

# MODEL TEORETIKAL DASAR PENGEMBANGAN KUALITAS STRATEGI

Widodo

Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang

## Abstract

*Strategy quality is strategy was built with strategy planning, implementation and strategy evaluation which have a good quality. But the study result shows there is controversial result (research gap). It was showed in variables of strategy planning, strategy implementation and strategy evaluation.*

*Because of that condition, so this article have purpose to develop model of grand theory. With the developing of strategy which have a good quality, it was hoped can growing the increasing of organization works. So the research agenda in the future strategy quality is the area of empirics study which is interesting to do.*

**Key words :** *Strategy planning quality, strategy implementation quality, strategy evaluation quality. Organization performance*

## PENDAHULUAN

Masalah mendasar di dalam manajemen strategi adalah bagaimana sebuah organisasi perusahaan dapat mencapai kinerja yang superior dan mempertahankan keunggulan bersaing (Teece, D..J, Pisano.G, dan Shuen.A, 1997). Strategi merupakan kunci sukses yang mempengaruhi kinerja organisasi (Bokor. D. W, 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. Strategi yang berkualitas adalah strategi yang dibangun dengan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi yang berkualitas (Menon, 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. J, 1999).

Proses strategi yang berfokus pada perencanaan strategi dimaksudkan bagaimana strategi itu dimunculkan / *How the atrategy is arrived at* ( Ferdinand, 2002). Kebanyakan model perencanaan strategi tidak secara komphrehensif mengakomodasi variasi dan kompleksitas suatu fenomena. (Hart.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, J.G. 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, 2002).

Selanjutnya strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Menurut FW. Gueck (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, 2002). Berdasarkan pendekatan *behavior-based control* (Oliver and Anderson (1994) pengawasan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun studi Piercy, Nigel F. (2001) pengawasan strategi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka pertanyaan yang muncul adalah " Bagaimana mengembangkan strategi yang berkualitas sehingga dapat memicu peningkatan kinerja organisasi ".

### Proposisi Pembelajaran Organisasional

*Organizational learning* adalah proses dimana organisasi belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan (Garvin, 1993). Sedangkan menurut Goldman Lynda (2002) *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.

Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Menurut Ferdinand (2002) 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 asset 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.

*Organizational learning* dipandang sebagai suatu proses interaktif, manajer merubah dengan menggunakan suatu rangkaian dari langkah-langkah yang dirancang untuk menganalisis organisasi dan lingkungan. langkah-langkah tersebut merupakan *learning* manajer dalam proses perubahan strategis (Rajagopalan, N, 1997).

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 dan Arojan-Corera (2003). Studi Zajac (2000) menunjukkan bahwa perubahan strategi pada industri simpan-pinjam AS 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 (Sharma dan Arogon-Corera, 2003).

Organisasi yang berhasil merupakan organisasi mempunyai budaya yang kuat (*strong culture*) dan budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya, Hofstede (1997). 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. S. (1997). Oleh karena itu adaptabilitas merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Studi Hessket & 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 (Hact, 1993).

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

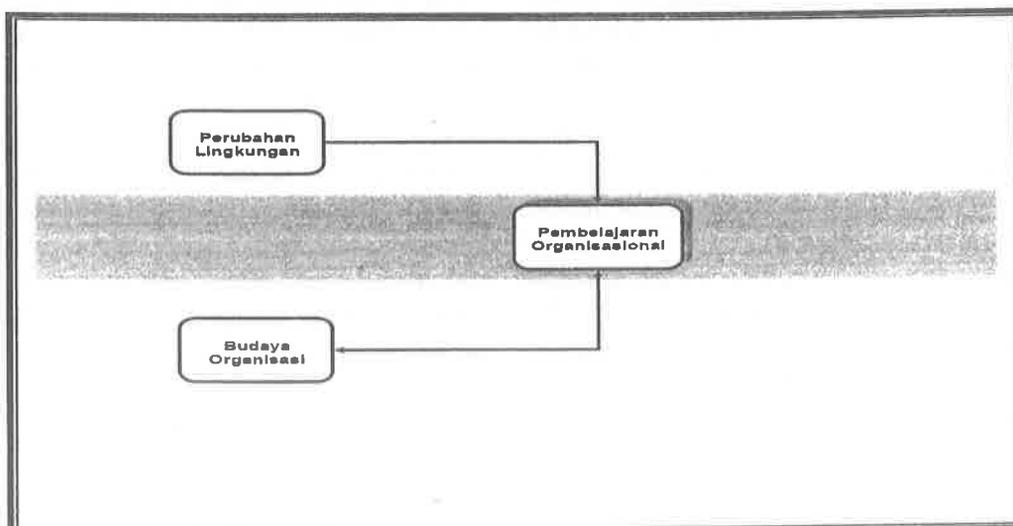
Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka proposisi 1 yang diajukan, adalah :

*Proposisi 1 :*

*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 Pembelajaran Organisasional**



### Proposisi Aset Atratejistik

Pendekatan dalam manajemen strategi dibedakan ke dalam pendekatan *what* dan pendekatan *how* (Hendrawan et al, 2003). Sedangkan menurut Miller (1998) pendekatan manajemen strategi mencakup *content* dan *process*. Salah 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 mengerjakannya*".

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 stratejistik riil untuk menghasilkan suatu tingkat keunggulan bersaing (Ferdinand, 2003).

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, Robert.M, 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 & Schomaker, 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. Menurut Williamson (1975) sumber daya tertentu dapat saja mengalami kegagalan pasar, atau mengalami ketidak mampuan 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 stratejistik yang merupakan landasan keunggulan bersaing (Bogaert et al, 1994).

Menurut Amit & Schoemaker (1993) aset stratejistik 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 stratejistik 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 stratejistik, yang diperlukan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan, Sumber-sumber dasar yang mempunyai keunggulan bersaing merupakan konsep assets stratejistik Amit & Schoemaker (1991). Oleh karena itu harus diputuskan usaha pengembangan assets stratejistik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Tidak semua sumber daya dan kapabilitas perusahaan adalah aset stratejistik, 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 nampak pada Tabel : 1

**Tabel 1 : Kriteria Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

No	Kriteria	Keterangan
1	Bernilai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu perusahaan untuk menetralsir ancaman atau mengeksploitasi peluang-peluang</li> </ul>
2	Langka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak dimiliki pihak lain</li> </ul>
3	Terlalu mahal untuk ditiru	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bersifat histories</li> <li>Penyebab bersifat ambigu</li> <li>Kompleksitas sosial</li> </ul>
4	Tidak ada pengganti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidak ada ekuivalen strategis</li> </ul>

Sumber : Barney (1993)

Berdasarkan studi Hall (1997) aset stratejik pada perusahaan dapat diranking seperti nampak pada Tabel

2.3. Hasil studi Michalisiin, M.D, Smith. R.D. dan Kline D.M (1997) mengatakan bahwa aset stratejik-aset stratejik tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

**Tabel 2 : Ranking Aset Stratejik**

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

Sumber : Hall (1997)

Studi Prahalad (1998) ; Ferdinand (2002) menjelaskan kompetensi (aset stratejik) 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, Wesley dan Minzberg (1989) 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 manajerial (Prahalad & 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 output yang menguntungkan. Kapabilitas organisasi mencakup : inovasi, kultur dan pembelajaran. 4). Kompetensi output, Kompetensi berbasis output mencakup semua asset strategis intangible yang berbasis pengetahuan seperti citra perusahaan, kualitas produk dan 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 sumber daya manusia

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, 2002).

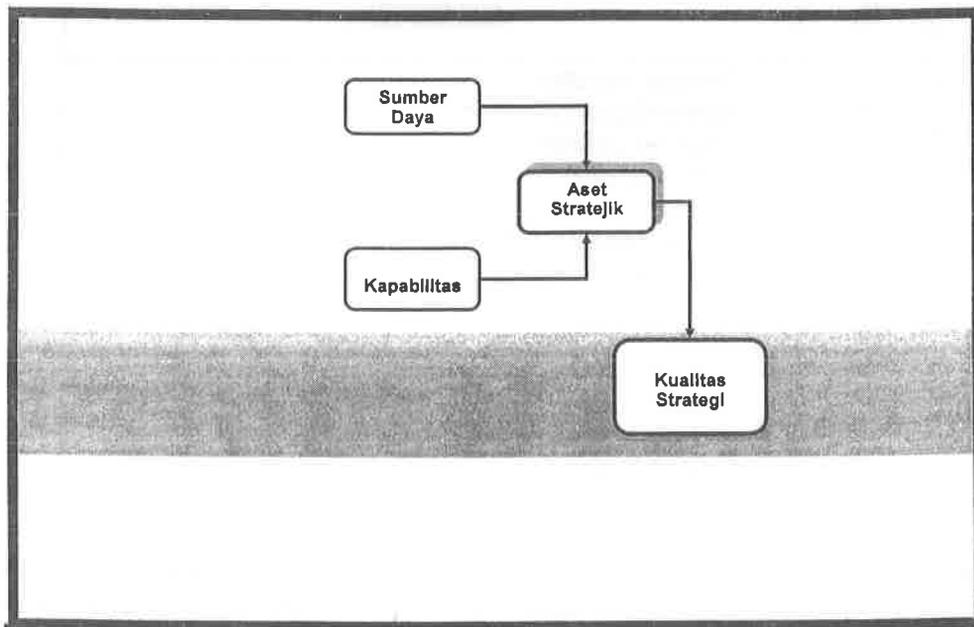
Berdasarkan uraian di atas, maka proposisi 2 (dua) yang diajukan .

*Proposisi 2:*

*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 2.

**Gambar 2 : Proposisi Aset Strategik**



**Proposisi Kualitas 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, 2002).

Pendekatan kedua dalam manajemen strategi adalah pendekatan *how*, atau pendekatan *process* (Hendrawan et al, 2003) ; Miller, 1998). Proses strategi merupakan serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Yang mencakup : 1). Input strategiis berasal dari analisis internal dan internal. 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 out put strategis yang diinginkan ( Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2001).

Sedangkan menurut Hunger & 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 assets strategis perusahaan yang terus menerus berubah. Atau sebuah proses strategis menunjukkan bagaimana strategi dilakukan.

### Proposisi Kualitas Strategi

Studi Menon, Bharadwaj dan Howell (1996) ; 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 Quin, 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 ).

### Perencanaan Strategi

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).

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 pemertahanan sisi saing menguntungkan (DeGuess 1988). Menurut Slotteragaaf. R.J (2004) salah satu elemen sentral dalam process perencanaan strategi adalah kompetensi atau asset stratejikk. 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; Wernefelt, 1984).

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.

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

Studi Slotegraaf .R.J dan Dickson P.R (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 alternative-alternatif yang dipertimbangkan tidak mempunyai manfaat (Menon, 1999). Menurut Day dan Nedundi (1994) menjelaskan bahwa perencanaan tertulis merupakan model mental kolektif yang diterapkan oleh perusahaan untuk menyusun dan menangani berbagai lingkungan internal dan eksternal. 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 topic 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 (Plercy, 1987). 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 (Cooper dan Kaplan : 1988). Oleh karena itu kapabilitas perencanaan akan mengidentifikasi nilai guna dari tindakan mengalokasikan sumber daya untuk menunjang strategi yang telah direncanakan. Menurut Slotegraaf .R.J dan Dickson P.R (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.

### Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan aplikasi dengan mempertimbangkan sumber daya. Implementasi strategi merupakan proses tindakan dari suatu perencanaan (Kotler, 1997). Dan menurut Varadarajan, Jayachandran (1999) implementasi strategi merupakan jawaban dari bagaimana strategi itu dijalankan.

Keberhasilan strategi organisasi tergantung dari kesuksesan implementasi strategi (Bonoma, 1984). Menurut Noble, C.H (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 (Buchanan, 1975). 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 si manajer terhadap pelaksanaan strategi juga akan rendah (Mohrman, 1979).

Studi Mokwa. M.P (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

Strategi yang telah diproses secara baik membutuhkan kompetensi profesional (Ferdinand, 2002). Selanjutnya menjelaskan bahwa strategi yang berkualitas adalah strategi yang dapat diartikulasikan secara implementatif. Kondisi tersebut menuntut adanya kebutuhan struktur dan ketrampilan organisasional untuk mengimplementasikan. Studi Barney (1991) menjelaskan bahwa artikulasi strategi harus didukung oleh kapabilitas dan kompetensi. Selanjutnya menjelaskan bahwa tiga sumber yang menghasilkan kinerja organisasional adalah 1). *Psysical capital* 2). *Human capital* dan 3). *organisasional capital*.

Penetapan struktur organisasi merupakan hal utama dalam mengorganisasikan aktivitas dan sumber daya manusia yang tersedia dalam sebuah organisasi agar semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Studi literatur menunjukkan bahwa struktur mengikuti strategi yang telah ditetapkan (Wheelen dan Hunger, 2001). Hal tersebut disebabkan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan cenderung mengarah pada

pada perubahan strategi dan akhirnya akan membawa kepada perubahan struktur organisasi. Dengan demikian strategi, struktur dan lingkungan saling berkaitan. Kecepatan adaptasi struktur dengan strategi yang sesuai membuat perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif (Kazanjian .R.K, 1996).

Studi Barney (1991) menyatakan bahwa salah satu dari "*invisible capital*" yang perlu dikembangkan adalah portofolio kapabilitas organisasional, misalnya dalam hal system control dan koordinasi, hubungan-hubungan organisasional informal, sistem jenjang jabatan pada umumnya melekat pada sejarah perusahaan memiliki nilai tinggi yang sulit untuk ditiru.

### Evaluasi Strategi

Teori *Contingency* (Keeley.M, 1996) menjelaskan bahwa evaluasi strategi berkaitan dengan evaluasi adalah sebagai berikut: 1). Prosedur evaluasi berdasar perilaku, yaitu prosedur yang menegaskan harapan perkiraan spesifik tentang kinerja sehingga bersifat sangat mekanistik dalam hal strukturnya, adalah bersifat paling sesuai untuk tugas-tugas yang bersifat pasti 2). Prosedur evaluasi berdasar sasaran, yaitu yang menegaskan harapan perkiraan yang tidak begitu spesifik tentang kinerja sehingga memiliki struktur agak organik, adalah paling sesuai untuk tugas-tugas yang intensitas ketidak-pastian atau ketidak-menentukan-nya sedang-sedang saja 3). Prosedur evaluasi berdasar penilaian, yaitu yang menegaskan harapan perkiraan yang tidak bersifat spesifik sehingga ber-struktur sangat organik, adalah paling sesuai untuk tugas-tugas yang bersifat sangat tidak pasti atau sangat tidak menentu..

Pedoman-pedoman di atas menunjukkan bahwa jika intensitas ketidak-menentukan tugas meningkat, maka tugas penaksiran akan berpindah dari apa yang dievaluasi ke siapa yang melakukan evaluasi. Studi Ferdinand (2002) menjelaskan bahwa antesenndan dari evaluasi strategi yang bermutu adalah proses evaluasi dan instrumen evaluasi

Proses evaluasi strategi disusun untuk memastikan bahwa kesenjangan antara tujuan yang diharapkan dan yang diinginkan akan tertutup sesuai dengan strategi yang dipilih. Menurut FW. Gueck (1996) proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Oleh karena itu menurut Rowe dan Carlson (1994) 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.

Adapun ruang lingkup pengawasan mencakup pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan (Kohli .B.J, 1998). Pengawasan pada hasil akhir berakar dari konsep out put atau pengawasan *outcome* (Anderson, 1987). 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 (Merchan, 1985). Pengawas melalui orientasi pengawasan aktivitas secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap keglatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi yang ditemui dan sebagainya. Bukti empiris memberikan tingkat perhatian rendah dalam pengawasan aktivitas ini karena terbentu waktu dan ruang (Denisi, 1999). Dan Orientasi pengawasan pada kemampuan, lebih

mengedepankan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku karyawan seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi serta cakup 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, dapat disajikan seperti pada Gambar 3.

Berdasarkan telaah pustaka yang diuraikan tersebut di atas, maka model teoretikal dasar pengembangan kualitas strategi nampak pada Gambar 4 :

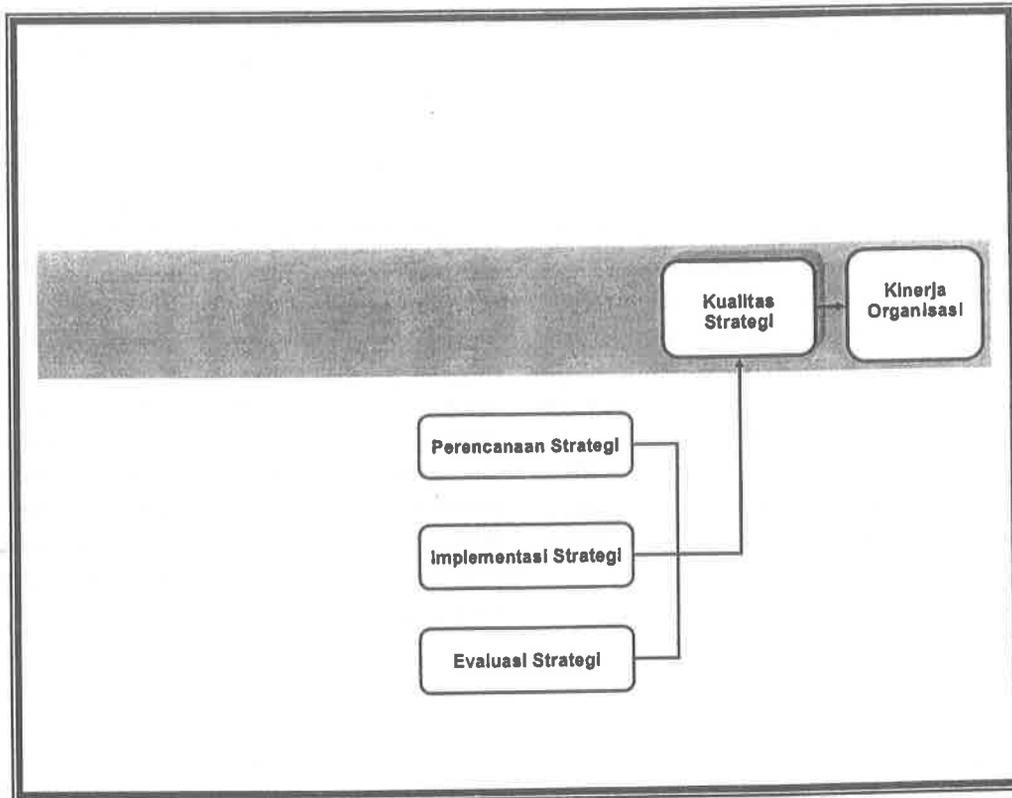
Perubahan lingkungan akan menuntun pada perubahan budaya organisasi dan pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional membutuhkan dukungan dan harus dikembangkan sebagai budaya organisasi.

Pembelajaran organisasi akan mampu mengenali 1). Prasyarat asset stratejik yang mempunyai potensi meningkatkan kualitas strategi. 2). Proses strategi, yang mencakup aspek perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Kualitas strategi berpotensi meningkatkan kinerja organisasi,

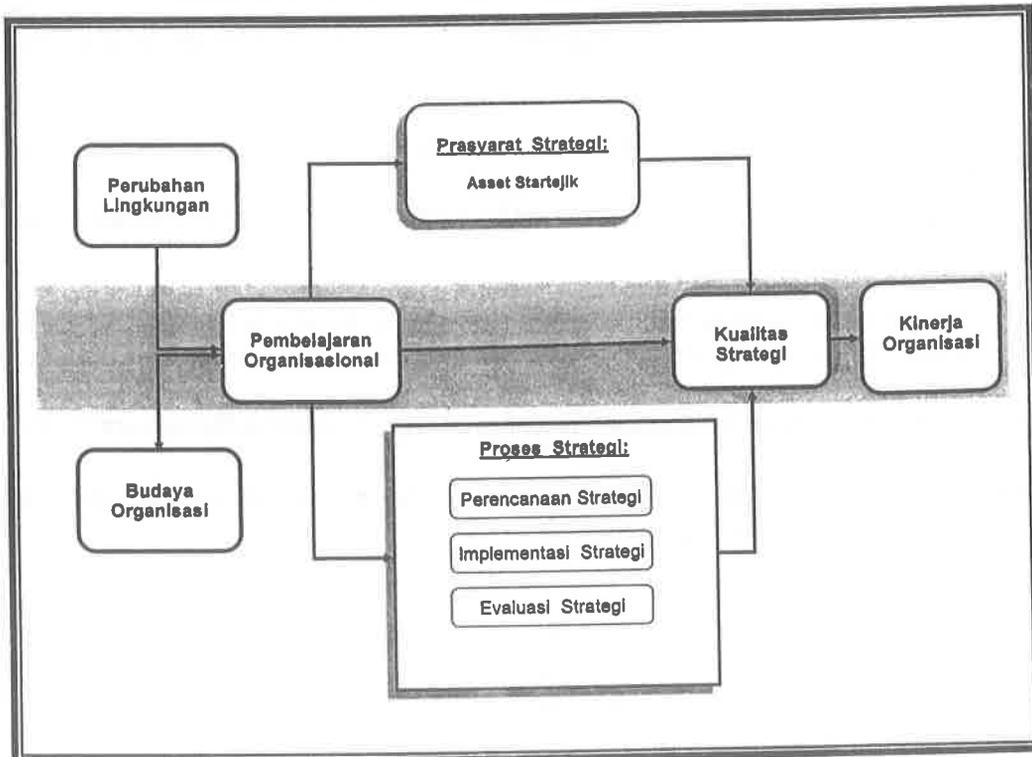
#### **Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan pengembangan model teoretikal 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.

Gambar 3 Proposisi Kualitas Strategi



Gambar 4 : Model Teoretikal Dasar Pengembangan Kualitas 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.K. A & Murray.J. Y ( 2004) menyimpulkan bahwa kelengkapan kajian tidak mempunyai pengaruh pada kinerja. Kemudian hasil studi Song. I.M (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.MC. ( 2000 ) dan Gobel, DJ (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.S.J (2005) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja. Namun demikian studi Menon et al (1999) komitmen tidak berpengaruh pada kinerja.

Dan aspek ketiga dalam perencanaan strategi adalah kualitas evaluasi strategi, Berdasarkan pendekatan *behavior-based control* ( Oliver and Anderson (1994) pengawasan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun studi Piercy. Nigel F. (2001) pengawasan strategy 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. and Schomaker. P.J.K. 1993 . "Strategic Asset and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*. 33-46.
- Anderson & Narus .1990. "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing* . 54, 23-45
- Anderson Paul F. 1999. "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm". *Journal of Marketing*. 46 15 - 21.
- Baker. Willam.E. dan Sinkula.James M. 1999 . "The Synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of The Academy of Marketing Science*. .27.(.4),.411-427.
- Barney, Jay. 1991."Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 , 99-120.
- Bourgeois L.J. and Brodwin David. 1984 . "Strategic Implementation : Five Approaches to an Elusive Phenomenon". *Strategic Management Journal*,.5 (3)..24 -32.
- Brian Smith. 2003 . ". The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literat". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11 (3) . 273 - 281
- Cravens David W. 1998 . ". Implementation Strategies In the market-driven Strategy Era ". *Journal of the Academy of marketing Science*..237-241.

- David Hunger & Thomas L. Wheelen .1996 . **Strategic Management**. Addison –Wesley
- Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. 1997 “. Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performace : Test Contingency and Configurational Models. “ **Strategic Management Journal**..677 -689
- Dwyier, Schurr, OH .1987 . “ Developing Buyer-Seller Relationship, **Journal of Marketing**. 51 (April),
- Ferdinand, Augusty, .2002a. “Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan”. **Jurnal Sain Pemasaran Indonesia**. Vol I, No. 1. pp.107-119:
- , .2002b. “Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian “. **Jurnal sain Pemasaran Indonesia**. Vol I, No. 1. pp.1- 22
- Fiske. Hartley. Nigel S. Hollis .1998. “ Measuring and Using Brand Equity”. **Journal of Advertising Research**, November / December..9-21.
- Grant.Robert M. 1991 . “ The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation “ . **California Management Review**.33 (3).p.114.
- Gima.K.A & Murray .J.Y .2004. “Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness”. **Journal of Marketing**.Vol.63.pp.33-46.
- Glueck F.W and Jauch. L.R .1989 . **Strategic Management and Business Policy**, Mc Graw-Hill Book. Co
- Gupta Anil K and Govindrajana. 1986 . “Business Unit Strategy, managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation,” **Academy of Management Journal**. 27 (1).p25..
- Guth. William D and Macmillan Ian.C. 1986 . “Strategy Implementation Versus Middle management Self-Interest. **Strategic management Journal**. 7,313-323
- Han J.K. Kim N. Srivaastava. R.K. 1998 . “ Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link ? “. **Journal of Marketing**. 62, 45-53.
- Hendrawan.S.Et.al. 2003 . **Advanced Strategik Management**, PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Hreblianak, Lawrence G. 1990 .” Implementing Strategy “. **Chief Executive**.57, 74-82
- Hunger D.J. and Wheelen T.L. 1996 . “. **Strategic Management**. Addison-Weley. Ublising Company , Inc.
- Ian H. Wilson. 1990 . “*Enviroment Scanning and Strategic Planning*” . Conference Papers
- Jaeger A.M dan Baliga .B.R. 1985. “Control Systems and Strategic Adapon : Lessons from the Japanese Wxperience”. **Strategic Management Journal**. 6, 115-134
- Javad Kargar and Robert A. Blumental..1999 .” Succesfull Implementation of Strategic decesion in Small Commu- nity 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
- \_\_\_\_\_, 1988 " , Toward a Theory of Marketing Control : Enviromental Context, Control Type, and Consequences " , *Journal of Marketing*. 52, 23-33
- Khing William R. 1983 " . Evaluating Strategic Planning System. " *Strategic Management Journal*. 263-277.
- Khandala Pradip.N.1973 . "Viable and Effective Organizational Design of Firms " .. *Academy of Management Journal*. 16.,481-493.
- Kohli, A.Kand Jaworski .1990. Market Orientation "The Construct, Research Propotion and Managerial Implication, " *Journal of Marketing*,54 (April), 1-18
- Krafft, Manfred. 1999 " . An Empirical Investigation of The Antecedens of Sales Force Contrl Systems " ,. *Journal of Marketing*. 6.,120-134.
- Lado, AA., Boyd, N.G & Wright, P. 1992 . " A Competence–Based Model of Sustaineble Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration," *Journal Management*, 18, 77-91.
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P,J, Edison S.W; 1999." Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Tes ". *Journal of Marketing*. Vol 63.p.18-40.
- Menon A, Bharadwaj S.G, and Roy Howell, 1996 . " The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy : Effect of functional and disfunctional conflict in intraorganizational relationship". *Journal of Marketing*. Vol 24. No.4 p.299-313.
- Mintzberg. H. 1990 . "The Design scholl ; reconsidering the basic premise of strategic management . *Strategic Management Journal* 11 : 171-195
- Moshe Farjaoun and Linda Lai, 1997 . " Similarity Judgments in Strategy Formulation : Role, process and Implication. ", *Strategic Management Journal*, Vol 18., 255-273
- Mokwa .Michael.P dan Noble Charles H. 1999 " . Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory " . *Journal of Marketing* ., 57-73
- Oliver .Richard L dan Anderson .E. .1987." Perspectives on Behavior –Based Versus Outcome-based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing* ,.76-88
- \_\_\_\_\_, 1994 " . An Empirical Test of the Consequences of Behavior abd Outcome-Based Sales Control System. " *Journal of Marketing*.53-67
- Papadakis V. M., Liokas S. and Chanbers D. 1998 " . Strategic Decesion Making Procesess : The Role of Management and Context." *Strategic Management Journal*.,115 -127
- Pareek, , Dhruv Grewal and Stephen W. Brown .1994 . " . Consumer Satisfaction and Perceived Quality : Complementary of Devergant Construct ?, *Journal of Aplied Psycology*, Vo. 79 No.6, .875-885.

- Perce & Robinson .2003 ., "**Strategic Management : formulation, Implmentation and Control**, Eight Edition .Mc Grw-Hill
- Piercy.F.Nigel, Baldaup A and Craves David W. 2001 . ". Examing Business Strategy, Sales management and Salesperson Antecedents of Sales Organization effectiveness ". **The Journal of Personal Se;ling & Sales Management**.21.,109 -121.
- 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 Sceince**. 25 (4),305-318.
- Song X.M, Hie.J dan Dyer.B. 2000. "Antecedents and Cnsequence of Marketing Manager' Conflict-Handling Behaviors ". **Journal Marketing**.Vol.64 (January), 50-66.
- Quinn. JJ. and Hart. S. 1993 ". Roles executives play : CEOs, behavior complexity, and firm performance " **Human Relation**.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.
- Reed, R and De Fillipi, R. 1990 . ". Causal Ambiguity Barrier Iminitation and Sustainable Competitive Advantage ", **Academy Management Review**.88-102
- Sharma. Sanjay. 2003 . A. Contingency Resouce-based View of Proactive Corporate Enviromental Strategy. **Academy of Management Review**. 28 (1)p.77
- Stuart Hart. 1994 . ". How Strategy Making Proseses Can Make Diference, **Strategic Management Journal** , 251-265
- Teece , G. Pisano and A. Shuen :1997. Dinamic Capabilities and strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol18 : 7 p. 509-533
- Varadarajan.P.Rajan dan Jayachandran .S. 1999 ". Marketing Strategy : An Assesment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 120-143
- \_\_\_\_\_.1999. " Strategy Content and Process Perspectives Revisited. " **Journal of the Academy of marketing Science**, .88-100.

**BIO DATA**

---

Judul Pengembangan kualitas strategi : Studi pendahuluan  
Nama W idodo.SE.M.Si  
Tempat / tanggal lahir Ngawi, 8 Februari 1965  
Alamat Kantor Fak.Ekonomi UNISSULA SemarangJl. Raya Kaligawe Km. 4 Semarang  
telp. (024) 6583584, ext 563 Fax (024) 6582455.  
Alamat Rumah Jl. Menoreh Barat II RT 05 / RW 04 Sampangan, Semarang  
No HP 081.325.784.761  
Pendidikan Terakhir Mahasiswa Program Pascasarjana / S3 Ilmu Ekonomi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang  
E-mail Widodos3@yahoo.com