

Jurnal

BISNIS & MANAJEMEN

Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan, ISSN 1411 - 9366

Volume 4 No.3, Mei 2008

**HUBUNGAN KOMUNIKASI DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA CV ANUGERAH SEMATA
DI BANDARLAMPUNG**
Yuningsih, Rika Anggrainie

**PENGARUH KINERJA BAURAN PEMASARAN TERHADAP NILAI
JASA BAGI NASABAH BANK "X" PREFERRED CIRCLE DI BANDUNG**
Driya Wiryanan

**PERENCANAAN STRATEGIK UNIVERSITAS LAMPUNG DALAM
PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***
Keumala Hayati, Asep Unik

**PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP SEMANGAT DAN
KEGAIRAHAN KERJA KARYAWAN PT FEDERAL INTERNATIONAL
FINANCE BANDARLAMPUNG**
Kurniati Bahusin, Yan Setiawan

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS KINERJA SDM PADA KANTOR BEA CUKAI BANDAR
LAMPUNG**
Rosnelly Roesdi

**MODEL DINAMIK *STRATEGIC FIT* DALAM PERSPEKTIF KONTIJENSI
KAITANNYA DENGAN *STRATEGIK CONTROL*:
SUATU ULASAN TEORITIS**
Ayi Ahadiat

JURNAL BISNIS
dan
MANAJEMEN

Vol. 4

No.3

Hal. 221-338

Bandarlampung
Mei 2008

ISSN
1411 - 9366

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

TIM REDAKSI

- Penanggung Jawab : **Prof. Dr. Ir. Sugeng P. Harianto, M.Sc.**
(Rektor Universitas Lampung)
- Pembina : **Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.Sc.**
(Pembantu Rektor I Universitas Lampung)
- : **Dr. John Hendri, M.S.**
(Ketua Lembaga Penelitian Universitas Lampung)
- : **Toto Gunarto, S.E., M.S.**
(Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung)
- Pemimpin Umum : **Hj. Mahrinasari, S.E., M.B.A.**
Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Lampung

Dewan Editor

- Ketua : **Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**
- Anggota : **Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.**
Dr. Sri Hasnawati, S.E., M.M.
Iban Sofyan, S.E., M.M.
Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
Zulkarnain, S.E., M.B.A.
Dariyus, S.E., M.M.
Ribhan, S.E., M.Si.
Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.

Redaksi Pelaksana

- Ketua : **Hj. Aida Sari, S.E., M.Si.**
- Wakil Ketua : **Rinaldi Bursan, S.E., M.Si.**
- Sekretaris : **Prakarsa Pandjinegara, S.E., M.E.**
- Bendahara : **Hi. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**
- Tata Usaha dan Kearsipan : **Prayugo**
- Distribusi dan Sirkulasi : **Nasirudin**
- Alamat Redaksi : Gedung A Lantai 2, Fakultas Ekonomi Unila
Jl. Prof. Sumantri Brojonegoro no. 1
Gedungmeneng - Bandarlampung, 35145
Telp. : (0721) 773465
Email : manajemen@unila.ac.id
Website : <http://fe-manajemen.unila.ac.id/~jbm>

Jurnal Bisnis dan Manajemen merupakan media komunikasi ilmiah, diterbitkan tiga kali setahun oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, berisikan ringkasan hasil penelitian, penelitian, tesis, dan disertasi.

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

DAFTAR ISI

Hubungan Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Anugerah Semata di Bandarlampung Yuningsih, Rika Anggrainie	221
Pengaruh Kinerja Bauran Pemasaran Terhadap Nilai Jasa Bagi Nasabah Bank "X" <i>Preferred Circle</i> di Bandung Driya Wiryawan	247
Perencanaan Strategik Universitas Lampung Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Keumala Hayati, Asep Unik	267
Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan PT Federal International Finance Bandarlampung Kurniati Bahusin, Yan Setiawan	283
Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja SDM Pada Kantor Bea Cukai Bandar Lampung Rosnelly Roesdi	295
Model Dinamik <i>Strategic Fit</i> Dalam Perspektif Kontijensi Kaitannya Dengan <i>Strategik Control</i> : Suatu Ulasan Teoritis Ayi Ahadiat	315

MODEL DINAMIK *STRATEGIC FIT* DALAM PERSPEKTIF KONTIJENSI KAITANNYA DENGAN *STRATEGIK CONTROL*: SUATU ULASAN TEORITIS

Ayi Ahadiat⁹

ABSTRACT

Alignment and co-alignment are aimed to achieve the position of strategic fit by matching the internal potential or organizational resources with external business opportunities. This field of study is frequently done the testing of propositions regarding the effort in making sure strategic implementation successfully. However when the alignment is related to strategic control, model of dinamyc strategic fit can be better in achieving the performance, as it is explained by following propositions:1) firm strategies contribute better result when it can anticipate the changing environment, such as consumer preferences, government policy, competitor movement, technological change and other shift, this alignment is called beneficial strategic change (dynamic fit); 2) firm strategies that cannot anticipate the environmental change, called insufficient strategic change misfit, cannot contribute good performance; 3) the existing chosen strategies, that fit with the changing environment, called beneficial inertia dynamic fit, can contribute the performance; and finally, 4) firms, with existing chosen strategies that fit with the changing environment, to some extent has introduced a strategic change that actually does not fit with the environment, lead to poor performance. The alignment is called excessive change dynamic misfit, because cannot contribute any good the performance.

Keywords: *strategic, environmental, performance*

I. 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).

⁹ Ayi Ahadiat, S.E. MBA: Dosen Tetap FE Unila dan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen FEB UGM

Dari sekian banyak pemikiran strategi salah satu yang sejak awal diungkap ke permukaan adalah *co-alignment* (Selznick, 1957) yang 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 adminsitratif (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 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 komplek bagi implementasi strategi organisasi secara efektif (Stonich, 1982) dan memberi argumen bahwa kesesuaian (*congruence*) diantara tujuh elemen (*strategy, structure, system, style, staff, shared values, dan skill*) adalah syarat untuk keberhasilan organisasi (Peters & Waterman, 1982).

Walaupun 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*.

A. 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*.

Walaupun telah dikonseptualisasikan dalam berbagai jalan, perbedaan 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).

Jika dilihat segi isi strategi (*content of strategy*), maka akan 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 penyesuaian (*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 isi 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*.

Dari dua dimensi konseptualisasi *fit* dan domain *fit* dihasilkan enam perpektif 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 1.

Tabel 1. Proposed Conceptual Scheme to Distinguish Different Perspectives of Fit

	(1) Strategy Formulation School		(4) Inter-organizational (strategy) networks school	
	Key Issues	Exemplary Studies	Key Issues	Exemplary Studies
DOMAIN OF FIT - EXTERNAL	Theme: Aligning strategy with the environmental condition	Bain, 1956 Bourgeois, 1980 Chandler, 1962 Christensen & Montgomery, 1981	Theme: Strategy analysis at the 'collective' level, emphasizing interdependence of strategies of various organization vying for resources allocation	Aldrich, 1979 Ansoff, 1982 Fombrun & Astley, 1983 Khandwalla, 1981 Penning, 1981 Pfeffer & Salancik, 1978
	Contributing Streams: - IO strategy interface - Business policy/strategik management	Hatten & Schendel, 1977 Hedley, 1977 Hofer, 1975 Porter, 1979, 1980 Rumelt, 1982 Scherer, 1980 Yip, 1982	Contributing Streams: - Inter-organizational networks - Resource-dependency themes - Constituency analysis	
	(2) Strategy Implementation School		(5) Strategik Choice School	
	Key Issues	Exemplary Studies	Key Issues	Exemplary Studies
DOMAIN OF FIT - INTERNAL	Theme: Tailoring administrative and organizational mechanism in line with strategy	Chandler, 1962 Channon, 1971 Galbraith & Nathanson, 1978, 1979 Grinyer & Yasal-Ardekani, 1981	Theme: Managerial discretion moderating the "deterministic" view regarding decision on organizational mechanisms	Child, 1972 Montanari, 1978 (see: Fry, 1982, and Galbraith & Nathanson, 1978 for review)
	Contributing Streams: - Normative strategy literature - Business policy/strategik management	Gupta & Govindrajana, 1982 King, 1978 Rumelt, 1982 Stonich, 1982 Waterman, Peter, & Phillips, 1980	Contributing Streams: - Contemporary organization theory - Business policy/strategik management	
	Integrated Formulation - Implementation School		Overarching "Gestalt" School	
	Key Issues	Exemplary Studies	Key Issues	Exemplary Studies
DOMAIN OF FIT - INTEGRATED	Theme: Strategik management involving both formulation and implementation and covering both organizational and environmental decisions	Andrew, 1971 Caves, 1980 Chandler, 1962 Grinyer & Yasal-Ardekani, Al-Bazzaz, 1980 Hit, Ireland, & Palla, 1982	Theme: Broadly configuring organization and environment, emphasizing interdependence but not causation	Chakravathy, 1982 Hrebiniak, 1981 Jauch & Osborn, 1981 Lawrence & Dyer, 1980 Thompson, 1967 Thorelli, 1977 Van de ven, 1979
	Contributing Streams: - Business policy/strategik management - Market and hierarchy program	Jemison, 1981a Miles & Snow, 1978, 1980 White & Hamermersh, 1981 Williamson, 1981	Contributing Streams: - Organization theory - Business policy/strategik management - Population ecology-based concepts	
	Content of Fit (Element to be Aligned with Strategy)		Pattern of Interactions (Process of Arriving at Fit)	
CONCEPTUALIZATION OF FIT				

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.

B. Perspektif Kontijensi Strategi Organisasi

Adalah merupakan suatu "*truism*" bahwa apapun teori strategi bisnis atau korporat secara definitif berbasis kontijensi. Selama ini investigasi kontijensi secara tradisional baru melalui analisis kasus, sehingga masih kecil kemajuan dalam hal koherensi badang 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).

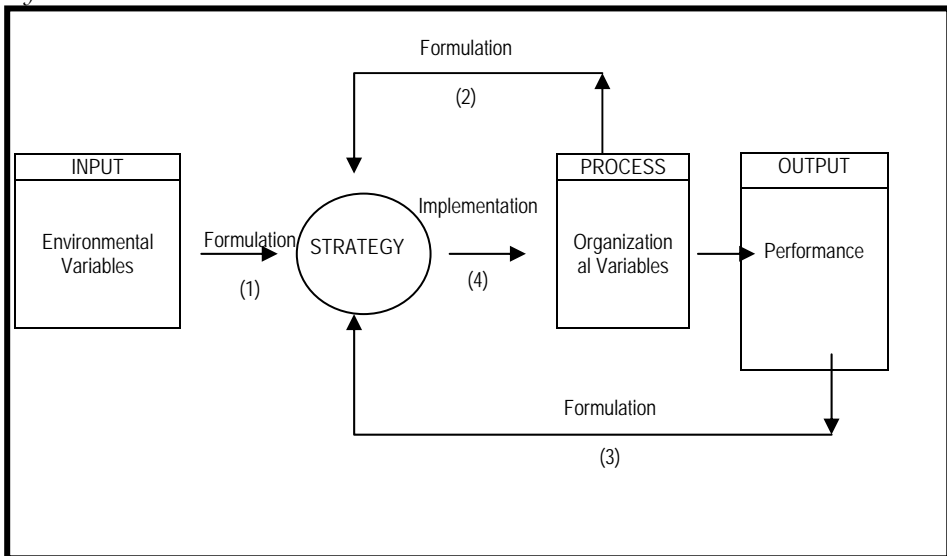
Sekarang, perpektif kontijensi semakin mendapatkan popularitasnya dalam riset strategi hal ini dilandasi oleh bahwa riset yang berbasis teori organisasi memiliki asumsi dasar dimana tidak ada satupun cara terbaik untuk mengorganisir, dan satu cara baik dalam mengorganisasi belum tentu efektif bagi semua 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 dinyakini 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*.



Gambar 1. Model sistem dari penelitian strategi berbasis teori kontijensi (Ginsberg & Venkatraman, 1986)

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 ungkap oleh Schreyogg & Stainmann (1987) dan Preble (1992).

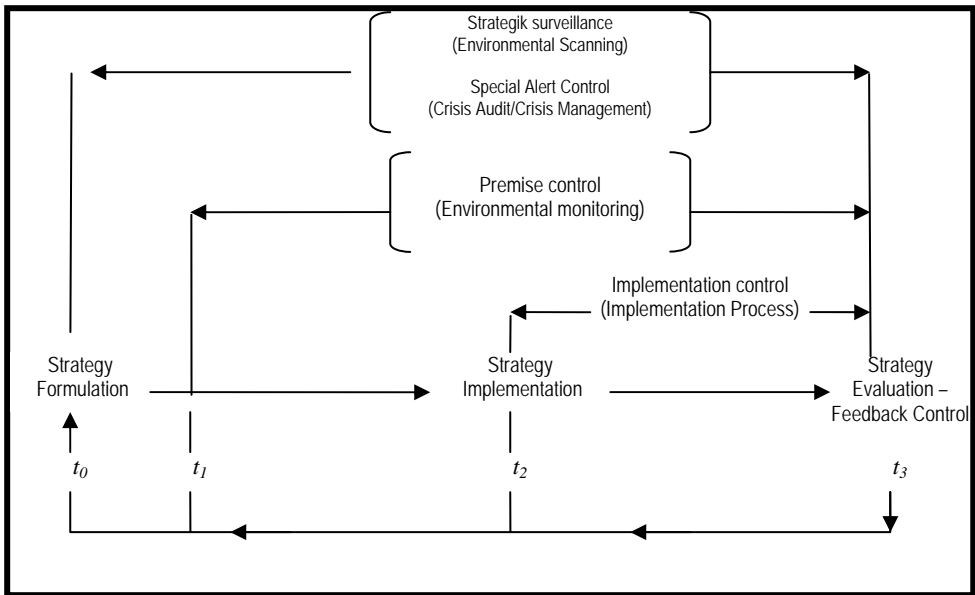
C. Perspektif *Strategik Control*

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 2. Tujuan umum dari semua komponen kontrol strategis seperti pada gambar 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.



Gambar 2. Komponen kontrol strategis dalam proses manajemen strategis (Preble, 1992)

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.

D. 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 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 2. Menuju Konseptualisasi Baru Kesesuaian Strategik

	Traditional View	Proposed View
Time Frame	Static	Dynamic
Assumed Relationship	Bivariate	Multivariate
Dependent Variable	Organizational Structure	Organizational Strategy
Independent Variable	Environmental Factors	Environmental Factors and Organizational Contingencies
Fit: Common/Unique	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)

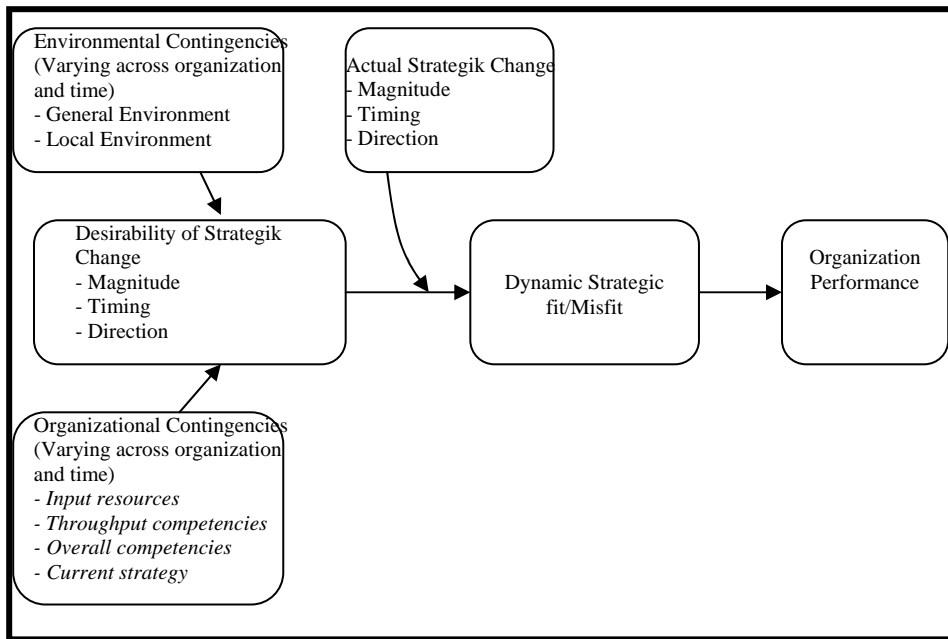
Dalam teori organisasi konsep kesesuaian sejak lama telah diasosiasikan pada teori kontijensi struktural (Thompson, 1967; Lawrence and Lorch, 1967; Donaldson, 1995), yang cenderung untuk menekankan pada hubungan lingkungan-struktur, ketimbang hubungan lingkungan-strategi yang menjadi fokus studi ini. 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 muthakhirpun (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 3 yang menunjukkan model generik, dengan berbasis hubungan konstruk ke konstruk, dari *antecedent* dan *consequences* kesesuaian strategik dinamis.



Gambar 3. Menuju model generik dari kesesuaian strategik dinamis: antecedent and consequences (Sumber: Zajac, Kraatz dan Bresser, 2000)

Kesesuaian strategik dinamis yang merupakan inti dari konseptualisasi dan analisis empiris, ditunjukkan oleh table 2, yang menggambarkan pada tataran luas bagaimana hubungan antara perubahan strategik, kesesuaian strategik dinamis dan kinerja organisasional dikarakterisasi oleh empat situasi *prototype* berbeda.

Tabel 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 3 diatas menangkap kemungkinan apakah perubahan strategi dibutuhkan untuk membentuk kesesuaian strategik dinamis dan dimensi horizontal menangkap apakah perubahan strategi itu muncul atau tidak.

1). *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)*.

2). *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 strategic change misfit* tidak mempengaruhi kinerja.

3). *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 mengalahkannya 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.

4). *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.

II. KESIMPULAN

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*.

DAFTAR PUSTAKA

- 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 Govindrajan, 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*. Bloomington: 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 Hamermersh, 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.