

6

Manajemen Strategi dalam Lingkungan Bisnis Baru

Oleh : Muchamad Syafruddin

Artikel ini didasarkan pada asumsi atau keyakinan bahwa manajemen strategi manajemen (sebagai proses perencanaan, tindakan, dan evaluasi strategi) harus didasarkan pada teori kecocokan (fit). Secara khusus artikel ini memprediksi bahwa di masa akan datang (satu dekade hingga beberapa dekade kemudian), segala sesuatu pasti berubah secara radikal, jika dibandingkan dengan saat ini. Perubahan-perubahan secara mendasar ini kemudian menubah paradigma model manajemen secara keseluruhan, baik menyangkut peran manusianya dalam organisasi maupun karakteristik organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya semua ini akan berpengaruh terhadap model manajemen strategi, baik secara keseluruhan maupun partial (seperti manajemen strategi kontrol organisasi, pemasaran, produksi, dan lainnya). Ini merupakan bentuk konsekuensi dari pandangan teori kecocokan (fit) tadi. Bentuk-bentuk perubahan yang akan terjadi dijelaskan dalam konteks organisasional. Untuk itu perbandingan konteks organisasional menyangkut perilaku manusia maupun rancangan organisasinya disajikan dengan membandingkan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang mungkin muncul di masa akan datang. Berbagai perubahan yang akan terjadi ini, harus diperhitungkan sejak sekarang dalam rangka menetapkan kecocokannya dengan pilihan manajemen strategi

Pendahuluan

MODEL manajemen yang terdapat dan berlaku pada masyarakat kita selama orde baru adalah manajemen dengan ciri-ciri paradigma lama. Dalam hal ini yang dimaksud dengan orde baru adalah orde ketik kekuasaan rezim Soeharto masih berlaku hingga pemerintah Haabibie. Sulit untuk menyatakan semangat pemerintahan Habibie berbeda dengan semangat pemerintahan orde baru. Pemerintahan Habibie dikatakan sebagai pemerintahan yang sama sekali berbeda semangatnya dengan pemerintahan orde baru (Soeharto), jika pada saat ini kita bisa melihat agenda-agenda nyata yang disertai dengan skedul waktu yang jelas untuk menghilangkan semangat yang ada pada orde baru yaitu berbagai praktek KKN. Sedang yang dimaksud dengan model manajemen lama adalah model dengan ciri-ciri (1) organisasinya bersifat fektikal, (2) kepemimpinan otokratik, (3) fokus pada profit, (4) motivasi organisasi hanya untuk diri sendiri, (5) struktur dalam organisasi yang cukup untuk memenuhi dirinya sendiri, (6) pasar mengarah domestik, (7) sumberdaya mengandalkan pada modal (capital), (8) keunggulan organisasi pada cost, (9) daya kerjanya



MUCHAMAD SYAFRUDDIN
Lulus sarjana Ekonomi
Akuntansi UGM tahun
1987, Lulus S2 UGM tahun
1996, Sedang menempuh
program S3 di universitas
yang sama

homogen, (10) harapan pada pekerja yaitu keamanan, (11) cara kerja individualis, dan (12) kualitas diabaikan (George dan Weimerskirch, 1994).

Selain hal di atas, krisis ekonomi, moneter, politik kepercayaan, dan berbagai aspek lainnya yang berkepanjangan pada saat ini di Indonesia, tampaknya merupakan fenomena relevan untuk dijadikan basis penarikan kesimpulan bahwa segala krisis yang muncul merupakan salah satu akibat berlakunya model manajemen lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan dan munculnya berbagai perubahan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa fenomena krisis di berbagai bidang kehidupan masyarakat Indonesia maupun kawasan sekitarnya merupakan tanda-tanda akan munculnya perubahan zaman, atau bahkan perubahan peradaban dalam skala yang lebih luas.

Salah satu fenomena yang terjadi dalam proses perubahan-perubahan di atas adalah adanya tuntutan masyarakat terhadap perubahan berbagai aspek, termasuk aspek model manajemen dalam organisasi. Sedangkan isu tuntutan perubahan bahan model manajemen itu sendiri telah muncul sekitar 1980-an (Bounds, et. Al., 1994). Salah satu konsekuensi tuntutan perubahan ini adalah bentuk model

manajemen strategi apakah yang kemungkinan besar muncul dan seharusnya ada pada orde pasca orde baru. Topik inilah yang merupakan tujuan analisis dalam artikel.

Pernyataan tentang sifat perubahan sebagaimana disinggung di atas cukuplah logis dan realistis mengingat bahwa segala

sesuatu yang ada didunia ini tidak ada yang tetap, sebab perubahan (*change*) itu sendirilah yang bersifat tetap. Sejarah peradaban manusia telah membuktikan bahwa akan selaku berjalan. Segala sesuatu yang tidak bisa menyesuaikan perubahan akan menjadi uang (*obsolescence*) bahkan lebih dari itu akan menjadi punah. Dalam hal ini Tofler (1980) menggambarkan adanya perubahan sosial besar menyangkut kehidupan masyarakat. Setidaknya terdapat 3 (tiga) gelombang perubahan besar berkaitan dengan peradaban manusia ini, yaitu (1) Revolusi Pertanian (*Agriculture Revolution*), (2) Revolusi Industri (*Industrial Revolution*), dan (3) Era Pasca Industri (*Post Industrial Age*). Era sekarang ini merupakan pasca industri yang ditandai dengan industri berat dengan kekuatan utama di bidang ekonomi pada industri jasa, sistem informasi dan komputer, dan komunikasi yang canggih.

Perubahan sebagaimana dijelaskan telah merambah pada setiap aspek kehidupan manusia, baik pada tingkat individu, kelompok, maupun kelompok yang besar, yaitu masyarakat. Juga menyangkut aspek sosial, politik, maupun ekonomi dan bisnis. Tidak ada kesempatan untuk kebal dari perubahan., sebab perubahan merupakan sesuatu yang bersifat abadi. Artikel ini akan menyebabkan perubahan-perubahan

sesuatu yang abadi. Artikel ini akan menganalisa kemungkinan munculnya dampak perubahan lingkungan bisnis pada eksistensi organisasi, khususnya manajemen atau paradigma manajemen yang kemungkinan besar muncul. Terakhir akan digambarkan bagaimana peran manajemen yang ideal dalam

Gambar 1 : Perbandingan Model Manajemen Lama vs Model Manajemen Baru

Old Management Model		New Management Model
Vertical	Organization	Horizontal
Autocritic	Leadership	Cooperative
Profits	Focus	Customers
Self-serving	Motivation	Realistic altruism
Self sufficient	Structure	Interdependent
Domestic	Markets	Global
Capital	Resources	Information
Cost	Advantage	Time
Homogeneous	Work force	Diverse
Security	Work Expectation	Personal Growth
By individuals	Work	By teams
Imposed	Work Quality	Personal

Sumber : George & Weimerskirch, 1994, h. 3

menyangkut perubahan dalam masyarakat tidak bisa dihindari (corporate) di Indonesia ketika perubahan dalam masyarakat tidak bisa dihindari lagi. Secara khusus artikel ini menggambarkan dampak perubahan lingkungan ini pada peran manajemen dalam organisasi pada model manajemen strategi.

Untuk memudahkan pembahasan, di bagian pertama akan dijelaskan berbagai aspek perubahan bisnis sebagai akibat perubahan lingkungan bisnis, baik tinjauan teoritis maupun praktek. Kedua, dipaparkan bagaimana perubahan-perubahan lingkungan bisnis ini berpengaruh terhadap eksistensi sekelompok masyarakat atau organisasi, khususnya lembaga bisnis. Pengaruh ini akan dipaparkan dalam bentuk odel

organisasi yang telah mengadopsi berbagai perubahan tersebut, serta model manajemen strategi yang kemungkinan besar eksis.

Lingkungan Bisnis Baru

Sebagai akibat tuntutan perubahan lingkungan, maka muncullah lingkungan bisnis baru. Sedang untuk menjelaskan adanya perubahan lingkungan bisnis, tidaklah berlebihan, jika kita ingat kembali apa yang dinyatakan Prahalad dan Hamel (1990) bahwa baik teori maupun praktek manajemen masyarakat barat (western) telah menjadi penghalang bagi pergerakan kita ke depan. Lebih jauh dinyatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen yang telah dikembangkan selama ini akan menjadi baku harus

direformasi. Penyebab ketidakmampuan teori maupun praktek bisnis mengikuti pergerakan kemajuan yang cenderung selalu berubah setiap saat adalah karena apa yang sedang dipraktekkan dan menjadi teori sudah tidak cocok (*compatible*) dengan perubahan lingkungannya. Perubahan-perubahan lingkungan itu sendiri ditandai dengan adanya kompetisi secara global (*global competition*). Artinya pernyataan ini adalah berbagai aspek lingkungan masyarakat telah berubah. Oleh karena itu teori-teori dan praktek-praktek yang sedang ada telah menjadi usang (*obsolescence*) karena sudah tidak memadai lagi dengan perubahan lingkungan tersebut.

Beberapa kejadian telah menunjukkan adanya kompetisi global dan perubahan secara menyeluruh dengan segala konsekuensi logisnya pada pelaku bisnis (Bounds et. Al., 1994). Tiga industri mobil terbesar di Amerika kehilangan pangsa pasarnya karena munculnya kompetitor global yaitu Toyota. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi udara, Boeing dan McDonnell, juga kehilangan pangsa pasarnya karena munculnya pesaing global, Airbus dari Eropa. Siklus produk (*product life cycles*) telah menjadi cepat. Pada pertengahan 1980-an Compact Disk (CD) telah mengganti produk sejenis, namun dengan CD ini digantikan oleh produk dengan teknologi laser yang lebih canggih. Segala perubahan ini mau tidak mau menyadarkan pelaku bisnis bahwa pendekatan tradisional sudah tidak memadai lagi. Pendekatan tradisional baik secara teoritis maupun secara praktis sudah tidak bisa lagi memenuhi kebutuhan akan perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan secara kontinyu. Manajemen tradisional yang

sangat dipengaruhi oleh manajemen saintifiknya Taylor dan teori birokrasinya Webster sudah tidak mampu menjelaskan dan memprediksi perubahan bisnis. Teori-teori baru sangat dibutuhkan untuk menjelaskan apa yang sedang terjadi pada era global.

Arti dari fenomena-fenomena diatas adalah bahwa paradigma lama sudah usang dan oleh karenanya harus ada perubahan paradigma baik teoritis maupun praktis. Para manajer harus mempunyai pandangan tentang teori maupun praktek manajemen yang berbeda. Tuntutan perubahan paradigma yang harus menjadi bagian hidup para manajemen ini secara garis besar digambarkan oleh George dan Weimerskirch (1994) dan Bounds, et. Al., (1994). Dengan menggunakan paradigma baru ini, para manajer diharapkan mampu mengorganisasikan bisnis dengan baik. Perbandingan paradigma baru dengan paradigma lama dapat dilihat dari beberapa aspek (George dan Weimerskirch, 1994), lihat gambar 1.

Perbandingan diatas juga bisa dilihat dari 3 isu tema yaitu (1) strategi nilai konsumen (*customer value strategy*), (2) sistem *cross-functional*, dan (3) perbaikan secara kontinyu (*Continuous improvement*).

Dari gambar 1 di atas yang dimaksud dengan strategi nilai konsumen adalah rencana bisnis yang didalamnya berfokus penawaran nilai pada konsumen, termasuk karakteristik produk, atribut, cara pengiriman, dukungan jasa dan segala hal berkaitan dengan kebutuhan konsumen. Ada beberapa tema berkaitan dengan strategi nilai konsumen ini, yaitu menyangkut kualitas produk, ukuran, penempatan (*positioning*), pihak-pihak yang

berkepentingan kunci (*key stakeholder*), dan rancangan produk.

Dalam hal kualitas, paradigma lama atau pandangan manajemen lama mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan spesifikasi. Untuk ini manajer membuat tradeoffs antara kualitas, cost dan schedule dengan asumsi bahwa hubungan diantara berbagai hasil ini merupakan sesuatu yang tetap. Secara kontras, dalam

pandangan baru ini adalah bahwa perbaikan kualitas harus dilakukan dengan cara mengurangi produk yang rusak, mengurangi cost dan membuat kinerja pengiriman (*schedule*) yang lebih cepat dan tepat.

Berkaitan dengan ukuran (*measurement*), dalam pandangan lama, sistim ukuran difokuskan pada ukuran efisiensi, produktivitas, cost, dan profitabilitas intern. Ini merupakan

Gambar 2: Paradigma baru dan lama dengan tema strategi nilai konsumen

Topics	Paradigma lama	Paradigma Baru
Quality	Meeting specification, inspected into product, make tradeoffs among quality, cost, schedule	One component of customer value, managed into process, seek synergies among quality, cost, schedule
Measurement	Internal measures of efficiency, productivity, costs, and profitability, not necessarily linked to customers	All measures linked to customer value
Positioning	Competition	Customer segments
Key stakeholder	Stakeholder, boss (other stakeholders are pawn)	Customer (other stakeholders are beneficiaries)
Product design	Internal, sell what can build	External, build what customers need

Sumber : Bounds, et. al., 1994

paradigma baru, manajer memandang bahwa kualitas produk merupakan salah satu komponen nilai konsumen, dan oleh karenanya manajer mencari kesesuaian (*synergies*) antara kualitas, cost, dan schedule. Jadi tidak sekedar hanya mencari tradeoffs nya saja. Konsekuensi logis dan praktis yang bisa muncul atas

bagian dari tradisi manajemen by objectives (MBO). Konsekuensi praktis atas pandangan ini adalah manajemen tidak peduli terhadap kaitan antara ukuran yang difokuskan secara intern dengan nilai konsumen. Jadi nilai konsumen diabaikan manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan. Dalam pandangan

paradigma baru, manajer mungkin menggunakan ukuran yang berfokus secara intern, namun mereka kemudian mengkaitkannya dengan nilai konsumen dalam sistim ukuran yang lebih luas. Manajemen menginterpretasikan dampak ukuran ini pada nilai konsumen, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Selanjutnya menurut pandangan paradigma lama, manajer membuat keputusan strategi penempatan terutama didasarkan pada model-model pertarungan yang difokuskan pada kompetisi. Dalam pandangan paradigma baru, manajer membuat keputusan strategi penempatan dengan fokus pada segmentasi pasar atau kebutuhan konsumen.

Menurut pandangan paradigma lama, stakeholde kunci adalah stakeholde dan stakeholder intern kunci adalah bos, sedangkan pihak lain seperti konsumen, karyawan, suplier dan partner bisnis dipandang sebagai pihak yang ahnya membantu menju tujuan stakeholder kunci. Ini terbalik dengan pandangan paradifgma bru yang memandang stakeholder kunci adalah karyawan, baik konsumen intern maupun konsumen ekstern. Penyediaan nilai pada para konsumen merupakan kunci bagi arah tujuan dalam rangka pemberian manfaat pada semuan stakeholder lainnya dalam jangka panjang.

Dalam hl rancangan produk, menurut pandangan paradigma lama, proses rancangan produkdidrive secara intern yand didasarkan pada asumsi bahwa manajer tahu apa yang terbaik bagi konsumen. Konsekwensi atas pandangan ini adalah manajer dengan tenangnya memaksakana strategi bahwa kami menjual apa yang bisa kami buat.

Menurut pandangan paradigma baru, manajer mengembangkan produk setelah pertama-tama merumuskan apa yang dibutuhkan konsumen. Para manajer bekerja, baik untuk memperbaiki produk yang sedang ada maupun secara aktif mencari dan memperoleh pasar baru dengan produk baru.

Dari gambar 2 diatas dapat diuraikan bahwa dalam pandangan paradigma lama manajer tidak memahami sistim yang memotong atau menghilangkan batas-batas unit dalam organisasi. Konsekwensi dari pandangna ini adalah kerja sama antar unit dalam organisasi hanya dilakukan dan diperoleh secara minimal. Ibni merupakan kebalikan dari pandangan paradigma baru yang mengharuskan adanya kepemilikan dan optimalisasi kerja sama antar unit untuk kepentingan nilai konsumaan. Karena hal ini, maka batasan-batasan antar unit dihilangkan dalam rangka memperoleh manfaat secara optimal adanya kerjasama.

Berkaitan dengan masalah teknologi, manajer yang masih menganut paradigma lama memandang bahwa mereka menggunakan teknologi untuk membantu memecahkan masalah atau sistim yang demikian kompleks yang sedang muncul dalam organisasi. Jadi mereka menggunakan teknologi untuk menghilangkan berbagai masalah yang berkaitan dengan keterbatasan manusia. Ini berkebalikan dengan pandangan paradigma baru bahwa penggunaan teknologi hanya digunakan untuk mengoptimalkan sistim dalam rangka penyediaan kebutuhan nilai konsumen. Jadi manajer lebih suka menghilangkan kompleksitas dari pada mengotomatisasi atau mengkomputeri-

sasi kompleksitas sistim.

Keterliatan karyawan, dalam pandangan manajer berparadigma lama adalah bahwa program keterlibatan

dan mengkontribusikannya pada tujuan optimalisasi sistim.

Perlakuan manajert dalam paradigma lama berkaitan dengan

Gambar 3 : Paradigma baru dan lama dengan tema sistim organisasi

Tofics	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Cross-functional approach	Negotiation across functional interface to obtain cooperation	Cross-functional systems defined, owned, and optimized
Technology	To deal with complexity, to eliminate people problems	To reduce complexity, source of optimization for customer value
Employee involvement	Focused on hygiens factors	Focused on strategic factor
Human resource management	Regarded as a staff resfonbilit, administration of personel hiring, firing, and handling complaints	Regarded as a critical resource, managed as system input
Role definition	Taks and job descriptions set limits	Vision inspires flexibility
Culture	Socual and emotional lessues are suppressed, politics and power dominate	Connect with individual sense of purpose, emotions, and social meaning
Sructure	Specialization, tall hierarchy with functional emphasis	Integration, flat hierarchy with team emphasis

Sumber : Bounds, et. al., 1994

karyawan diimplementasikan tanpa fokus pada kontribusi sistim. Keterlibatan karyawan dalam program perbaikan cenderung difokuskan pada kualitas kerja dan beberapa perubahan operasional yang terbatas. Manajer yang berpandangan pada paradigma baru akan memperlakukan keterlibatan karyawan sebagai folkus yang strategis

manajemen SDM adalah bahwa hal tersebut merupakan tanggung jawa staf. Ahli SDM memproses kertas kerja untuk merekrut dan memecat, serta menangani komplai tenaga kerja. Ini berkebalikan dengan manajer yang telah menyerapi paradigma baru, mereka memperlakukan SDM sebagai sumberdaya yang sangat penting dan secara strategis

mengelolanya sebagai input bagi sistem organisasi.

Manajer dalam paradigma lama menggunakan deskripsi tugas dan pekerjaan untuk menjelaskan dan menetapkan berbagai keterbatasan berkaitan dengan tanggung jawab karyawan. Ini untuk menjawab peran karyawan dalam organisasi. Sebaliknya dalam paradigma baru manajer menyampaikan visi perusahaan untuk mengarahkan dan memberikan inspirasi secara fleksibel bagi para karyawan. Karyawan berpartisipasi dalam setiap aktifitas sehingga persyaratan kualitas nilai yang lebih tinggi bagi konsumen dapat terpenuhi.

Menyangkut masalah kultur, manajer yang berpandangan tradisional mengabaikan isu-isu yang berhubungan dengan aktifitas manusia yang bersifat emosi dan sosial. Mereka menganggap hal ini sebagai sumber gangguan yang tidak rasional dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Menurut pandangan manajer dalam paradigma baru, misi dan tujuan organisasi harus diselaraskan dengan tujuan, emosi dan arti sosial setiap individu.

Agar organisasi tetap dapat eksis dengan adanya berbagai perubahan lingkungan eksternal, para manajer yang telah mengubah pandangannya sesuai dengan paradigma baru akan melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Berbagai perubahan ini dibuat manajer dalam rangka memperoleh manfaat yang diharapkan atas adanya perbaikan-perbaikan. Dengan demikian manajer harus memperbaiki dengan berbeda dan lebih sering jika dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan pada masa lalu (dengan pandangan paradigma lama)

untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang demikian meningkat. Para manajer harus menekankan adanya perubahan secara kontinyu yang merupakan usaha perubahan secara konstan dan membuat segala sesuatu menjadi lebih baik. Berbagai aspek yang berkaitan dengan hal ini, sesuai dengan gambar 3 di atas adalah (1) alasan melakukan perbaikan, (2) pendekatan yang dilakukan dalam melakukan perbaikan, (3) respon atas adanya kesalahan, (4) perspektif pembuatan keputusan, (5) peran manajerial, (6) otoritas, (7) fokus, (8) pengendalian, dan (9) makna perbaikan. Secara kontras berbagai pendekatan ini sangat berlainan jika dibandingkan antara sikap manajer berpandangan paradigma lama dengan sikap manajer berpandangan paradigma baru.

Peran Manajer

Peran yang melekat pada para manajer dalam organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja manajer yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Peran ini bisa dijalankan dalam bentuk formal maupun informal. Dalam peran formal, segala sesuatu telah dijelaskan dalam deskripsi pekerjaan dengan tanggung jawab dan tugas yang telah tertulis. Sedangkan peran informal melibatkan atau mengkaitkan preferensi sosial dan personal yang sangat berbeda dengan peran formal (Katz dan Kahn, 1978; Green, 1976, McGrath, 1978).

Secara lebih spesifik, peran akan sangat terlihat ketika organisasi membutuhkan adanya perbaikan secara kontinyu dan konsisten dalam rangka menjalankan strategi nilai konsumen.

Tantangan yang dihadapi adalah perbaikan yang membutuhkan perubahan secara kontinyu, tetapi tetap konsisten dengan nilai konsumen yang memerlukan stabilitas. Dalam kebutuhan adanya berbagai perubahan melalui proses pengendalian (control). Dalam paradigma, abru manajer harus melakukan berbagai perubahan secara kontinyu dan juga harus mencapai

Gambar 4 : Paradigma baru dan lama dengan tema perbaikan secara kontinyu

Topics	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Occasion	Focused new product development, episodic, reactive to problems, big breakthroughs only	Focused on broader system, unending, proactive to opportunities, big breakthroughs and small steps
Approach	Trial and error	Scientific method
Response to error	Punish, fear, cover-up, seek people fix, employees are responsible	Learning, openness, seek process/system fix, management is responsible
Decision making perspective	Individual political expediency, short term	Strategic, long-term, purposeful for organization
Managerial roles	Administer and maintain status quo, control others	Challenge status quo, prompt strategic improvement
Authority	Top-driven via rule and policies	Customer-driven through vision enablement, and empowerment
Focus	Business results through quotas and targets	Business result through capable systems, means tied to results
control	Scoring, reporting, evaluating	Statistical study of variation to understand causes
Means	Delegated by managers to staff and subordinates	Owned by managers who lead staff and subordinates

Sumber : Bounds, et. al., 1994

paradigma lama, keseimbangan antara perubahan dan stabilitas ini sering gagal tercapai. Manajer lebih melakukan stabilitas yang akhirnya mengorbankan

keseimbangan antara perubahan ini dengan stabilitas, sebab stabilitas merupakan hal yang dibutuhkan konsumen.

Secara lebih spesifik peran manajemen dalam paradigma lama akan sangat berbeda dibandingkan peran manajemen dalam paradigma baru. Peran manajemen dalam paradigma lama tergambar pada apa yang dijelaskan oleh Henri Fayot (1946) yaitu sebagai penanggungjawab dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengomandoan, pengkoordinasian, dan pengendalian. Sedangkan peran manajemen dalam paradigma baru kemungkinan besar tergambar pada apa yang diungkapkan Mintzberg (1975) bahwa pada dasarnya manajemen mempunyai sepuluh peran yang di bagi kedalam (1) tiga peran interpersonal, yaitu figurehead, leader, liaison, (2) tiga peran informasional, yaitu, monitor, disseminator, spokesman, (3) empat peran pengambil keputusan, yaitu, entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, dan negotiator.

Model Manajemen Strategi

Berdasarkan pada uraian tentang berbagai perubahan yang kemungkinan besar akan muncul di atas, model manajemen strategi dengan paradigma baru seharusnya mengadopsi berbagai perubahan-perubahan yang akan muncul tadi. Karena sifat dan karakteristik perubahan tadi terjadi secara simultan, maka sejak sekarang atau pada saat ini, perubahan-perubahan yang diyakini telah terjadi harus segera diadopsi kedalam proses penyusunan atau perumusan manajemen strategi.

Perbedaan utama dalam model manajemen strategi tradisional (paradigma lama) dengan model manajemen strategi yang telah mengadopsi perubahan-perubahan

adalah apa yang seharusnya dilakukan manajemen. Dalam model manajemen strategi tradisional, manajemen dalam merumuskan strateginya mendasarkan pada pertanyaan (1) siapakah kita, (2) dimanakah kita sekarang, (3) dimanakah kita ingin berada, dan (4) bagaimana kita mencapai yang kita inginkan. Selanjutnya arah atau tujuan yang ingin dicapai atas rumusan strategi adalah didasarkan (driven) pada kemampuan bersaing (kompetitor), bukan pada kepentingan konsumen.

Berbeda dengan model manajemen tradisional, perumusan strategi dalam model manajemen berparadigma baru, arah ingin dicapai adalah didasarkan (driven) pada kepentingan atau kepuasan konsumen daripada perspektif kompetitor. Dengan berfokus pada kepentingan atau nilai konsumen, perumusan strategi didasarkan pada pertanyaan (1) kebutuhan konsumen yang bagaimanakah yang dapat kita penuhi (tanggungjawab), (2) bagaimana kita dapat menyediakan nilai (value) yang terbaik untuk memuaskan kebutuhan konsumen, dan (3) kembalian (return) apakah yang dapat kita harapkan.

Selanjutnya dengan mendasarkan pada tiga pertanyaan di atas, organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompleks, proses manajemen strateginya seharusnya meliputi 8 (delapan) aktifitas berikut (Bounds, et. Al., 1994):

1. Pendefinisian bisnis dalam pengertian visi, filosofi, nilai, dan tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Memperkirakan secara cermat kesempatan-kesempatan di luar dan ancaman-ancaman dalam rangka

Gambar 5 : Interpretasi Fit dalam Pendekatan Seleksi, Interkasi, dan Sistim

Pandangan dan definisi	Seleksi	Interkasi	Sistim
Pandangan awal			
Definisi	Asumsi : Fit disumsikan sebagai premis yang mendasari kesesuaian antara konteks dan struktur	Interkasi Bivariasi: Fit merupakan interaksi pasangan faktor-faktor struktur-konteks organisasional	Analisis Konsistensi : Fit merupakan internal atas berbagai kongensi multiple dan karakteristik struktur multiple; ini mempengaruhi karakteristik kinerja
Pandangan saat ini akan datang			
Definisi	Seleksi Makro : Fit pada tingkat mikro merupakan seleksi manajerial atau secara alami pada tingkat makro organisasi	Analisis Residu: Fit merupakan kesesuaiannya dengan hubungan konteks dan rancangan secara linier. Kinerja yang rendah merupakan deviasi yang berasal dari hubungan tersebut	Equifinality: Fit merupakan fisibilitas seperangkat efektifitas yang ekual, pola konteks dan struktur organisasional yang konsisten secara internal

Sumber : Robert Drazin dan Adrew H. Van de Ven, 1985

- memperbaiki penyediaan kebutuhan konsumen
3. Memperkirakan secara cermat kapabilitas nilai yang ada dalam intern organisasi tingkat kegunaan sumber daya, dan berbagai kelemahan
4. Pendefinisian berbagai masalah dan isu strategi kunci yang didasarkan pada analisis lingkungan
5. Pendefinisian berbagai alternatif strategi yang berkaitan dengan tujuan-tujuan jangka panjang dan strategi-strategi utama (grand)
6. Pemilihan salah satu dari berbagai alternatif strategi
7. Pengaembangan tujuan setiap tahunan, pengalokasian sumberdaya, dan penerapan rencana-rencana jangka pendek

Gambar 6: Perspektif Fit

Perspektif	Konsep yang Mendasari	Penjelasan	Contoh Proposisi
Fit sebagai matching	Matching	Match antara variabel yang berkaitan secara teoritis didefinisikan, tanpa referensi pada variabel kriteria	Match antara strategi dan struktur meningkatkan efisiensi administratif
Fit sebagai kovariansi	Konsistensi Internal	Pola kovariansi atau konsistensi internal diantara berbagai variabel-variabel yang berkaitan secara teoritis dan mendasari didefinisikan, tanpa referensi pada variabel kriteria	Derajat konsistensi internal dalam alokasi sumberdaya mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja
Fit sebagai gestalts	Kesesuaian Internal	Gestalt didefinisikan sebagai derajat koherensi internal diantara berbagai atribut teoritis, yang melibatkan berbagai variabel, tetapi tidak dispesifikasi dengan referensi variabel kriteria	Sifat kesesuaian internal diantara berbagai variabel strategi berbeda pada berbagai perusahaan yang melakukan kesesuaian rendah dan tinggi
Fit sebagai moderasi	Interaksi	Variabel prediksi mempunyai dampak pada variabel kriteria sebagai dependen pada tingkat variabel ketiga yang merupakan variabel moderasi	Efektifitas karakteristik manajerial dan strategi interaktif mempunyai implikasi pada kinerja
Fit sebagai mediasi	Interfensi	Mekanisme interfening yang signifikan ada (muncul) antara variabel anteseden dan variabel konsekwen	Market share merupakan variabel interfening kunci antara strategi dan kinerja
Fit sebagai deviasi profit	Ketaatan (aderensi) pada profil khusus	Profil variabel-variabel yang berkaitan secara teoritis dispesifikasi dan dikaitkan dengan variabel kriteria	Derajat ketatan pada profil khusus mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja

8. Pemantauan dan perbaikan sistem penyediaan nilai dan nilai konsumen Untuk mencapai efektifitas (keberhasilan) perumusan strategi dan hasil strategi, teori kecocokan (fit) benar-benar harus dijadikan basis fundamental dalam mengembangkan berbagai strategi organisasi. Ada berbagai penjelasan teori kecocokan (fit/congnency) seperti Schoonhoven, 1981; Otley, 1980; Mak, 1989; Doty, Glick, dan Huber, 1993; Drazin dan Van de Ven, 1985; Venkatraman; serta lainnya. Dalam artikel ini ada dua teori fit yang akan disajikan secara garis besar yaitu Drazin dan Van de Ven, dan Venkatraman untuk dijadikan pertimbangan dalam penggunaan perspektif teori fit. Secara global berbagai bentuk fit adalah sebagai

berikut. Pertama pandangan yang disajikan Drazin dan Van de Ven (1985) dan lainnya oleh Venkatraman (1989).

Simpulan

Berbagai perubahan secara mendasar yang pasti terjadi di masa akan datang harus diadopsi dengan basis teoritis yang cukup dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam artikel ini ditawarkan atau diusulkan teori fit (kecocokan). Ada berbagai aspek perubahan-perubahan mendasar yang harus dicermati yang akan berpengaruh terhadap model manajemen strategi partial, seperti strategi pemasaran, strategi pilihan metode kontrol (kendali) organisasi, strategi produksi, dan berbagai strategi-strategi partial lainnya. ©

Daftar Pustaka

- Brinker, J. Barry, *Emerging Practices in Cost Management*, Warren Gorham Lamontm, 1993 Edition
- Bounds, Greg., Yorks, Lyle., Adams, Mel., Ranney, Gipsie., *Beyond Total Quality Management*, McvGraw-Hill, 1994
- Doty, D., Harold, Glick, H., William, and Huber, P., George, *Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness, A Test Two Configurational Theories*, Academy of Management Journal, 1993, p. 1196-1250
- Drazin, R., and Van de Ven, A.H., *Alternative From of Fit In Contingency Theory*, Administrative Science Quarterly, 1985, p. 514-539
- George, Stephen., Weimmerskich, Arnold., *Total Quality Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1994
- Gordon, J. Judith, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Fourth Edition, 1993
- Fayol, H., *General and Industrial Management*, Pitman, New York, 1949
- Graen, G., *Role-Making Processes Within Complex Organization*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally College Publishing Copany, Chicago, 1976
- Katz, D., Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Willey & Sons, New York, 1978
- Mark, T., Yuen, *Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance*, Journal of Business Finance & Accounting, 1989, p. 273-300
- McGrath, E., *Stess and Behavior in Organizations*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, 1976
- Miner, B. John, *Organizational Behavior*, Random House Business Division, First Edition, 1988
- Mintzberg, H., *The Manager's Job: Foklore and Hact*, Harvard Business Review, Vol. 53, No. 4, 1975, p. 49-61
- Otley, T., David, *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*, Accounting, Organizations and Society, 1980, p. 413-428
- Robbins, P. Stephen, *Essential of Organization Behavior*, Prentice - Hall, Second Edition, 1988
- Schoonhoven, B., Claudia, *Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Tgeory*, 1981, Administrative Science Quarterly, 349-377
- Siegel, gary., Marcony, R. Helene., *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co., 1989
- Toffler, A. *The Third Wave*, New York, Morris, 1980, p. 453
- Venkatraman, N., *The Concept of Fit in Strategy Research Correspondence*, Academy of Management Review, 1989, 0. 423-444