

# Penggunaan *Soft System Methodology* dan *Grounded Theory* dalam Membangun Teori pada Penelitian Proses Strategi (*Strategy Process Research*)

Widjajani

Jurusan Teknik Industri, Universitas Langlangbuana, Bandung

Suma Tjahja Djajadiningrat

Sekolah Bisnis Manajemen, Institut Teknologi Bandung

Hari Lubis

Program Studi Teknik Industri, Institut Teknologi Bandung

Gatot Yudoko

Sekolah Bisnis Manajemen, Institut Teknologi Bandung

## Abstrak

Salah satu subbidang dalam Penelitian Manajemen Strategi ialah penelitian proses strategi (*strategy process research*) yang dapat menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai dan memelihara posisi melalui tindakan-tindakan yang *deliberate* dan *trial-and-error*. Penelitian proses strategi memerlukan sederet metoda-metoda yang lebih mendalam misalnya dengan metode penelitian *Grounded Theory* yang dapat menghasilkan suatu teori. Dalam penurunan teori pada metode penelitian *Grounded Theory* menggunakan aturan pengkodean dengan maksud menganalisis data menjadi model-model konseptual. Proses pemodelan di dalam *Grounded Theory* kemudian dapat diperkuat dan distrukturkan dengan menggunakan *Soft System Methodology* sehingga mempermudah dalam proses analisis data dalam membentuk teori.

*Keywords* : *Grounded Theory, Soft System Methodology, Strategy Process Research*

## 1. Pendahuluan

Penelitian Manajemen Strategi dibedakan menjadi 2 subbidang yaitu penelitian proses strategi (*strategy process research*) dan penelitian isi strategi (*strategy content research*). Masing-masing subbidang menekankan pada fenomena atau aspek dengan tipe yang berbeda dari permasalahan manajemen yang diteliti. Penelitian isi strategi berhubungan dengan posisi strategi perusahaan yang

mengarah pada kinerja optimal dalam konteks lingkungan yang bervariasi (Chakravarty and Doz, 1992). Penelitian isi strategi tidak menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai dan memelihara posisi persaingan dan sumberdaya yang diinginkan melalui tindakan-tindakan yang berbeda, sedangkan penelitian proses strategi memfokuskan secara eksklusif pada bagaimana sistem administrasi perusahaan dan proses keputusan mempengaruhi posisi strategis untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Chakravarty and Doz, 1992). Hirsch (1991) mendeskripsikan penelitian proses strategi merupakan sinematografi penuh warna sedangkan penelitian isi strategi merupakan fotografi hitam putih (*black and white still frame photography*). Ruang lingkup penelitian dari penelitian proses strategi menjelaskan cara perusahaan mencapai dan memelihara posisi melalui tindakan-tindakan yang *deliberate* dan *trial-and-error* (Chakravarty and Doz, 1992).

Fondasi konseptual dari penelitian proses strategi memerlukan kontribusi disiplin ilmu yang berbeda dan lebih banyak daripada penelitian isi strategi. Menurut Chakravarty dan Doz (1992), penelitian isi strategi berhubungan *interface* antara perusahaan dan lingkungannya serta menggunakan konsep-konsep ekonomi organisasi, ekonomi makro dan ekonomi mikro. Selain disiplin-disiplin tersebut, pada penelitian proses strategi beberapa disiplin ilmu bersama-sama memberikan fondasi konseptual yaitu: ekonomi politik, sosiologi, sains politik, teologi, psikologi sosial, etika, ilmu keputusan, teori perilaku keputusan dan politik organisasi.

Demikian juga dalam proses penelitiannya *strategy process research* memerlukan sederet metoda-metoda yang mendalam seperti *questionnaire surveys*, *field studies*, *grounded theory* dan *action research*. Peneliti proses banyak yang menggunakan studi kasus dibandingkan dengan metoda lainnya. Hal ini merupakan kesempatan untuk melakukan eksplorasi agar dapat memberikan penjelasan holistik di dalam dan diantara kasus-kasus (Pettigrew, 1992).

Permasalahan yang meliputi identifikasi, observasi dan pengukuran variabel-variabel proses menambah kesulitan dalam melaksanakan penelitian proses (Rajagopalan, Rasheed and Datta, 1993). Kesulitan ini akan mendorong peneliti untuk mencari cara untuk mengurangi kompleksitas melalui desain penelitian. Beberapa peneliti (Ragin, 1987; Pettigrew, 1992) setuju dengan usulan untuk melakukan perbandingan secara teliti dengan sedikit kasus. Pengurangan kompleksitas akan mengarah pada keluaran yang lebih jelas agar dapat menjelaskan penelitian proses strategi ini dengan lebih baik. Misalnya dalam penelitian persaingan oleh Pettigrew dan Whipp (1991) dimana variabel keluarannya merupakan kinerja yang berbeda-beda dari 8 perusahaan yang diteliti.

Permasalahan lain ialah pada waktu menganalisis data pada penelitian proses, pengambilan keputusan strategis memungkinkan terjadinya invaliditas dari hasil karena adanya bias dan distorsi responden (Wolf and Jackson, 1987). Sejumlah penelitian pada subbidang ini bergantung pada kuesioner survei dan responden tunggal. Hal ini akan mengarah pada beberapa permasalahan antara lain kuesioner yang merupakan subyek dari interpretasi dan orientasi kognitif yang beragam dari responden (Frederickson, 1986) dan persepsi dari individu tunggal yang mungkin tidak merefleksikan realitas organisasi (Wolf and Jackson, 1987). Oleh karena itu metoda-metoda tambahan dan sumber data lainnya harus digunakan pada penelitian proses untuk melakukan validasi data yang didapatkan melalui survei kuesioner, misalnya dengan *content analysis* pada transkrip-transkrip dari proses-proses aktual, *cross-check of recall data*, dan *multiple concurrent self reports* (Wolf and Jackson, 1987).

Berbagai pendekatan metodologikal dapat dilakukan dalam melaksanakan investigasi saintifik. Keputusan memilih pendekatan yang paling cocok dengan suatu situasi spesifik dapat didasarkan pada seberapa banyak pengetahuan yang tersedia pada area permasalahan tertentu sebelum dilakukan investigasi. Pendekatan penelitian dapat dilakukan berdasarkan pada 3 cara yaitu investigasi yang bersifat eksploratori, deskriptif atau pengujian hipotesa (disebut juga sebagai eksplanatori). Investigasi eksploratori sesuai untuk permasalahan dengan struktur yang buruk (*ill-structured*) dan untuk suatu kondisi di mana terdapat ketidakpastian model riset apa yang sesuai untuk situasi spesifik tertentu dan karakteristik serta hubungan yang penting (Attefalk dan Langervik, 2001). Tujuan utama dari investigasi eksploratori ialah untuk mengumpulkan pengetahuan sebanyak mungkin mengenai area permasalahan yang spesifik (Attefalk dan Langervik, 2001). Hal ini meliputi penganalisaan situasi permasalahan berdasarkan beberapa titik pandang. Dengan melaksanakan investigasi eksploratori dapat digunakan sejumlah metoda yang berbeda untuk melaksanakan pengumpulan informasi. Karakteristik dari investigasi eksploratori ialah harus fleksibel sehingga dapat diadaptasikan terhadap hasil dan pengetahuan yang diasimilasikan selama penelitian.

Penelitian proses (*strategy process research*) memerlukan metoda penelitian yang dapat mengeksplorasi dan mengobservasi perilaku secara komprehensif dan pada situasi alami. Penelitian ini memerlukan penelitian kualitatif yang didefinisikan oleh Creswell (1998) sebagai suatu proses penyelidikan untuk mendapatkan suatu pengertian berdasarkan tradisi penyelidikan (*tradition of inquiry*) dengan metodologi yang dapat dibedakan, mengeksplorasi permasalahan sosial atau manusia dimana peneliti membangun gambaran holistik yang kompleks, menganalisis kata-kata, melaporkan pandangan rinci dari informasi, dan melaksanakan penelitian dalam kondisi alami. Sedangkan menurut Strauss dan Corbin (1990), penelitian kualitatif ialah setiap jenis penelitian yang menghasilkan temuan yang tidak didapatkan dengan menggunakan prosedur statistik atau alat kuantifikasi lainnya dan penelitian tersebut dapat mengacu pada kehidupan, cerita, perilaku orang-orang, dan juga mengenai fungsi organisasi, pergerakan sosial atau hubungan interaksional.

Strauss dan Corbin (1990) menyatakan bahwa tiga komponen utama penelitian kualitatif ialah :

1. Data, biasanya didapatkan dengan menggunakan wawancara dan observasi.
2. Prosedur *interpretive* atau analitis yang digunakan untuk mendapatkan temuan-temuan atau teori-teori. Prosedur ini merupakan teknik-teknik untuk konseptualisasi data yang disebut sebagai pengkodean (*coding*). Prosedur-prosedur ini bervariasi tergantung dari pengetahuan, pengalaman dan tujuan peneliti.
3. Laporan verbal dan tertulis yang dapat dipresentasikan pada jurnal saintifik

Strauss dan Corbin (1990) membedakan tipe-tipe penelitian kualitatif berdasarkan tujuan penelitian, pendekatan analisis data dan tipe penelitiannya. Berdasarkan tujuan penelitian misalnya untuk melakukan klarifikasi dan memberikan ilustrasi temuan kuantitatif, membangun instrumen penelitian, mengembangkan kebijakan, mengevaluasi program-program, menyediakan informasi untuk tujuan komersil, mengarahkan praktek-praktek praktis, melayani tujuan-tujuan politis dan mengembangkan pengetahuan dasar.

Berdasarkan pendekatan analisis data, penelitian kualitatif dibedakan menjadi 3 jenis (Strauss dan Corbin, 1990) yaitu penelitian kualitatif dengan data yang tidak dianalisis dan diterima apa adanya tanpa

atau dengan sedikit sekali interpretasi apapun; penelitian kualitatif dengan data yang dianalisis deskriptif (seleksi dan interpretasi) secara akurat dengan maksud untuk mengurangi data, serta penelitian kualitatif yang dimaksudkan untuk membangun teori yaitu pengembangan interpretasi yang dijelaskan secara teoritis.

Membangun teori mengimplikasikan interpretasi data, yaitu data harus dikonseptualisasikan dan dibentuk konsep-konsep yang berhubungan agar dapat membentuk penggambaran realitas secara teoritis yaitu suatu realitas yang tidak dapat diketahui secara aktual tetapi diinterpretasikan (Strauss dan Corbin, 1990). Peneliti yang memilih untuk membangun teori juga percaya bahwa teori mempresentasikan cara yang paling sistematis untuk membangun, mensintesa dan mengintegrasikan pengetahuan saintifik (Strauss dan Corbin, 1990).

## 2. Grounded Theory

Penelitian *grounded theory* diperkenalkan pertama kali oleh Barney Glasser dan Anselm Strauss pada tahun 1967 (Creswell, 1998). Penelitian dengan menggunakan *grounded theory* dilakukan jika peneliti perlu untuk mengobservasi atau berpartisipasi dalam perilaku sosial dan mencoba untuk mengerti perilaku tersebut (Babbie, 1992). *Grounded Theory* merupakan desain penelitian kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk menurunkan konstruk dan membangun teori dari data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti bukan dari teori yang sudah ada (Adebayo, 2004). *Grounded theory* memberikan peneliti suatu kemampuan untuk menurunkan teori di dalam konteks data yang dikumpulkan. Strauss dan Corbin (1990) mendeskripsikan *grounded theory* sebagai suatu teori yang diturunkan dari data yang secara sistematis dikumpulkan dan dianalisis melalui proses penelitian. Perbedaan antara metoda *grounded theory* dan metoda penelitian yang lain ialah khususnya pada pendekatan filosofi pengembangan teori, yaitu yang menyarankan seharusnya ada hubungan kontinyu antara pengumpulan data dan analisis data (Adebayo, 2004). Salah satu kekuatan dari *grounded theory* ialah sifat komprehensif dari perspektif yang dapat diperoleh oleh peneliti. Dengan cara langsung terjun ke dalam fenomena sosial dan mengobservasinya selengkap mungkin maka peneliti dapat mengembangkan pengertian yang dalam dan lengkap. Peneliti *grounded theory* dapat mengenali berbagai nuansa sikap dan perilaku yang tidak dapat diperoleh oleh peneliti menggunakan metoda lain (Babbie, 1992).

Tujuan dari penelitian *grounded theory* ialah untuk menghasilkan atau menemukan suatu teori, suatu skema analitis abstrak dari suatu fenomena yang berhubungan dengan suatu situasi tertentu (Creswell, 1998). Situasi ini merupakan situasi dimana individu berinteraksi, melakukan tindakan, atau melakukan suatu proses yang merupakan respon terhadap suatu fenomena. Sedangkan fenomena ialah ide utama, kejadian, peristiwa, insiden dimana sekumpulan tindakan atau interaksi diarahkan, dikelola, atau ditangani yang berhubungan dengan sekumpulan tindakan tersebut (Strauss dan Corbin, 1990). Untuk meneliti bagaimana orang-orang bertindak dan bereaksi dengan adanya fenomena tersebut, peneliti akan mengumpulkan data yang terutama merupakan data wawancara, melakukan kunjungan beberapa kali ke lapangan, mengembangkan dan menghubungkan berbagai kategori informasi, dan menuliskan proposisi teoritis atau hipotesis atau menampilkan gambaran visual dari teori (Creswell, 1998).

Strauss dan Corbin (1994) menyatakan bahwa teori merupakan hubungan yang dapat dipertanggungjawabkan (*reasonable*) diantara konsep-konsep dan kumpulan konsep-konsep. Teori yang dikembangkan oleh peneliti dinyatakan pada akhir suatu penelitian dan dapat dinyatakan dalam bentuk pernyataan naratif (Strauss dan Corbin, 1990); gambaran visual (Morrow dan Smith, 1995) atau suatu seri hipotesa atau proposisi (Creswell dan Brown, 1992).

Dengan menggunakan *grounded theory* peneliti biasanya melakukan wawancara dengan melakukan beberapa kali kunjungan ke lapangan untuk mengumpulkan data hingga kategori-kategori mencapai saturasi (mencari informasi dan terus menambahkannya hingga tidak dapat ditemukan informasi baru lagi). Suatu kategori merepresentasikan suatu unit informasi yang terdiri dari kejadian-kejadian (*events*, *happenings* dan *instances*) (Strauss dan Corbin, 1990). Peneliti juga mengumpulkan dan menganalisis observasi dan dokumen-dokumen, tetapi bentuk data seperti ini tidak umum. Bersamaan dengan peneliti mengumpulkan data maka ia juga mulai menganalisis data. Pada kenyataannya pengumpulan data pada penelitian *grounded theory* merupakan proses "zigzag" ke lapangan untuk mengumpulkan informasi, menganalisis data, kembali ke lapangan untuk mengumpulkan lebih banyak informasi, menganalisis data dan seterusnya (Creswell, 1998). Partisipan yang diwawancarai dipilih secara teoritis untuk membantu peneliti dalam membentuk teori dengan sebaik mungkin. Berapa banyak peneliti harus meneliti ke lapangan tergantung apakah kategori informasi sudah mencapai saturasi atau belum dan apakah teori telah dielaborasi dengan seluruh kompleksitasnya atau belum.

Pada penelitian survei, kuesioner selalu terstruktur, tetapi di dalam *grounded theory* lebih sesuai digunakan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*). Suatu wawancara tidak terstruktur merupakan interaksi antara pewawancara dengan responden dimana pewawancara hanya mempunyai rencana pertanyaan yang umum tetapi tidak merupakan sekumpulan pertanyaan spesifik yang harus ditanyakan dengan perkataan tertentu dan urutan tertentu (Babbie, 1992). Walaupun begitu panduan wawancara sebaiknya dibuat dengan selengkap mungkin sehingga dapat mengelaborasi data secara komprehensif. Untuk dapat membuat suatu panduan wawancara yang lebih lengkap, peneliti dapat menggunakan bantuan literatur sehingga dapat meningkatkan *theoretical sensitivity*.

Tahap yang penting dalam metodologi *grounded theory* ialah tahap analisis dan membentuk teori. Bagaimana peneliti menentukan apa yang penting untuk diobservasi dan bagaimana memformulasikan kesimpulan analitis dengan dasar observasi tersebut merupakan hal yang berkaitan. Arahan umum yang harus dilihat ialah kesamaan dan ketidaksamaan (Babbie, 1992). Jika ada ketidaksamaan maka perlu diobservasi mengapa hal tersebut terjadi.

Peneliti kualitatif menganalisis data dengan mengorganisasikan menjadi kategori-kategori dengan basis tema, konsep atau fitur-fitur yang sama. Peneliti mengembangkan konsep baru, memformulasi definisi konseptual dan mempelajari hubungan diantara konsep-konsep. Peneliti menghubungkan suatu konsep dengan konsep lainnya dalam bentuk urutan, bentuk oposisi (X merupakan oposisi dari Y), atau sebagai himpunan dari kategori-kategori yang sama atau hampir sama (*similar*) dan kemudian oleh peneliti dirangkaikan menjadi suatu pernyataan teoritis (Neuman, 2006).

Jika peneliti kuantitatif mengkodekan data, maka ia mengatur ukuran dari variabel ke dalam bentuk yang dapat dibaca mesin untuk analisis statistik. Pada pengkodean data kualitatif, peneliti

mengorganisasikan data mentah ke dalam kategori konseptual dan menciptakan tema atau konsep (Neuman, 2006). Pengkodean kualitatif merupakan bagian integral dari analisis data, bukan hanya berupa tugas-tugas manajemen data klerikal (Strauss dan Corbin, 1990).

Pengkodean kualitatif merupakan 2 aktivitas simultan yaitu reduksi data mekanikal dan kategorisasi analitis dari data (Neuman, 2006). Pengkodean kualitatif merepresentasikan operasi-operasi dimana data dipecah, dikonseptualisasi, dan digabungkan kembali dengan cara yang baru (Strauss dan Corbin, 1990). Strauss dan Corbin (1990) mendefinisikan 3 jenis pengkodean data kualitatif yang berarti peneliti menganalisis data 3 kali, dengan menggunakan 3 pengkodean yang berbeda. Strauss (1987) mengingatkan bahwa pengkodean merupakan operasi yang paling sulit untuk peneliti yang kurang berpengalaman untuk dapat mengerti dan menguasai. Proses analisis data pada penelitian *grounded theory* merupakan analisis yang sistematis dan mengikuti 3 tipe utama pengkodean yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding* (Strauss dan Corbin, 1990).

*Open coding* merupakan pengkodean yang pertama dari data kualitatif di mana peneliti meneliti data untuk memampatkannya menjadi kategori analitis awal atau kode-kode (Creswell, 1998). Pada *open coding*, peneliti membentuk kategori awal dari informasi mengenai fenomena yang dipelajari dengan membuat segmentasi informasi. Di dalam setiap kategori peneliti menemukan beberapa sifat (*properties*) atau subkategori, dan mencari data untuk diberikan dimensi (*dimensionalize*), atau menunjukkan kemungkinan ekstrim dalam suatu *continuum* dari sifat-sifat tersebut.

*Axial coding* merupakan penjelajahan data yang kedua. Selama *open coding*, peneliti memfokuskan pada data aktual dan menerapkan label kode untuk tema-tema. Pada tahap ini tidak diperhatikan mengenai pembuatan hubungan diantara tema atau mengelaborasi konsep-konsep yang di representasikan oleh tema. Sebaliknya pada *axial coding*, peneliti memulai dengan himpunan kode-kode awal yang terorganisasi atau konsep awal (Strauss dan Corbin, 1990). Pada penjelajahan ke dua ini peneliti memfokuskan pada tema kode awal bukan pada data mentah. Kode-kode tambahan atau ide-ide baru dapat muncul dari proses ini, tetapi tujuan utama ialah untuk mengamati dan mempelajari kode-kode awal. Peneliti harus bergerak ke arah pengorganisasian ide-ide atau tema-tema dan mengidentifikasi konsep-konsep kunci pada proses analisis (Neuman, 2006).

Pada *axial coding*, peneliti menanyakan mengenai sebab dan konsekuensi, kondisi dan interaksi, strategi-strategi dan proses-proses serta mencari kategori-kategori atau konsep-konsep yang dapat dikelompokkan dalam 1 kelompok atau klaster. Peneliti dapat menanyakan pertanyaan seperti (Strauss dan Corbin, 1990):

1. Dapatkah konsep yang ada dibagi menjadi subdimensi atau subkategori?
2. Dapatkah beberapa konsep yang ada dan berhubungan dekat dikombinasikan menjadi konsep yang lebih umum?
3. Dapatkah kategori-kategori diorganisasikan menjadi suatu urutan (misalkan A dahulu kemudian B dan C) atau dari lokasi fisik (misalnya dari tempat dimana ia berasal) atau dari hubungannya dengan topik perhatian utama.

Pada *axial coding* peneliti menggabungkan data dengan cara yang baru setelah *open coding*. Pada pengkodean ini peneliti mengidentifikasi suatu fenomena sentral (misalnya kategori sentral mengenai fenomena tersebut), mengeksplorasi kondisi kausal (misalnya kategori atau kondisi yang mempengaruhi fenomena tersebut), menspesifikasikan strategi-strategi (misalnya tindakan-tindakan atau interaksi-interaksi yang merupakan hasil dari fenomena sentral), mengidentifikasi konteks dan kondisi yang mempengaruhi (misalnya kondisi khusus dan umum yang mempengaruhi strategi-strategi) dan mendeskripsikan konsekuensi-konsekuensi (misalnya keluaran dari strategi-strategi) untuk fenomena tersebut (Creswell, 1998).

Pada waktu peneliti siap untuk melakukan pengkodean yang terakhir, ia telah mengidentifikasi tema-tema utama dari penelitian. *Selective coding* merupakan pengkodean yang terakhir dan meliputi penelusuran (*scanning*) semua data dan kode-kode yang telah didapat sebelumnya. Pada pengkodean ini peneliti melihat secara selektif untuk kasus-kasus yang mengilustrasikan tema-tema hasil pengkodean sebelumnya dan membuat perbandingan setelah hampir semua data terkumpul lengkap. *Selective coding*, mengidentifikasi suatu alur cerita dan menuliskan suatu cerita yang mengintegrasikan kategori-kategori pada model *axial coding* (Creswell, 1998). Pada tahap ini proposisi kondisional (atau hipotesis) dipresentasikan secara khusus.

Hasil dari proses pengumpulan dan analisis data ini ialah suatu teori, a *substantive-level theory*, yang ditulis oleh peneliti untuk suatu permasalahan khusus atau populasi tertentu. Penelitian dapat selesai pada titik ini karena pembentukan teori sudah merupakan keluaran yang sah dari suatu penelitian (Creswell, 1998). Menurut Strauss dan Corbin (1988), teori menyatakan sekumpulan kategori-kategori yang telah dikembangkan dengan baik (misalnya tema, konsep) yang secara sistematis berhubungan melalui pernyataan hubungan untuk membentuk suatu kerangka teoritis yang dapat menjelaskan beberapa fenomena sosial, psikologikal, perawatan atau fenomena lain. Teori ini lebih lanjut dapat diuji secara empiris karena sekarang telah diketahui variabel-variabel atau kategori-kategori dari data lapangan.

Tantangan yang dihadapi oleh peneliti *grounded theory* antara lain (Creswell, 1998):

- Peneliti harus mengesampingkan sedapat mungkin ide-ide teoritis atau konsep-konsep sedemikian sehingga teori substantif analitis dapat muncul.
- Peneliti juga harus menyadari bahwa penelitian ini merupakan pendekatan sistematis dengan langkah-langkah spesifik dalam analisis data, bukan berkembang terus (*evolving*) yang merupakan sifat induktif dari penelitian kualitatif.
- Peneliti seringkali menghadapi kesulitan dalam menentukan kapan kategori mencapai tahap saturasi atau kapan teori telah cukup dirinci.
- Peneliti perlu untuk mengenali bahwa keluaran utama dari penelitian ini ialah suatu teori dengan komponen-komponen spesifik yaitu suatu fenomena utama, kondisi kausal, strategi-strategi, kondisi-kondisi dan konteks, serta konsekuensi-konsekuensi. Hal ini merupakan kategori informasi yang harus dijelaskan dalam suatu teori.

### 3. Soft System Methodology (SSM)

*Soft System Methodology* (SSM) secara spesifik dikembangkan pada tahun 1970-an untuk menghadapi situasi normal dimana orang-orang mempunyai persepsi sendiri mengenai dunia dan membuat *judgements* dengan menggunakan nilai-nilai mereka sendiri. SSM merupakan metodologi *action research* yang ditujukan untuk mengeksplorasi, menanyakan dan belajar mengenai situasi permasalahan yang tidak terstruktur (sistem *soft*) agar dapat memperbaikinya (Attefalk and Langervik, 2001). Checkland (2000) memberikan beberapa pemikiran kunci yang menjadi dasar dari SSM, yaitu :

1. Dalam memikirkan mengenai sistem dunia nyata yang memerlukan perbaikan, merupakan hal manusiawi jika orang-orang mencoba untuk melakukan tindakan bertujuan (*purposeful activity*) yang bermanfaat untuk mereka. Hal ini mengarah pada ide untuk memodelkan sistem aktivitas manusia yang bertujuan (*purposeful human activity system*) sebagai suatu himpunan dari aktivitas-aktivitas berhubungan yang dapat menunjukkan sifat-sifat emergent dari tujuannya.
2. Dalam usaha memodelkan aktivitas bertujuan, maka dilakukan eksplorasi tindakan-tindakan di dunia nyata. Eksplorasi tersebut ternyata menghasilkan banyak interpretasi yang mungkin untuk setiap pernyataan sasaran. Untuk itu pertama kali harus dipilih interpretasi yang paling relevan dalam mengeksplorasi situasi, tergantung dari sudut pandang (*world view* atau *weltanschauung*) yang merupakan dasar dari model tersebut.
3. Sudut pandang merupakan hasil dari proses pembelajaran (*learning processes*). Pembelajaran di sini yang membuat ide pemodelan aktivitas bertujuan merupakan konsep bermanfaat. Oleh karena itu proses pemodelan di sini dapat dilihat sebagai proses penyelidikan (*inquiring process*).

Ide dasar dari pemikiran sistem '*soft*' ialah konsep sistem digunakan sebagai cara untuk menyelidiki ke dalam dunia yang dipersepsikan. Ide-ide sistem berdasarkan konsep '*a whole*' dimana suatu organisasi dapat dilihat sebagai suatu keseluruhan yang utuh dimana keseluruhan (*the whole*) lebih berarti daripada jumlah bagian-bagiannya (Koestler, 1967). Hal ini mencakup ide di mana suatu keseluruhan dapat menggambarkan sifat-sifat emergent. Sifat-sifat dari bagian tidak mempunyai arti jika tidak dalam konteks keseluruhan (Avison and Fitzgerald, 1995; Checkland and Scholes, 1990). Akan lebih baik untuk menggunakan istilah '*holon*' dalam membedakan konsep teoritis dari sistem dunia yang dipersepsikan, daripada menggunakan istilah 'sistem' yang biasa digunakan (Checkland and Scholes, 1990; Koestler, 1967). Suatu holon ialah sejenis model yang spesial yang mengorganisasikan pemikiran dengan cara ide-ide sistem (Lane and Olivia, 1998). Sistem aktivitas manusia merupakan jenis spesifik dari *holon* yang dibentuk dari sekumpulan aktivitas yang saling berhubungan dengan adanya saling ketergantungan untuk membuat keseluruhannya bertujuan (Attefalk and Langervik, 2001).

Selalu ada beberapa perspektif berbeda dari dunia karena dunia dibentuk oleh pengalaman, latar belakang, pendidikan, kultur dan perhatian dari orang-orang yang mempersepsikannya. Oleh karena itu tidak ada persepsi yang benar dari dunia nyata (Dahlbom and Mathiassen, 1993). Dunia ini sangat kompleks, problematikal dan misterius, tetapi diasumsikan bahwa proses penyelidikannya dapat diorganisasikan sebagai suatu sistem. Akibatnya penggunaan istilah sistem tidak lagi diaplikasikan ke dalam dunia, tetapi pada proses kita menghadapi dunia (Checkland and Holwell, 1998; Checkland and

Scholes, 1990). Ide-ide sistem digunakan sebagai cara untuk menyelidiki dan didasarkan pada konsep 'belajar' bukan pada konsep optimisasi (Lewis, 1994; Checkland and Scholes, 1990). Sistem adalah persepsi mengenai dunia yang kita modifikasi dan kita tingkatkan pada waktu kita menghadapi perspektif lain atau pengalaman baru dengan belajar (Dahlbom and Mathiassen, 1993). Merupakan hal penting untuk dapat dimengerti bahwa ide mengenai sistem di sini bukan merupakan cara untuk mendeskripsikan apa yang ada tetapi merupakan cara untuk mendeskripsikan interpretasi mengenai apa yang ada atau suatu pemikiran mengenai apa yang relevan dengan apa yang ada. Dengan demikian dimungkinkan bagi analis untuk secara eksplisit memikirkan mengenai situasi dunia nyata (Wilson, 1984).

Merupakan sifat manusia untuk mempunyai pengertian tertentu mengenai bagaimana dunia yang dia persepsikan. Pengertian ini didapatkan dari pengetahuan yang berbasiskan pengalaman peneliti tersebut. Jika peneliti memiliki perasaan bahwa ada hal-hal yang dapat lebih baik dari yang mereka persepsikan, maka persepsi mengenai dunia mempunyai masalah yang perlu dibenarkan perhatian (Checkland and Scholes, 1990). Dalam pemikiran *soft*, permasalahan tidak terjadi dengan cara sedemikian sehingga memungkinkan untuk mengisolasi. Oleh karenanya, lebih tepat untuk mendekati persoalan bukan sebagai 'masalah', tetapi sebagai 'situasi permasalahan' (Attefalk and Langervik, 2001). Hal tersebut merupakan bagian dari dunia yang kita persepsikan, yaitu situasi permasalahan, yang akan dipelajari dan dieksplorasi (Wilson, 1984).

### 4. Model Konseptual

Proses membangun model-model aktivitas bertujuan meliputi pemilihan sistem aktivitas manusia yaitu sistem-sistem relevan yang ikut ambil bagian dalam tindakan bertujuan dari situasi permasalahan. Dari sistem aktivitas manusia yang terpilih tersebut, sejumlah model dibangun berdasarkan pada sudut pandang (*worldviews*) yang berbeda. Sudut pandang berbeda-beda ini diekspresikan dengan definisi yang jelas mengenai aktivitas yang akan dimodelkan dan disebut sebagai *root definition*. *Root definition* dibangun sebagai suatu ekspresi dari aktivitas bertujuan sebagai proses transformasi T. Setiap aktivitas bertujuan dapat diekspresikan dalam bentuk : "suatu entity, input pada proses transformasi, berubah menjadi status atau bentuk yang berbeda, sehingga menjadi output proses" (Checkland, 2000). Lebih lanjut lagi *root definition* dinyatakan dengan spesifikasi yang lebih luas sehingga T dapat dielaborasi dengan mendefinisikan elemen-elemen lain yang membentuk CATWOE (Checkland, 2000; Checkland and Scholes, 1990). CATWOE merupakan kependekan dari *Customers* atau *Clients* (siapa yang menerima dampak proses transformasi ?); *Actors* (orang yang melakukan aktivitas-aktivitas pada proses transformasi); *Transformation process* (proses yang mengubah input menjadi output); *Weltanschauung* (sudut pandang, kerangka kerja atau *image* yang membuat proses transformasi bermakna); *Owners* (orang yang mempunyai kepentingan terbesar terhadap sistem dan dapat menghentikan proses transformasi) dan *Environmental constraints* (elemen-elemen di luar sistem yang dapat mempengaruhi tetapi tidak dapat mengendalikan sistem tersebut atau dapat dinyatakan sebagai apa adanya (*given*)). Pada tahun-tahun terakhir definisi tidak hanya dinyatakan dalam CATWOE, tetapi juga membentuk *root definition* dalam bentuk PQR : "melakukan P dengan menggunakan Q untuk dapat berkontribusi dalam mencapai R", yang menjawab 3 pertanyaan yaitu apa yang dilakukan (P), bagaimana melakukannya (Q), dan mengapa melakukan hal tersebut (R).

Model konseptual merupakan model sistem aktivitas manusia, terdiri dari elemen-elemen yang merupakan aktivitas-aktivitas dan didapatkan dengan mengekstraksi semua kata kerja yang diimplikasikan oleh *root definition* (Attefalk and Langervik, 2001). Daftar kata kerja harus diatur dengan aturan yang koheren dan untuk setiap *root definition* harus ada satu model. Model konseptual merupakan model dari *root definition* dan bukan model dari hal lain (Avison and Fitzgerald, 1995; Checkland and Scholes, 1990).

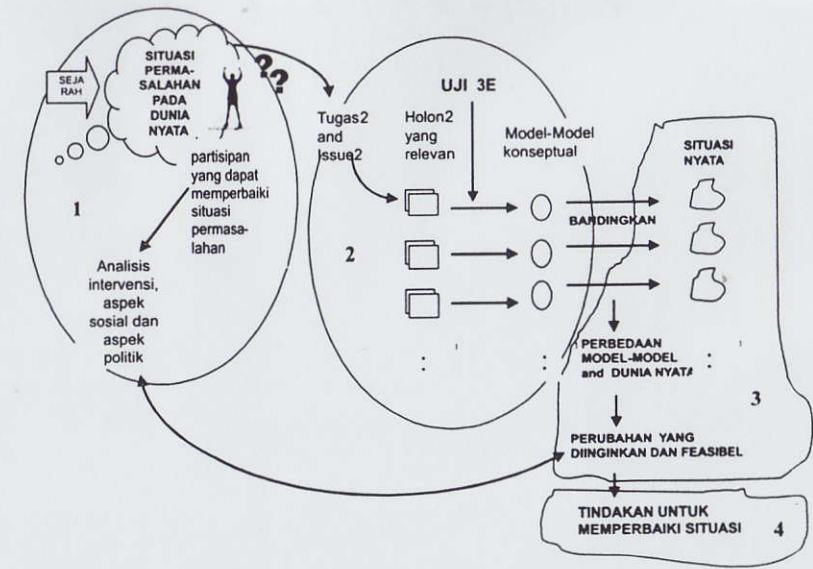
## 5. Pengukuran Kinerja

Selama bertahun-tahun konsep pengukuran kinerja dirasakan cukup digunakan dalam model-model tetapi kemudian diperkaya dengan suatu analisis yang muncul dari pemikiran bahwa model-model SSM hanya merupakan mesin logikal untuk melakukan proses transformasi bertujuan yang diekspresikan pada *root definition* (Checkland, 2000). Walaupun sistem aktivitas manusia distrukturkan secara logikal, mungkin masih dapat ditemukan ketidakkonsistenan. Untuk itu perlu diikutsertakan uji kinerja dalam proses pemodelan. Mengukur kinerja mesin logikal dapat diekspresikan melalui logika instrumental yang memfokuskan pada 3 hal yang disebut sebagai 3E yaitu (Checkland, 2000; Checkland and Scholes, 1990):

1. Menguji apakah output diproduksi (*efficacy*)?
2. Menguji apakah digunakan sumber daya yang minimal (*efficiency*)?
3. Menguji apakah transformasi ini bernilai pada tingkatan yang lebih tinggi karena berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang (*effectiveness*)?

## 6. Proses Soft System Methodology

SSM digunakan untuk melaksanakan penelitian dengan pendekatan sistemik dengan cara menggambarkan situasi permasalahan secara lebih kongkrit, membangun model konseptual dan memformulasi kesimpulan dari penelitian (Attefalk and Langervik, 2001). Proses SSM dapat dibagi menjadi 4 aktivitas utama, seperti yang dapat dilihat pada gambar 1. Dari 4 aktivitas tersebut, aktivitas 1 sampai dengan 3 merupakan aktivitas pengumpulan data, pembuatan model konseptual dan memformulasi perubahan fisibel yang diinginkan. Sedangkan aktivitas ke 4 ialah aktivitas untuk melakukan perbaikan dari situasi permasalahan karena esensi awal dari SSM ialah untuk melakukan perbaikan (*action research*).



Gambar 1. Model empat aktivitas SSM (Checkland and Scholes, 1990)

Seperti yang tampak pada gambar 1, proses SSM dapat dibagi menjadi 4 aktivitas utama (Checkland and Scholes, 1990). Aktivitas pertama yaitu menemukan situasi permasalahan, termasuk aspek kultural dan politik. Aktivitas kedua memformulasi model-model aktivitas bertujuan yang relevan dengan situasi permasalahan. Bagian ketiga melakukan diskusi mengenai situasi permasalahan dengan membandingkan model-model dengan situasi nyata dan merumuskan rekomendasi untuk perubahan-perubahan yang dapat memperbaiki situasi. Tahap yang terakhir ialah melakukan tindakan untuk memperbaiki situasi permasalahan.

Menemukan situasi permasalahan, dimaksudkan untuk mendapatkan sebanyak mungkin persepsi mengenai situasi permasalahan dari sejumlah orang yang terkait. Sebagai alat untuk mengumpulkan persepsi, maka SSM sangat berguna untuk membuat ekspresi awal dari situasi permasalahan dengan membangun gambaran sekaya mungkin yang mungkin dari situasi permasalahan. Metoda yang sering digunakan dalam menggambarkan situasi permasalahan ialah *Rich Picture Diagram*.

Membangun model-model aktivitas yang bertujuan (*purposeful activity models*) atau model konseptual, merupakan representasi dari semua hal pada situasi nyata dengan memperhitungkan konsep-konsep dari aktivitas-aktivitas bertujuan yang sebenarnya. Model-model aktivitas bertujuan ini berbasis pada sudut pandang (*worldview*) dari orang-orang yang terkait dengan situasi permasalahan (Checkland and Scholes, 1990). Membangun model-model ini dimulai dengan pemilihan aktivitas-aktivitas bertujuan relevan yang dapat diturunkan dari tugas-tugas primer atau dari isu-isu (Checkland and Scholes, 1990). Disini dibutuhkan definisi yang jelas dari aktivitas bertujuan yang akan dimodelkan (*root definition*) dan dikonstruksi dari ekspresi aktivitas-aktivitas bertujuan sebagai proses Transformasi (T) (Checkland, 2000). *Root definition* merupakan deskripsi yang meringkas sifat-sifat dasar dari sistem aktivitas

manusia dengan setiap deskripsi dibuat berdasarkan pada pandangan yang spesifik (Attefalk and Langervik, 2001).

Struktur dari *root definition* dapat diekspresikan sebagai "suatu sistem untuk melakukan P dengan menggunakan Q untuk dapat mencapai R". Pada definisi ini proses transformasi menjadi alat Q. R diasosiasikan dengan tujuan jangka panjang pemilik. Hal yang penting bahwa alat Q dipilih yang benar-benar bekerja untuk memproduksi output, R (Checkland and Scholes, 1990).

Untuk setiap *root definition* kemudian diuji kinerjanya dengan uji 3E (*efficacy, efficiency* dan *effectiveness*) dan kemudian dapat diorganisasikan dengan menelusuri ketergantungannya sehingga dapat membentuk suatu model konseptual. Gambar 2. menggambarkan proses pembentukan model konseptual dari aktivitas-aktivitas.

Given : definition of T, E<sub>1,2,3</sub>, CATWOE, Root Definition (POR)

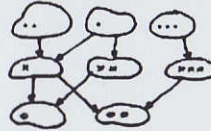
(1) Using verbs in the imperative ('obtain raw material X') write down activities necessary to carry out T (obtain I, transform it, dispose of Output). Aim for 7±2 activities.

(2) Select activities which could be done at once (is not dependent on others):

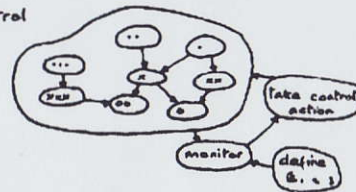


(3) Write these out on a line, then those dependent on these first activities on a line below; continue in this fashion until all activities are accounted for.

Indicate the dependencies:



(4) Redraw to avoid overlapping arrows where possible and add monitoring and control



Gambar 2. Prosedur logikal untuk membangun model-model aktivitas (Checkland, 2000)

Model-model dibangun hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan akhir dan digunakan sebagai basis untuk diskusi mengenai bagaimana memperbaiki situasi yang dinyatakan sebagai permasalahan. Diskusi ini diorganisasikan dengan membandingkan model-model yang berbasis pada sudut pandang berbeda pada persepsi pada situasi permasalahan pada dunia nyata. Tujuan diskusi bukan untuk memperbaiki model, tetapi untuk menemukan penyesuaian diantara sudut pandang yang berbeda pada situasi permasalahan. Penyesuaian tersebut akan digunakan untuk membuat perbaikan pada situasi permasalahan.

SSM merupakan bentuk *action research* yang terdiri dari sekumpulan prinsip-prinsip yang mengarahkan tindakan dalam usaha untuk mengelola situasi permasalahan dunia nyata (Attefalk and Langervik, 2001). SSM sangat berguna dalam melaksanakan tindakan yang bertujuan untuk dapat mengubah situasi nyata secara konstruktif yang menghasilkan perbaikan pada situasi permasalahan (Checkland dan Scholes, 1990).

## 7. Desain Penelitian Proses Strategi dengan SSM dan *Grounded Theory*

Baik metoda *grounded theory* maupun SSM sesuai untuk diterapkan pada permasalahan dengan karakteristik yang tidak terstruktur atau sistem soft seperti pada penelitian proses strategi. Walaupun demikian kedua metoda tersebut mempunyai beberapa kelebihan dan kelemahan yang dapat saling mengisi satu dengan lainnya jika digunakan secara bersama-sama.

Metoda *grounded theory* menurunkan teori dari data lapangan dengan prinsip menekankan hubungan yang simultan antara pengumpulan data dengan analisis data sehingga memungkinkan penelitian kualitatif fleksibel. Peneliti dapat tetap terbuka terhadap hal-hal tak terduga dari lapangan sehingga teori yang dihasilkan benar-benar berdasarkan fakta yang ada. SSM menggunakan pendekatan sistem dalam memodelkan sistem soft dengan menggunakan prosedur standar yang rinci sehingga peneliti dapat mengikuti langkah-langkah pemodelan dengan mudah. Dengan menggunakan SSM proses pengkodean data untuk membentuk model konseptual dapat dilaksanakan dengan lebih baik dan terstruktur.

SSM pada dasarnya merupakan *action research* dan bertujuan untuk dapat memperbaiki suatu sistem "soft", mendapatkan data dengan melakukan diskusi eksploratori dengan orang-orang yang terkait di dalam situasi permasalahan dan mempunyai sudut pandang (*weltanschauung*) yang berbeda. Dalam *grounded theory* yang bertujuan untuk membangun teori, penggunaan SSM disini bukan untuk memperbaiki situasi permasalahan tetapi digunakan untuk memodelkan situasi permasalahan penelitian proses strategi menjadi lebih mudah untuk dilakukan.

Dalam proses pengambilan data digunakan konsep-konsep *grounded theory* diperkuat dengan pembuatan *rich picture* diagram untuk mengenali situasi permasalahan seperti pada SSM. Pengenalan situasi permasalahan dimaksudkan untuk meningkatkan *theoretical sensitivity* agar dapat mengarahkan pertanyaan-pertanyaan mengenai perilaku manajer pemilik IK yang unggul sesuai dengan situasi permasalahannya. Selain itu dalam penelitian ini juga dilakukan elaborasi dari literatur-literatur yang ada untuk menjadi panduan dalam pengambilan data secara *in-depth interview*.

Penggunaan literatur dimaksudkan juga untuk meningkatkan *theoretical sensitivity* sehingga data yang diambil komprehensif.

Proses analisis data kualitatif dengan menggunakan metoda *grounded theory* mengikuti 3 tahap pengkodean yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. Pengkodean tersebut merupakan proses yang sangat abstrak dan tergantung dari keahlian dan pengetahuan peneliti. Menurut Strauss (1987) pengkodean merupakan operasi yang paling sulit untuk peneliti yang kurang berpengalaman untuk dapat mengerti dan menguasainya. Hal ini terutama karena proses pengkodean tersebut hanya memberikan arahan umum dalam membentuk model konseptual yang akan digunakan dalam membangun teori. SSM menggunakan langkah-langkah terstruktur guna memodelkan sistem yang tidak terstruktur sehingga lebih mudah untuk diikuti oleh peneliti walaupun yang mempunyai sedikit pengalaman mengenai situasi permasalahan. Penelitian proses strategi dengan menggunakan proses analisis data kualitatif menggunakan metoda pemodelan SSM sehingga diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan kemampuan untuk dapat diulangi (*reproducibility*) dari penelitian.

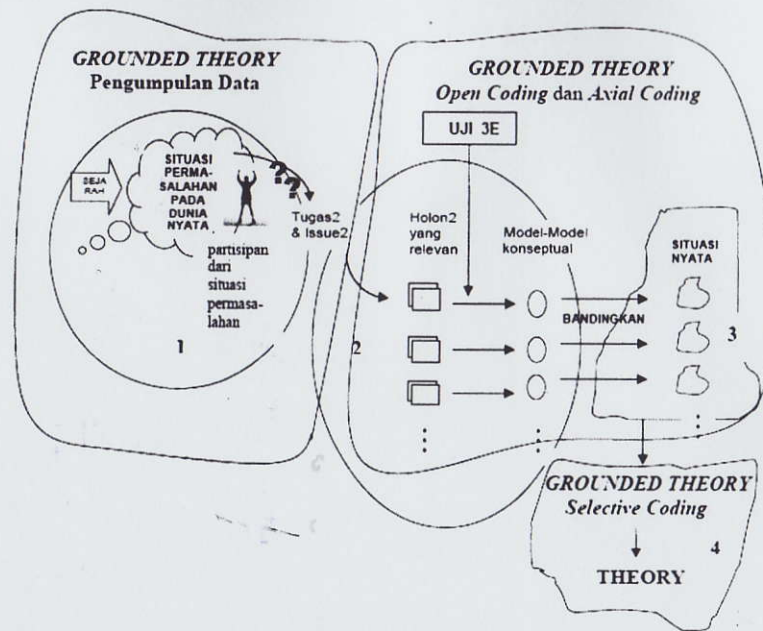
Tahapan proses analisis pada *grounded theory* dapat disetarakan dengan proses pemodelan pada SSM sehingga dapat meningkatkan validitas terbentuknya teori dari segi prosesnya. Pada *open coding* yaitu pengkodean yang pertama data dimampatkan menjadi kategori-kategori atau tema-tema dan pada pengkodean yang kedua *axial coding* kategori-kategori tersebut kemudian diorganisasikan dan diidentifikasi sebab dan kosekuensinya (*presedensinya*). Kedua tahap pengkodean tersebut dapat disetarakan dengan langkah-langkah pemodelan di dalam SSM yaitu pembangunan model konseptual yang dimulai dari pemilihan model-model aktivitas bertujuan (atau disebut juga tema atau kategori), menjelaskan menggunakan *root definition*, melakukan uji 3E serta mengorganisasikan sesuai dengan ketergantungannya (*presedensinya*) untuk membentuk model konseptual. Model-model konseptual yang telah diuji verifikasi kemudian akan digunakan pada pengkodean terakhir (*selective coding*) untuk mengidentifikasi alur cerita dan membangun teori. Langkah-langkah pemodelan sesuai SSM dilakukan simultan dengan pengambilan data sesuai dengan konsep *grounded theory*.

Berdasarkan pendekatan penelitian seperti yang telah dijelaskan, maka penelitian proses strategi dapat didesain mengikuti langkah-langkah yang digambarkan pada gambar 3. Tiga tahap utama yang dilakukan dalam melaksanakan penelitian, yaitu Tahap Pengumpulan Data, Tahap Pemodelan (*open coding* dan *axial coding*) serta Tahap Analisis dan Perumusan Teori (*selective coding*). Tahap Pengumpulan Data dimulai dengan pemahaman mengenai situasi permasalahan. Tujuan penelitian dan studi pustaka diharapkan akan dapat memberikan dasar yang kuat dalam penelitian.

Langkah-langkah penelitian proses strategi dengan menggunakan SSM dan *grounded theory* adalah sebagai berikut :

1. Langkah pertama ialah memahami situasi permasalahan. Pembuatan *rich picture diagram* diharapkan dapat menggambarkan situasi permasalahan sekaya mungkin dan sebaik-baiknya. *Rich picture diagram* menggambarkan kondisi situasi permasalahan dengan lingkungannya. Dari langkah pertama tersebut maka dapat ditentukan obyek penelitian yang relevan dengan situasi permasalahan.

2. Langkah ke dua ialah membuat model konseptual dari situasi permasalahan. Pembuatan model konseptual dimulai dengan mengumpulkan data sesuai dengan Panduan Wawancara yang dibuat dengan bantuan teori-teori pendukung yang ada untuk meningkatkan *theoretical sensitivity*. Panduan Wawancara tersebut hanya digunakan sebagai panduan untuk membangkitkan tanya jawab mengenai materi yang diinginkan sehingga data yang didapatkan diharapkan dapat komprehensif. Panduan Wawancara tidak bersifat statis dan dapat berkembang sesuai dengan perkembangan data di lapangan. Hasil dari langkah ke dua ini berupa data tugas-tugas atau *issue* yang kemudian dapat dibuat menjadi beberapa *holon* yang disebut aktivitas bertujuan. Suatu aktivitas bertujuan merupakan gabungan aktivitas-aktivitas yang saling bergantung satu dengan lainnya untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Setiap aktivitas bertujuan didefinisikan *root definition* yang diekspresikan dalam bentuk akronim CATWOE dan PQR. Dari beberapa aktivitas bertujuan tersebut kemudian harus dibuat model konseptual perilaku manajer pemilik IK dalam membangun keunggulan kompetitif. Model konseptual tersebut terdiri dari aktivitas-aktivitas bertujuan yang telah diuji kinerjanya yaitu dengan uji 3E (*efficacy*, *efficiency* dan *effectiveness*). Uji *efficacy* yaitu menguji apakah aktivitas bertujuan tersebut memang dapat menghasilkan keluaran sesuai yang diinginkan. Uji *efficiency* yaitu menguji apakah aktivitas bertujuan tersebut menggunakan sumber daya minimum. Kemudian uji *effectiveness* yaitu menguji apakah aktivitas bertujuan tersebut dapat secara efektif mencapai tujuan jangka panjang yang diinginkan.
3. Langkah ke tiga merupakan langkah verifikasi model-model konseptual yang dihasilkan dengan dunia nyata yaitu dengan melakukan rekonstruksi historis (*historical reconstruction*) aktivitas-aktivitas yang membangun aktivitas bertujuan tersebut. Jika terdapat perbedaan model-model konseptual dengan dunia nyata maka dilakukan perbaikan model konseptual sesuai dengan yang sebenarnya telah terjadi. Model yang tidak membutuhkan perbaikan lagi dijadikan model konseptual yang telah siap untuk dilakukan analisis. Tahap ini dilakukan untuk memastikan validitas model yang dihasilkan sehingga teori yang kemudian dihasilkan benar-benar diperoleh dari kondisi di lapangan.
4. Tahap selanjutnya ialah tahap pembentukan teori dengan melakukan analisis pada model-model konseptual yang telah dihasilkan. Pembentukan teori dilakukan dengan menggunakan *selective coding* dimana diidentifikasi alur cerita dari setiap model. mempresentasikan proposisi kondisional atau hipotesis (jika ada), membandingkan dan melihat secara selektif kasus-kasus. Dari hasil analisis tersebut kemudian dapat dikembangkan kategori-kategori (tema atau konsep) yang secara sistematis berhubungan untuk membentuk suatu kerangka teoritis yang dapat menjelaskan fenomena proses strategi yang diteliti.



Gambar 3. SSM dan Grounded Theory dalam penelitian proses strategi

#### Daftar Pustaka

- Attefalk, L. dan Langervik, G. (2001). *Socio Technical Soft System Methodology: a sociotechnical approach to Soft Systems Methodology*, Master Thesis, Department of Informatics University of Gothenburg.
- Avison, D.E. dan Fitzgerald, G. (1995). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. London: McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Babbie, E. (1992) *The Practical of Social Research*, Sixth Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Chakravarthy, B.S. dan Doz, Y. (1992). "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 5-14.
- Checkland, P. dan Holwell, S. (1998). *Information, Systems and Information Systems making sense of the field*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Checkland, P. dan Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Checkland, P. (2000). "Soft System Methodology : A Thirty Year Retrospective", *System Research and Behavioral Science*, Vol. 17, S11-S58.
- Creswell, J.W., (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Sage Publication Inc. Thousand Oaks, Calif.
- Dahlbom, B. dan Mathiassen, L. (1993). *Computer in Context The Philosophy and Practice of System Design*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

- Frederickson, J.W. (1986). "The strategic decision process and organizational structure", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 280-297.
- Hirsch, P. (1991). *Areas of agreement and common ground*, A presentation made at the Minnesota Conference on Strategy Process Research, Minneapolis, MN, October 20-22
- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. New York: The MacMillian Company.
- Lane, D.C. dan Oliva, R. (1998). "The greater whole: Towards a synthesis of systems dynamics and soft systems methodology", *European Journal of Operational Research* 107. *Theory and Methodology*, 214-235.
- Lewis, P. (1994). *Information-Systems Development*. London: Pitman Publishing.
- Pettigrew, A.M. dan Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Basil Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A.M. (1992). "The character and significance of strategy process research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 6-10.
- Ragin, C.C. (1987). *The comparative method*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. dan Datta, D. (1993). "Strategic decision processes: Critical review and future directions". *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, 349-384.
- Strauss, A. dan J. Corbin (1994), Grounded theory methodology: An overview, dalam N. Denzin dan Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., dan J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage.
- Strauss, A. (1987) *Qualitative analysis for social scientist*, New York: Cambridge University Press.
- Wilson, B. (1984). *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Wolf, J. dan Jackson, C. (1987). "Creating models of the strategic decision making process via participant recall: A free simulation examination", *Journal of Management*, Vol. 13, 123-134.