatu proses interaktif, manajer merubah dengan menggunakan suatu rangkaian dari langkah-langkah yang dirancang untuk menganalisis budaya organisasi dan lingkungan. langkah-langkah tersebut merupakan pembelajaran organisasi (Rajagopalan (1997).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka proposisi 1 yang diajukan, adalah:

Proposisi 1: Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasional merupakan proses yang dinamis dan interaktif dalam mengembangkan kapabilitas. Perubahan lingkungan akan menuntun perusahaan pada pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional membutuhkan dukungan serta harus dikembangkan sebagai budaya organisasi.

Secara grafis proposisi 1 (satu) di atas, dapat disajikan seperti pada Gambar 1



Gambar 1. Proposisi 1 Pembelajaran Organisasional

3. Proposisi Aset Strategik

a. Prasyarat Kualitas Strategi

Pendekatan dalam manajemen strategi dibedakan ke dalam pendekatan *what* dan pendekatan *how* (Hendrawan, 2003). Sedangkan menurut Ferdinand (2002b) pendekatan manajemen strategi mencakup *content* dan *process*. Salah satu pertanyaan dalam pendekatan content adalah apa yang membuat perusahaan menjadi berhasil, atau menyatakan "*inilah yang harus dikerjakan*". Sedangkan pendekatan process salah satu pertanyaan adalah bagaimana strategi disusun atau menyatakan "*beginilah cara mengerjakan*".

Strategi merupakan integrasi antara sumber-sumber dan keahlian internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman lingkungan luar. Sumber daya dan Kapabilitas perusahaan merupakan landasan untuk merumuskan strategi, karena sumber daya dan kapabilitas internal organisasi memberikan arah mendasar bagi strategi perusahaan (Grant, 1991). Selanjutnya menjelaskan bahwa prasyarat mendasar untuk memperoleh kekuatan pasar adalah keharusan adanya "*barrier to entry*". Mengetahui kompetensi perusahaan merupakan prasyarat sebelum perusahaan dapat mengambil keputusan strategis, termasuk berkaitan dengan masuk atau keluar pasar (Hit, Ireland dan Hoskisson, 2001). Pertanyaan yang kemudian muncul adalah kondisi apa yang harus dipenuhi bila sumber daya dan kapabilitas akan dipertimbangkan sebagai faktor strategik riil untuk menghasilkan suatu tingkat keunggulan bersaing (Ferdinand, 2002b). Fondasi dasar untuk eksplorasi studi ini merupakan hubungan antara sumber daya, kapabilitas dan aset strategik serta konsekuensinya terhadap kualitas strategi yang dihasilkan.

b. Sumber Daya

Sumber daya adalah input untuk proses produksi perusahaan. seperti peralatan pabrik, dana, merek dagang dan manajer-manajer berbakat adalah termasuk sumber daya. Ruang lingkup sumber daya meliputi individual, sosial dan organisasi (Barney, 1995). Sedangkan menurut Amit dan Schoemaker (1993) sumber daya perusahaan adalah semua faktor baik sumber daya berwujud (*tangible assets*) maupun sumber daya berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki, dikendalikan oleh organisasi perusahaan dan digunakan untuk proses produksi yang menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Sumber daya berwujud (*tangible assets*) merupakan aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur. Jenis sumber daya berwujud (*tangible assets*) menurut Barney (1991) mencakup keuangan, organisasi, fisik dan teknologi. Jenis sumber daya yang kedua adalah sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) merupakan aktiva-aktiva yang berakar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu.

Kedua jenis sumber daya berwujud (*tangible assets*) dan sumber daya tak berwujud (*intangible assets*). Sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) merupakan sumber keunggulan berkelanjutan karena tidak mudah untuk ditiru oleh pesaing. Aset-aset invisibel yang khas tersebut merupakan strategik (Ferdinand, 2003). Selanjutnya menjelaskan bahwa untuk memperkuat keunggulan khas perusahaan perusahaan perlu mengembangkan manajemen dalam assets-aset dengan mekanisme isolasi, yakni hambatan masuk dan peniruan.

c. Kapabilitas

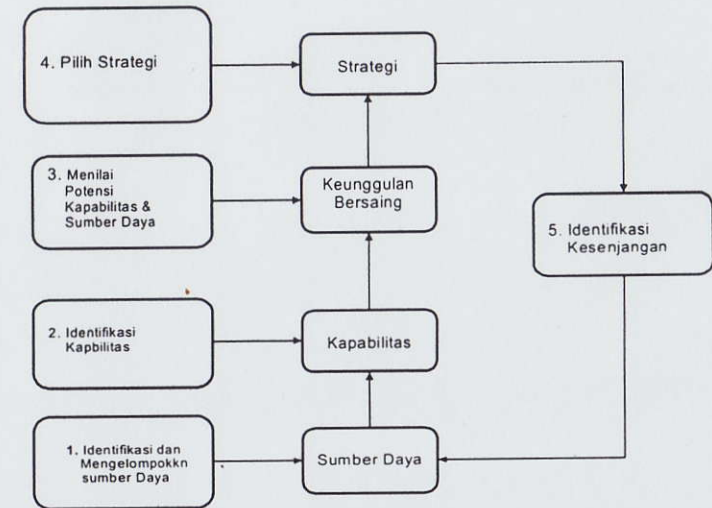
Aktivitas produktif tetap memerlukan kerja sama dan koordinasi antar berbagai sumber (Grant, 1991). Dengan demikian, kapabilitas organisasi merupakan kombinasi kemampuan beberapa sumber untuk melaksanakan suatu tugas atau aktivitas tertentu. sumber daya merupakan dasar untuk kapabilitas organisasi (Hitt, Ireland dan Hoskinson, 2001). Kapabilitas menunjuk pada kemampuan perusahaan untuk mengerahkan sumber-sumber melalui berbagai proses organisasi, guna mencapai suatu tujuan. Kapabilitas merupakan proses-proses *tangible* dan *intangible* yang didasarkan pada informasi, yang dikembangkan sejalan dengan jalannya waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya yang ada. Kapabilitas didasarkan pada usaha mengembangkan, memiliki dan saling menukarkan informasi melalui modal manusia pada perusahaan yang bersangkutan (Amit dan Schomaker, 1991)

Sumber daya dan kapabilitas merupakan landasan untuk merumuskan strategi. Hal tersebut didasarkan pada dua alasan yakni: (1) Sumber dan kemampuan internal organisasi memberikan arah mendasar bagi strategi perusahaan. (2) Sumber-sumber dan kapabilitas merupakan sumber keuntungan utama bagi perusahaan (Grant, 1991)

Kapabilitas sering dikembangkan didalam bidang-bidang fungsional tertentu, misalnya pengelolaan merek atau dikembangkan melalui kombinasi antara sumber-sumber fisik, sumber manusia dan sumber teknologi di tingkat korporasi. Dengan demikian, kapabilitas dapat berupa pelayanan berkualitas tinggi, inovasi produk, ke-fleksibelan proses manufaktur, dan sejenisnya (Amit dan Schoemaker, 1991).

Oleh karena itu tantangan manajer berupa mengenali, mengembangkan, melindungi dan mengerahkan sumber-sumber dan kapabilitas, melalui suatu cara yang akan tetap mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan, sehingga akhirnya akan menghasilkan keuntungan yang baik dari modal yang dikeluarkan. Sumber daya tertentu dapat saja mengalami kegagalan pasar, atau mengalami ketidakmampuan untuk diperdagangkan di pasar. Ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan pasar, seperti kuantitas yang terlalu sedikit, peluang dan keadaan informasi yang mudah terkena pengaruh buruk. Oleh karena itu sumber daya dan kapabilitas seharusnya merupakan sekumpulan aset strategik yang merupakan landasan keunggulan bersaing.

Studi Barney (1992) dan Grant (1991) menyatakan bahwa perbedaan kinerja diantara perusahaan perusahaan bukan melalui perbedaan-perbedaan dalam struktur industri yang dihasilkan oleh analisis industri, tetapi melalui perbedaan-perbedaan dalam kekayaan dan sumber daya perusahaan dan aplikasinya. Pendekatan Berbasis Sumber Daya (*The Resource-Based Theory*) terhadap analisis strategi (Grant, 1991), nampak pada Gambar 2.



Sumber: Grant (1991)

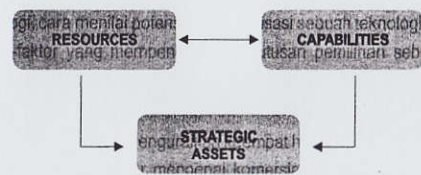
Gambar 2. Pendekatan Resource-based Theory terhadap Analisis Strategi

Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa pada langkah 1 (satu) mengidentifikasi dan mengelompokkan sumber daya-sumber daya perusahaan dari aspek kekuatan dan kelemahan. Langkah 2 (dua) menggabungkan sumber daya sumber daya kedalam kapabilitas khas. Hal ini merupakan kompetensi inti perusahaan yang merupakan pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana mengkoordinasi berbagai keahlian produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Langkah 3 (tiga) mengevaluasi potensi laba dari sumber daya-sumber daya dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dan kelayakan kembalinya (kapabilitas untuk menghasilkan laba yang bersal dari penggunaan sumber daya-sumber daya dan kapabilitas tersebut). Langkah 4 (empat) memilih strategi yang mengeploitasi sumber daya-sumber daya dan kapabilitas relatif perusahaan terhadap peluang eksternal. Langkah 5 (lima) mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan sumber daya dan investasi memperbaiki kelemahan-kelemahan.

d. Aset Strategik

Aset strategik didefinisikan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing (Ferdinand, 2003). Sedangkan menurut Amit dan Schoemaker (1993) aset strategik merupakan sumber daya dan kapabilitas yang bersifat langka, tidak mudah diperdagangkan, sulit untuk ditiru oleh pesaing, tahan lama, dapat digunakan untuk mengkonversi *value* menjadi profit. Aset-aset strategik ini dapat dikategorikan dalam sebuah kumpulan yang lebih besar seperti aset keuangan, aset fisik, aset manusia, aset teknologi dan *intangible asset* (Grant, 1991).

Tantangan yang dihadapi manajer adalah berkaitan dengan aset strategik, yang diperlukan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan. Sumber-sumber dasar yang mempunyai keunggulan bersaing merupakan konsep aset strategik. Oleh karena itu harus diputuskan usaha pengembangan aset strategik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Keterkaitan sumber daya, kapabilitas dan aset strategik dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Amit & Schoemaker (1991)

Gambar 3. Keterkaitan antara Sumber Daya, Kapabilitas dan Aset Strategik

Johnson (1999) menggunakan istilah kompetensi sebagai aset strategik. Aset strategik mempunyai sifat spesifik dan ketidakpastian dalam jangka panjang. Oleh karena itu kompetensi harus dipertahankan. Kompetensi (aset strategik) merupakan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, melebihi para pesaingnya (Hitt, Ireland dan Hoskinson, 2001). Tidak semua sumber daya dan kapabilitas perusahaan adalah aset strategik, artinya aset-aset yang memiliki nilai kompetitif berpotensi untuk menjadi keunggulan kompetitif. Sebagian sumber daya dan kapabilitas mungkin tidak kompeten, hal tersebut terjadi karena lemah jika dibandingkan dengan para pesaing. Untuk menentukan sumber daya dan kapabilitas menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan harus memiliki kriteria bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru dan tidak ada pengganti.

Berdasarkan studi Michallisin, Smith, dan Kline (1997) aset strategik pada perusahaan dapat diranking seperti nampak pada Tabel 1. Selanjutnya mengatakan bahwa aset strategik-aset strategik tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tabel 1. Ranging Aset Strategik

No	Aset Strategik
1	Company reputation
2	Product Reputation
3	Employee Knowhow
4	Corporate Culture
5	Networks
6	Specialist Physical Resourceas
7	Data Bases
8	Suplier Knowhow
9	Distributor Knowhow
10	Public Knowledge
11	Contacts
12	Intellectual Property Rights
13	Trade Secrets

Sumber: Michallisin, Smith, dan Kline(1997)

Salah satu aset strategik perusahaan adalah budaya organisasi / *corporate culture* (Michallisin et al. 1997). Dimensi budaya organisasi menurut Robbin (1996) salah satunya adalah komunikasi. Kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil studi Michallisin et al. (1997) dan Gobel (2004) menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun demikian studi Menon et al. (1999) kualitas komunikasi tidak berpengaruh pada kinerja.

Resourced-based Theory berpandangan pengalaman merupakan aset strategik dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Rajagopalan, 1997). Pengalaman (*experience*) mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi (Walker, 1997). Namun studi Krafft (1999) tidak terbukti bahwa pengalaman (*experience*) mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Studi Ferdinand (2002a) menjelaskan kompetensi dapat dipertahankan melalui proses pembelajaran. proses ini akan menghasilkan sumber daya dan kapabilitas yang unggul dengan pesaing, sehingga *core competences* sebagai *strategic assets* yang sulit ditiru oleh pesaing.

Lado et al. (1992) mengemukakan empat bentuk kompetensi organisasional sebagai sumber-sumber potensi meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan antara lain : 1). Kompetensi manajemen. Menurut Mintzberg (1990) kompetensi managerial merupakan kemampuan manajer dalam memberikan, menanamkan visi dan memberdayakan anggota organisasi untuk merealisasikan visi tersebut. Di samping itu kompetensi managerial juga merupakan kemampuan manajer untuk menciptakan hubungan dengan lingkungannya. 2). Kompetensi berbasis Input, Kompetensi berbasis input sekaligus dipengaruhi dan mempengaruhi visi managerial (Prahala dan Hamel, 1990), membentuk scope dan arah eksploitasi pengetahuan dan memberikan kemampuan pada organisasi untuk menciptakan dan menghantarkan nilai pada pelanggan. 3). Kompetensi transformasional, Kompetensi transformasional menggambarkan semua kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mengubah input menjadi out put yang menguntungkan. Kapabilitas organisasi mencakup : inovasi, kultur dan pembelajaran. 4). Kompetensi output, Kompetensi berbasis output mencakup semua aset strategis intangible yang berbasis pengetahuan seperti citra perusahaan, kualitas produk da jasa serta loyalitas pelanggan. Kompetensi ini memerlukan sumber dana, teknologi, sumberdaya manusia yang besar dan dikembangkan dalam waktu yang cukup dan menghasilkan aliran keuntungan ekonomis masa mendatang (Barney, 1991).

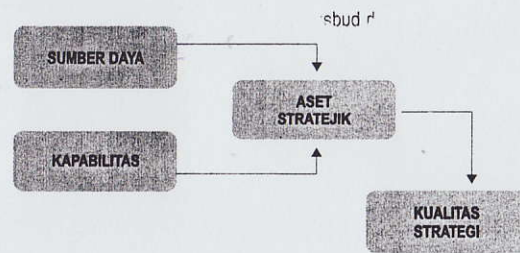
Proses belajar membuat karyawan dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Reaksi tindakan karyawan sendiri yang memungkinkan untuk belajar. Pembelajaran organisasional akan mengakibatkan perusahaan mengenali sumber daya dan kompetensi yang dapat diandalkan. Organisasi yang terus belajar mengembangkan sebuah proses alamiah untuk mengakumulasi pengetahuan dan kompetensi pada gilirannya memberi pengaruh langsung pada kinerja strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2002a).

Berdasarkan uraian di atas, maka proposisi 2 (dua) yang diajukan.

Proposisi 2: Aset Strategik

Aset strategik merupakan sumber daya dan kapabilitas yang mempunyai keunggulan sebagai prasyarat untuk meningkatkan kualitas strategi

Kemudian secara grafis proposisi 2 (dua) di atas, dapat disajikan seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Proposisi 2 Aset Strategik

4. Proposisi Kualitas Strategi

Studi Menon, Bharadwaj dan Howell (1996) dan Ferdinand (2004) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja ditentukan oleh strategi bisnis yang digunakan. Strategi merupakan rencana keseluruhan yang menjelaskan posisi daya saing suatu perusahaan (Mintzberg dan Quinn, 1991). Strategi sebagai kumpulan metode yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi dan menjual produk atau jasa aktual (Porter, 1996). Strategi organisasi merupakan pola keputusan yang berhubungan dengan hal-hal penting yang digunakan untuk: (1) pedoman bagi organisasi dalam menghadapi lingkungannya, (2) mempengaruhi internal organisasi baik struktur maupun proses dan (3) mempengaruhi kinerja organisasi (Hambrick, 1990). Sedangkan strategi yang berkualitas adalah strategi yang dibangun dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi yang berkualitas (Menon, Bharadwaj dan Howell, 1996).

a. Kinerja Organisasi

Menurut Gibon dan Robertson (2003) ukuran kinerja adalah pertumbuhan (*growth*) dan kemampualabaan (*profitability*). Secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal berikut ini (Ferdinand, 2003), yaitu: 1). Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktivitas,

tingkat kreatifitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi dimana ia berada. 2). Organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya. 3). Organisasi yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya *market share*, serta tingginya profitabilitas pemasaran. 4). Perusahaan yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat dalam berbagai ratio keuangan antara lain rasio-rasio: likuiditas, aktivitas solvabilitas dan profitabilitas.

Studi Menon et al. (1999) menjelaskan bahwa proses strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang berkualitas, yang dibangun berdasarkan lingkungan pembelajaran organisasional yang terus menerus akan menghasilkan keunggulan sumber daya dan kapabilitas. Kondisi tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Ferdinand, 2002). Salah satu dimensi budaya organisasi yakni adaptabilitas, yang merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respon terhadap lingkungan berpeluang meningkatkan kinerja (Denison, 1996). Oleh karena itu adaptabilitas menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku.

b. Perencanaan Strategi

Salah satu fokus perhatian pengelolaan system adalah pada pengelolaan proses. Bila pengembangan strategi dapat dipandang sebagai sebuah proses, maka proses yang bermutu seharusnya menjadi perhatian bersama dalam manajemen. Hal tersebut berarti pengelolaan proses diharapkan dapat menampilkan sebuah proses yang bermutu. Oleh karena itu strategi yang dimunculkan melalui sebuah proses yang bermutu akan menghasilkan strategi yang bermutu pula (Ferdinand, 2002b).

Pendekatan kedua dalam manajemen strategi adalah pendekatan *how*, atau pendekatan *process* (Hendrawan et al., 2003). Proses strategi merupakan serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang mencakup: 1). Input strategis berasal dari analisis internal dan eksternal. 2). Tindakan strategis, yang merupakan prasyarat untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan. Tindakan strategis efektif dilakukan dalam konteks formulasi dan implementasi strategi yang diintegrasikan dengan cermat akan menghasilkan output strategis yang diinginkan (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2001).

Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (1996) proses strategi mencakup elemen dasar: 1). Pengamatan lingkungan, 2). Perumusan strategi, 3). Implementasi strategi dan 4). Evaluasi dan pengendalian. Oleh karena itu proses strategi digunakan untuk mencocokkan kondisi pasar dan struktur persaingan yang selalu berubah dengan sumber daya, kapabilitas dan aset strategis perusahaan yang terus menerus berubah. Atau sebuah proses strategis menunjukkan bagaimana strategi dilakukan.

Kajian literatur tentang perencanaan strategi bersifat beragam, hal tersebut terjadi karena situasi yang terus-menerus berubah (Reid, 1989). Proses perencanaan strategi terdiri dari pemahaman berbagai masalah, kecenderungan dan fenomena-fenomena yang sedang ada, dalam kaitan dengan proses membangun pengetahuan dalam bentuk suatu visi dan strategi untuk mencapai visi yang bersangkutan (Mintzberg 1989). Sasaran dan tujuan yang dihasilkannya kemudian menjadi panduan untuk mencapai strategi yang bersangkutan dan mewujudkan visi yang telah ditetapkan (Hax dan Majluf 1996). Mintzberg menjelaskan adanya beberapa komponen untuk strategi, yaitu rencana, pola, posisi dan perspektif.

Kemudian Mintzberg (1998) mengemukakan bahwa strategi merupakan suatu pola, yaitu kekonsistenan perilaku sejalan dengan perubahan waktu. Ketiga ahli ini mengemukakan suatu pandangan tentang strategi yang berfungsi sebagai rencana (melihat kedepan) dan pola-pola tindakan strategis yang muncul sejalan dengan berjalannya waktu. Selanjutnya menjelaskan bahwa ada berbagai jenis strategi, yang bersifat *deliberate* (dirancang secara sengaja) sampai yang bersifat muncul secara begitu saja.

Sedangkan Reid (1989) mengemukakan bahwa perencanaan strategi itu sendiri memiliki kegunaan secara langsung bagi organisasi jenis apapun. Hasil dari perencanaan strategi adalah berbagai jenis implikasi yang dihasilkannya, penetapan dan pelaksanaan rencana strategis yang bersangkutan. Sasaran dari perencanaan strategi adalah untuk mengembangkan yang lebih baik guna memandu organisasi yang bersangkutan, dan proses perencanaan yang bersangkutan akan gagal jika tidak dapat memandu proses pembuatan keputusan organisasi

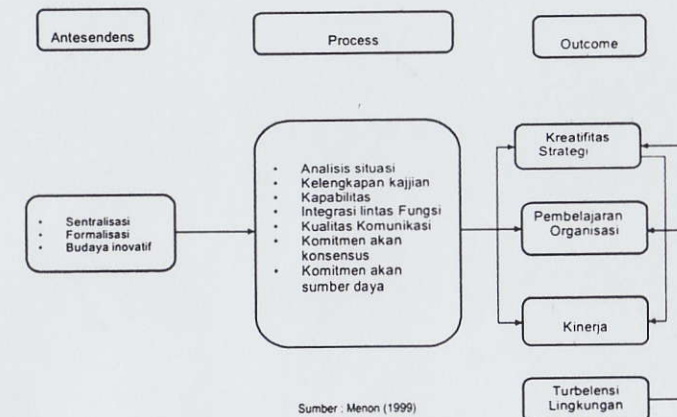
Organisasi-organisasi yang merespon lingkungan merupakan proses belajar. Perubahan-perubahan secara mendadak biasanya disebabkan oleh perubahan kepemimpinan dan perubahan organisasi secara radikal. Kemampuan perubahan akan memungkinkan kelangsungan hidup organisasi. Dengan demikian terdapat indikasi bahwa kemampuan belajar sebuah organisasi dipengaruhi oleh pola-pola budaya khususnya sendiri mempengaruhi kemampuannya untuk melaksanakan strategi dan untuk memberlakukan perubahan yang diperlukan guna mempertahankan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Perencanaan strategi menekankan pada kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sambil berusaha mencapai dan atau mengubah berbagai tujuan bisnis (Hax dan Majluf, 1996). Hal ini dapat dicapai melalui proses belajar, yang pada gilirannya akan mendorong dilakukannya tindakan yang diperlukan untuk memastikan mempertahankan daya saing yang menguntungkan.

Quinn dan Hart (1993) memberikan 4 wawasan penting tentang sifat, dimensi dan rancangan strategi organisasi, mencakup: 1). Strategi formal yang efektif mengandung 3 (tiga) elemen, yaitu (a) tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran paling penting, (b) kebijaksanaan-kebijaksanaan paling penting yang memandu atau juga membatasi langkah tindakan, (c) rangkaian-rangkaian aksi tindakan (atau program-program) utama yang bersasaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 2). Strategi efektif berkembang diseperti beberapa konsep dan penekanan-penekanan kunci yang memberikan kesatuan, keseimbangan dan spesifikasi. 3). Strategi berkaitan bukan hanya dengan hal-hal yang tidak

dapat diramalkan, tetapi juga dengan hal-hal yang tidak dapat diketahui. Karena itu, arti inti dari strategi adalah membangun suatu sikap kuat dan juga yang berkemungkinan bersifat fleksibel melalui cara-cara selektif sehingga organisasi yang bersangkutan akan dapat mencapai berbagai tujuan, meski adanya berbagai kekuatan luar yang tidak dapat diramalkan. 4). Sebuah organisasi yang kompleks harus memiliki berbagai tingkat strategi yang bersifat saling mendukung. Masing-masing strategi ini sedikit banyak harus bersifat lengkap dan sesuai dengan intensitas desentralisasi yang dimaksudkan. Tetapi masing-masing strategi tersebut juga harus dibentuk menjadi suatu elemen dari strategi-strategi total yang memiliki tingkat lebih tinggi. Oleh karena itu perencanaan strategi memberikan blueprint dan motivasi untuk pelaksanaan strategi yang ada, sehingga memberikan mekanisme untuk memastikan kemampuan daya saing organisasi yang bersangkutan. Studi Grant (1991) menjelaskan bahwa pondasi strategi adalah sumber daya dan kapabilitas, hal tersebut disebabkan: 1). Sumber daya internal organisasi dan kapabilitas menjadi arah strategi organisasi. 2). Sumber daya internal organisasi dan kapabilitas sumber utama untuk mencapai profit perusahaan. Sedangkan menurut Sloteragaaf (2004) salah satu elemen sentral dalam process perencanaan strategi adalah kompetensi atau aset strategik. Sedangkan menurut Teori Resource-Based View, wujud yang mendasar dari suatu sumber daya yang heterogen akan mendorong perusahaan pada kondisi keunggulan bersaing dan membentuk dasar kemampuan organisasi perusahaan (Barney, 1991).

Perencanaan strategi model Menon et al. (1999) menjelaskan bahwa pengembangan strategi merupakan proses interaktif yang dibangun dengan latar belakang organisasi yang memberikan keunikan suatu strategi. Pola pengembangan strategi tercermin dari keluasan ruang gerak organisasional untuk bereksperimen dengan budaya inovasi yang luas. Apapun corak organisasi yang ada, beberapa proses baku telah dikembangkan sebagai prasyarat pengembangan strategi harus berangkat dari adanya analisis situasi yang relevan dan komprehensif, dengan mempertimbangkan berbagai sumber daya dan kapabilitas yang ada dalam organisasi, melalui sebuah proses integrasi lintas fungsi dan lintas bidang yang dapat menghasilkan sinergi proses yang baik didukung kesediaan berkomitmen yang baik dan positif. Proses tersebut akan menghasilkan strategi yang kreatif akan mempunyai potensi dalam peningkatan kinerja tersebut nampak tersaji dalam Gambar 5.



Sumber : Menon (1999)

Gambar 5. Proses Perencanaan Strategi

Proses perencanaan akan menghasilkan *content perencanaan* yang dihasilkan (Sloteragaaf, 2004). *Content strategy* berkaitan dengan jenis keputusan strategi (Bokor dan Olson, 1995). Atau *content strategy* menjawab apa yang jadi strategi atau upaya mengkaji secara baik apa wujud strategi yang akan dilakukan (Ferdinand, 2002a).

Studi Slotegraaf dan Dickson (2004) menjelaskan bahwa kapabilitas perencanaan berkaitan dengan isi atau content perencanaan itu sendiri. Selanjutnya menjelaskan bahwa dimensi isi perencanaan antara lain:

1). *Comprehensiveness*, yang mencerminkan faktor program dan faktor situasi. Lebih spesifik *comprehensiveness* menunjukkan intensitas usaha organisasi untuk membuat berbagai keputusan-keputusan dan menggerakkan sumber daya yang ada dalam strategi yang telah diambil (Fredrickson, 1984). Hal tersebut termasuk kapabilitas perusahaan untuk menciptakan berbagai alternatif yang akan menghasilkan keunggulan bersaing, kemudian juga kemampuan untuk mempertimbangkan kemungkinan dapat dilaksanakan alternatif-alternatif tertentu serta termasuk kemampuan untuk membuang alternatif-alternatif yang dipertimbangkan tidak mempunyai manfaat (Menon, 1999). Dengan demikian suatu cara pendekatan *comprehensiveness* untuk isi perencanaan akan menghasilkan cakupan yang lebih luas. Perusahaan yang memiliki kemampuan kuat dalam melakukan perencanaan sangat memungkinkan untuk memasukan bukan hanya topik situasi saja, namun juga berbagai jenis program kedalam isi perencanaan.

2). *Plan Budgets*, mempunyai sifat yang penting bagi perencanaan, dimana teknik budgeting yang digunakan akan secara langsung mempengaruhi ukuran budget yang akan dialokasikan ke berbagai program yang direncanakan (Piercy, 2001). Budget perencanaan yang didasarkan pada aturan-aturan, seperti aktivitas dan hasil analisis hasil keuntungan marjinal akan menghasilkan alokasi sumber daya yang lebih efektif, karena salah satu faktor kunci untuk kapabilitas perencanaan adalah kompetensi dalam mengalokasikan sumber daya. Oleh karena itu kapabilitas perencanaan akan mengidentifikasi nilai guna dari tindakan mengalokasikan sumber daya untuk menunjang strategi yang telah direncanakan. Menurut Slotegraaf dan Dickson (2004) menjelaskan bahwa tujuan mendasar dari perencanaan adalah untuk memberikan informasi kepada pihak manajemen tentang situasi produk dan pasar, dana dan budget. Oleh karena itu sebuah perusahaan yang memiliki kapabilitas yang baik dalam melakukan perencanaan juga akan menggunakan pendekatan budgeting yang rasional dalam perencanaan.

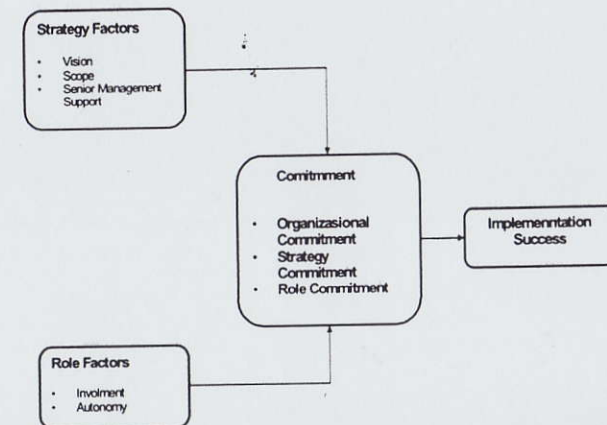
b. Implementasi Strategi

Keberhasilan strategi organisasi tergantung dari kesuksesan implementasi strategi (Cravens, 1998). Menurut Noble (1999) kesuksesan implementasi strategi tergantung dari faktor-faktor, seperti tingkat otonomi manajer, tingkat kontribusi fungsional dan fasilitas serta reward.

Implementasi strategi berdasarkan Teori *Commitment* dapat dijelaskan bahwa: orang memiliki perbedaan intensitas komitmen terhadap organisasi. Intensitas komitmen juga berkaitan dengan berbagai sifat yang dimiliki organisasi dan berbagai sifat yang dimiliki si orang yang bersangkutan. Sifat-sifat yang berhubungan dengan komitmen adalah rasa mempercayai pihak manajemen senior,

kepuasan dengan intensitas partisipasi didalam proses pembuatan keputusan, desentralisasi organisasi dalam intensitas yang lebih tinggi dan sikap positif terhadap organisasi. Salah satu faktor penting yang berkaitan dengan komitmen adalah akses politik, yaitu kemampuan untuk mengemukakan masalah-masalah tertentu dan untuk tetap mempertahankan terhadap masalah-masalah yang bersangkutan. Kemampuan untuk dapat berpartisipasi proses pembuatan keputusan tidak akan menghasilkan komitmen, karena yang menghasilkan komitmen adalah kemungkinan untuk memperoleh forum yang memadai untuk masalah-masalah yang bersifat penting bagi si orang yang bersangkutan itu sendiri. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Teori *Commitment* memberikan keterangan tentang intensitas komitmen seorang manajer terhadap proses implementasi strategi. Jika terdapat kesesuaian tujuan berintensitas rendah, maka komitmen manajer terhadap pelaksanaan strategi juga akan rendah.

Studi Noble (1999) menjelaskan bahwa implementasi strategi dimulai dari pertama, faktor peran yang mencakup intensitas keterlibatan dan tingkat otonomi manajer. Kemudian faktor kedua adalah strategi pelaksanaan yang mencakup ruang lingkup yang memadai, dukungan manajemen dan kejelasan visi. Kedua faktor tersebut akan mempunyai potensi untuk meningkatkan komitmen yang mencakup dimensi komitmen organisasi, strategi komitmen dan komitmen peran. Meningkatnya dimensi komitmen akan meningkatkan kesuksesan pelaksanaan strategi. Mekanisme nampak pada Gambar 6.



Sumber: Mokwa dan Noble (1999)

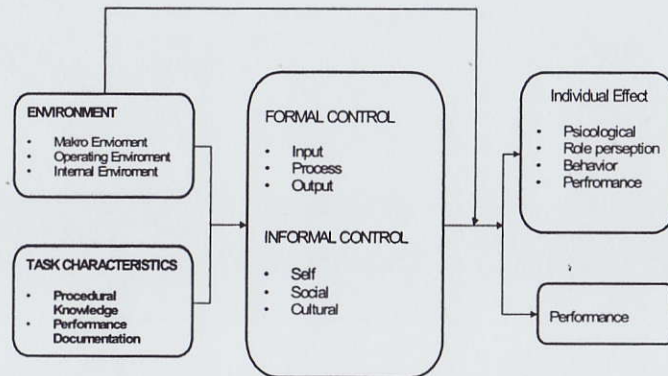
Gambar 6. Implementasi Strategi

c. Evaluasi Strategi

Proses evaluasi dan pengendalian strategi disusun untuk memastikan bahwa kesenjangan antara tujuan yang diharapkan dan yang diinginkan akan tertutup sesuai dengan strategi yang dipilih. Menurut Gueck (1996) proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Oleh karena itu aspek-aspek berikut perlu dicapai, yakni: 1). Pengendalian manajemen, yang

didasarkan pada prestasi dan data historis di masa lampau. 2). Pengendalian waktu-nyata, yang memusatkan perhatian khusus pada aspek-aspek teknis pengendalian sehingga informasi yang sesuai akan diperoleh. 3). Manajemen pelaksanaan yang memusatkan perhatian pada keselarasan tujuan dan efektifitas organisasi. 4). Pengendalian adaptif, yang berkaitan dengan penentuan cara yang paling cepat dan efektif untuk memberikan tanggapan terhadap perubahan. 5). Pengendalian strategis yang melibatkan cara mengantisipasi atau mengembangkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan dari hasil yang diinginkan.

Studi Krafft (1999) menyatakan bahwa pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi mempunyai potensi meningkatkan kinerja. Implementasi evaluasi strategi mencakup 1). Variabel lingkungan yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan internal. 2). *Task Characteristics*. 3). Control mencakup pengawasan formal dan informal dan sebagai variabel konsekuensi adalah individual dan kinerja organisasi (Jaworski, 1988; Jaworski dan Mac Innis, 1989; Krafft, 1999). Hal tersebut nampak tersaji dalam Gambar 7.



Sumber: Jaworski (1988), Krafft (1999).

Gambar 7. Evaluasi Strategi

Menurut Glueck (1996) menyatakan bahwa untuk mencapai pengendalian secara efektif, perlu melakukan modifikasi proses sehingga meliputi juga penilaian lingkungan internal, yakni: 1). Menetapkan asumsi lingkungan yang mendasar terhadap strategi dan rencana. 2). Memantau faktor lingkungan untuk mendeteksi penyimpangan yang penting. 3). Jika terjadi penyimpangan yang luar biasa, dilakukan penilaian kembali terhadap tujuan, strategi dan rencana. 3). Melaksanakan formulasi strategi baru dan proses pelaksanaan yang diperlukan. Jadi proses pengendalian strategi dan evaluasi juga membutuhkan usaha pemantauan dan balikan dari kondisi lingkungan, sehingga perencanaan dapat merasa yakin bahwa asumsi yang menjadi landasan strategi dan rencana itu masih tetap sah atau valid.

Studi Kohli (1988) menjelaskan bahwa klasifikasi pengawasan mencakup pengawasan formal dan informal. Pengawasan formal dilakukan secara tertulis, mekanisme manajemen memberikan peluang kepada karyawan atau kelompok berperilaku yang mendorong pada tujuan organisasi. Sedangkan pengawasan informal sebaliknya. Salah satu dimensi pengawasan formal, yakni proses pengawasan dijalankan organisasi dengan usaha-usaha yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja. Oleh karena itu proses pengawasan sangat ditentukan oleh kapabilitas / kualifikasi personal.

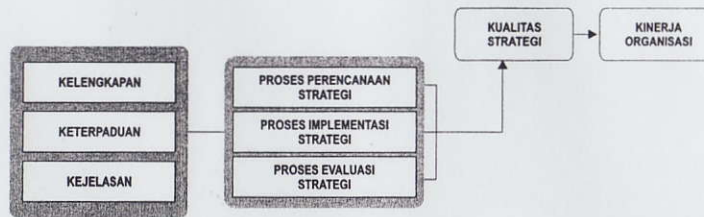
Adapun ruang lingkup pengawasan mencakup pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan (Kohli, 1990). Pengawasan pada hasil akhir berakar dari konsep output atau pengawasan *outcome* (Anderson, 1999). Melalui pengawasan hasil akhir, supervisor lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika supervisor melakukan orientasi pengawasan hasil akhir, maka mereka mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi. Kemudian orientasi pengawasan aktivitas lebih terfokus pada kegiatan rutin yang sudah berjalan pada mekanisme yang ada, seperti pembuatan laporan kunjungan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan selama satu minggu, memelihara hubungan atau interaksi dengan klien serta menata anggaran yang ada. Orientasi pengawasan aktivitas ini melihat dan memonitor bagaimana karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya. Pengawasan melalui orientasi pengawasan aktivitas secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi yang ditemui dan sebagainya. Bukti empiris memberikan tingkat perhatian rendah dalam pengawasan aktivitas ini karena terburu waktu dan ruang. Dan orientasi pengawasan pada kemampuan, lebih mengedepankan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku karyawan seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi serta cakap dalam melakukan presentasi.

Berdasarkan telah pustaka tentang kualitas strategi yang mencakup dimensi perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi tersebut di atas maka proposisi 3 (tiga) yang di ajukan adalah sebagai berikut:

Proposisi 3:

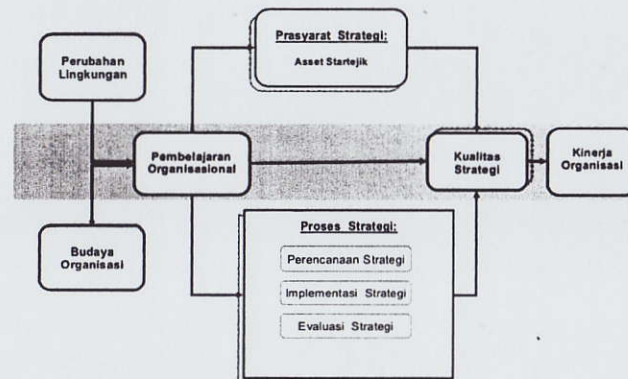
Kualitas strategi merupakan tingkat kelengkapan dan keterpaduan antara proses perencanaan strategi yang dibuat dengan kejelasan proses implementasi strategi dan proses evaluasi strategi yang akan dilakukan. Organisasi yang memiliki kualitas strategi akan memicu peningkatan kinerja organisasi.

Secara grafis proposisi 3 (tiga) di atas, nampak seperti pada Gambar 8.



Gambar 8. Proposisi 3 Kualitas Strategi

Berdasarkan telaah pustaka yang diuraikan tersebut di atas, maka model teoritikel dasar dalam studi ini nampak pada Gambar 9.



Gambar 9. Grand Theory Model Kualitas Strategi

Gambar 9 dapat dijelaskan bahwa perubahan lingkungan akan menuntun pada perubahan budaya organisasi dan pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional membutuhkan dukungan dan harus dikembangkan sebagai budaya organisasi. Pembelajaran organisasi akan mampu mengenali 1). Prasyarat aset strategik yang mempunyai potensi meningkatkan kualitas strategi. 2). Proses strategi, yang mencakup aspek perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Strategi yang berkualitas tercermin dalam kualitas proses perencanaan, kualitas proses implementasi serta kualitas proses evaluasi. Kualitas strategi akan memicu peningkatan kinerja organisasi.

5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan pengembangan model teoritikel dasar yang telah diuraikan tersebut di atas, maka muncul pertanyaan bagaimana proses strategi yang dilakukan atau bagaimana strategi tersebut dimunculkan sehingga kualitas strategi itu mampu menciptakan kinerja organisasi. Hal tersebut mencakup kualitas perencanaan strategi, kualitas implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Hasil studi empirik menunjukkan bahwa proses perencanaan strategi, variabel kelengkapan kajian secara empirik dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Menon et al., 1999). Namun demikian studi Gima dan Murray (2004) menyimpulkan bahwa kelengkapan kajian tidak mempunyai pengaruh pada kinerja. Kemudian hasil studi Song (2000) menyimpulkan bahwa integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) yang merupakan variabel dalam proses perencanaan strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun studi Menon et al. (1999) integrasi lintas fungsi (*cross functional integration*) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Aspek kualitas implementasi strategi menunjukkan bahwa studi Michallisin et al. (1997), Johlke (2000) dan Gobel (2004) menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun demikian studi Menon et al. (1999) kualitas komunikasi tidak berpengaruh pada kinerja. Kemudian studi Deery (2005) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja. Namun demikian studi Menon et al. (1999) komitmen tidak berpengaruh pada kinerja.

Aspek ketiga dalam perencanaan strategi adalah kualitas evaluasi strategi. Berdasarkan pendekatan *behavior-based control* (Oliver dan Anderson, 1994), pengawasan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun studi Nigel (2001) pengawasan strategi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan kontroversi hasil studi empirik tersebut di atas, yang mencakup kualitas perencanaan strategi, kualitas implementasi strategi dan evaluasi strategi, merupakan area studi empirik yang menarik untuk dilakukan.

Daftar Pustaka

- Amit, R. dan Schomaker, P.K. (1993). "Strategic Asset and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Anderson, P.F dan Narus, J.M. (1990). "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, No. 54, 23-45.
- Anderson, P.F. (1999). "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm.", *Journal of Marketing*, No. 46, 15-21.
- Andrews, R., Boyne, G.A., dan Walker, R.M. (2006). "Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 1, 52-63.
- Baker, W.E, Sinkula, G.N. dan Noordewier, G.M. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, 305-318.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, No. 17, 99-120.

- Bokor, D.W. dan Olson, P.D. (1995). "Strategy Process-Content Interaction: Effect on Growth Performance in Small Star-up Firms", *Journal of Small Business Management*, No. 33, 34-44.
- Bourgeois, L.J. dan Brodwin, D. (1984). "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, 24-32.
- Boyne, G. Martin, S., dan Walker, R. (2004). "Explicit Reforms, Implicit Theories and Public Service Improvement", *Public Management Review*, Vol. 6, No. 2, 189-210.
- Brian, S. (2003). "The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 3, 273-281.
- Cravens, D.W. (1998). "Implementation Strategies in the market-driven Strategy Era". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 237-241.
- Davis, J. H, Schoorman, F.D. dan Donaldson, P. (1997). "Toward A Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 20-47.
- Denison, D.R. dan Mishra, A.K. (1995). "Toward a Theory Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, 204-223.
- Dess, G.D., Lumpkin, G.T., dan Covin, J.G. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, 677-695.
- Ferdinand, A. (2002a). "Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan", *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 1, 107-119.
- Ferdinand, A. (2002b). "Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian", *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 1, 1-22.
- Ferdinand, A. (2003). "Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual", *Research Paper Series*.
- Ferdinand, A. (2004). "Dinamika Manajemen Penjualan: Sebuah Uji Model Konseptual untuk Direct Selling", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, No. 1, 17-38.
- Ferdinand, A. (2004). "Strategic Selling-In Management: Sebuah Pendekatan Pemodelan Strategi", *Research Paper Series*.
- Fredrickson, J.W dan Mitchell, T.R. (1984). "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, No. 7, 399-412.
- Garvin, D.A. (1993). "Manufacturing Strategic Planning", *California Management Review*, Vol. 35, Issue 4, 85-106.
- Glueck, F.W. dan Jauch, L.R. (1996). *Strategic Management and Business Policy*, Mc Graw-Hill Book.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 114-135.
- Gibson, P. dan Robertson. (2003). "Conscientiousness and Managerial Performance". *Journal of Occupational Psychology*, No. 73, 171-180.
- Gima, K.A. dan Murray, J.Y. (2004). "Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 63, 33-46.
- Goebel, D.J, Marshall, G.W. dan Locander, W. B. (2004). "An Organizational communication based model of individual customer orientation of non Marketing members of firm", *Journal of Strategic Marketing*, No. 11, 29-56.
- Gupta, A.K. dan Govindarajan, N.D. (1984). "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, 25-41.
- Guth, W.D. dan Macmillan, I.C. (1986). "Strategy Implementation Versus Middle management Self-Interest", *Strategic Management Journal*, No. 7, 313-323.
- Han, J.K., Kim, N., dan Srivastava, R.K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, No. 62, 45-53.
- Hart, S. dan Banbury, C. (1994). "How Strategy Making Processes Can Make Difference", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 251-269.
- Hatch, J.M. (1993). "The Dynamic of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, 657-683.
- Hax, A.L. dan Majluf, G.U. (2001). *The Strategy and Process: a Pragmatic Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heskett, dan Kottler, A.L. (1982). *Corporate Culture and Performance*. New York. The Free Press.
- Hendrawan. (2003). *Advanced Strategik Management*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hitt, M.A., Ireland, R. D. dan Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Fourth Edition*, South Western College Publishing.
- Hofstede, G. (1998). "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, 1-12.
- Hunger, D.J. dan Wheelen, T.L. (1996). *Strategic Management*. Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Huber, G.P. 1994. "Organizational Learning: The Contributing Process and Lieteratus". *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, 88-115.
- Jaeger, A.M. dan Baliga, B.R. (1985). "Control Systems and Strategic Adaption: Lessons from the Japanese Experience", *Strategic Management Journal*, No. 6, 115-134.
- Jacano, F.L. (1990). *Management by Culture*. Metro Manila Pundit Research House.
- Javad, K. dan Blumental, R.A. (1999). "Successful Implementation of Strategic Decision in Small Community Banks", *Journal of Small Business Management*, 10-19.
- Jaworski, B.J. et al. (1993). "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, 57-69.
- Jaworski, B.J. et al. (1988). "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Type, and Consequences", *Journal of Marketing*, No. 52, 23-33.
- Johnson, J.J. (1999). "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", *Journal of the Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, 4-18.
- Khing, W.R. (1983). "Evaluating Strategic Planning System", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 263-277.
- Kohli, A.K. dan Jaworski. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication", *Journal of Marketing*, No. 54, April, 1-18.
- Krafft, M. (1999). "An Empirical Investigation of The Antecedents of Sales Force Control Systems". *Journal of Marketing*, No. 6, 120-134.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. dan Wright, P. (1992). "A Competence Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, No. 18, 77-91.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G, Adidam, P.T., dan Edison, S.W. (1999). "Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making: Model and Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, 18-40.

- Menon, A., Bharadwaj S.G., Howell, R. (1996). "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effect of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 4, 299-313.
- Mingfang, L. (2002). "Environmental Dynamism, Capital Structure and Innovations: An Empirical Test". *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 2, hlm. 156-171.
- Mintzberg, J.H. (1990). "The Design school: reconsidering the basic premise of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 3, 171-195.
- Mihailisin, M.D., Smith, R.D. dan Kline, D.M. (1997). "In Search of Strategic Assets", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5, No. 4, hlm. 360-387.
- Morgan, N.A. dan Piercy, N.F. (1998). "Interaction Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcome", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, 190-208.
- Morgant, R.M. dan Hunt, S.D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 806-818.
- Moshe, F. dan Lai, L. (1997). "Similarity Judgments in Strategy Formulation: Role, Process and Implication", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, 255-273.
- Noble, C.H. dan Mokwa, M.P. (1999). "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing & Managerial Theory", *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, 57-73.
- Olson dan D.W. Bokor. 1995 "Strategy process-Content Interaction: Effect on Growth Performance In Small Start-up Firm", *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No. 1, 33-43.
- Oliver, R. L dan Anderson, E. (1994). "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control System", *Journal of Marketing*, 53-67.
- Papadakis, V. M., Liokas, S. dan Chambers, D. (1998). "Strategic Decision Making Processes: The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 115-127.
- Peters, T. dan Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York. Harper and Row.
- Pierce, dan Robinson. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Eight Edition, Mc Grw-Hill.
- Piercy, F.N., Baldaup, A. dan Craves, D.W. (2001). "Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 21, 109-121.
- Pitt, L. F. dan Kannemeyer. (2000). "The Role of Adaptation in Microenterprise Development: a Marketing Perspective", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 2, hlm. 137-155.
- Prahalad, C. K, dan Hamel, G. (1990). "The Core Competencies of the Corporation". *Harvard Business Review*, No. 3, May June, 79-91.
- Quinn, J.J. dan Hart, S. (1993). "Roles executives play: CEOs, behavior complexity, and firm performance", *Human Relation*, No. 46, 543-574.
- Rajagopalan, N. dan Spretzer, G.M. (1997). "Toward a theory of Strategic Change: A Multi- Lens perspective and Integrative Framework", *Academy of Management Review*, 48-79.
- Robbin, S.P. (1996). *Organizational Behavior Concept, Controversies and Application*, Sixth Edition, Englewood Chiffs, Prentice-Hall.
- Reed, R dan De Fillipi, R. (1990). "Causal Ambiguity Barrier Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 88-102.
- Reid, D.M (1989). "Operationalizing Strategic Planning", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 6, 553-567.
- Sinkula, J.M, Baker, M.R dan Noordewier, T. (1997). "A Framework for market-based organizational learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, 305-318.
- Song, X.M, Hie, J. dan Dyer, B. (2000). "Antecedents and Consequence of Marketing Manager Conflict-Handling Behaviors", *Journal of Marketing*, Vol. 64, 50-66.
- Schein, E.H (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Senge, P.M. dan Goran, C. (2001). "Innovating Our Way to Next Industrial Revolution", *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 2, 24-37.
- Sharma, S. (2003). "A Contingency Resouce-based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1. p.77
- Slater, S. dan Olson, E.M (2001). "Marketing's Contribution to Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, No. 22, 1055-1067.
- Slotegraaf, R.J dan Dikson, P.R (2004). "The Paradox of a Marketing Planning Capability." *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 32, 373-385.
- Song, X.M, Hie, J. dan Dyer, B. (2000). "Antecedents and Consequence of Marketing Manager Conflict-Handling Behaviors". *Journal of Marketing*, Vol. 64, 50-66.
- Teece, D.J, Pisano, G. dan Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Varadarajan, P.R dan Jayachandran, S. (1999). "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 120-143.
- Varadarajan, P.R (1999). "Strategy Content and Process Perspectives Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, 88-100.
- Walker, O.C. dan Neil, M.F. (1997). "Motivation and Performance in Industrial Selling Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, No. 14, 156-168.
- Wilson, I.A (1990). "Environmental Scanning and Strategic Planning", Conference Papers.