
**PENGARUH PERUBAHAN STRATEGI ORGANISASIONAL DALAM
MENGHADAPI TURBULANCE ENVIRONMENT
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi kasus pada vendor computer di Purwokerto)**

Oleh :

Wisnu Wijayanto

ABSTRACT

Organization that operates in a particular environment need to adapt to the demands of external and internal conditions in which the organization operates, the success of the strategy revolves around the suitability of combining vertically or horizontally or suitability of external and internal. This is a combination of the configuration utility. A unification of management practices should have a higher level of performance, companies that use it also achieved a high level of compliance with competitive strategy. . Integration of strategic importance to provide compatibility between the strategy with some contingency variables that could help to define strategies in an effort to increase business performance. This study answered these assumptions are empirical. The general objective of this study was to test the effects of changes in organizational strategy in the face of environmental change on the performance of the organization in setting services company.

The population at that period, there were 240. Sampling design of this study is purposive sampling is limited to computer dealers and large middle class which amounts to 58 vendors. Data collection was conducted from August 2009 until Januari 2010. Analysis Anova, Manova, and Cluster, used to test hypotheses formed.

The study shows that significant environmental changes to changes in the type of organizational strategy and change the type of organization directly affects organizational performance, in which the organization type Prospector and analyzer has better performance compared with the type of defender and the reactor either before being changed or after a change environmental organizations. Significant differences in performance between organizations that Between the form "with an organization that" Within form ". One hypothesis is rejected, that is for a defender organization to proactively anticipate environmental changes and turn into analyzer will have no better performance in the face of environmental change rather than a defender who does not change its type remains as a defender. This happens because the typography is between the defender with the analyzer is not too much different.

Keywords: Environmental Change, type of strategy, typography, Organizational Performance

BAGIAN I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi dewasa ini menuntut organisasi untuk semakin kritis menyikapinya. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki tingkat persaingan dunia. Keadaan ini memaksa manajemen mencari berbagai strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunialah yang mampu bertahan dan berkembang, yaitu perusahaan-perusahaan yang fleksibel memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997 dalam Srimindarti dan Indarti, 2003). Untuk menghadapi tingginya persaingan yang terjadi, perusahaan mulai memasuki persaingan dengan berbagai strategi yang mereka anggap dapat membawa ke “pintu keberhasilan” bagi usahanya. Akan tetapi, strategi yang mereka gunakan seringkali menjadi tidak relevan karena terjadi perubahan lingkungan.

Strategi merupakan pola keputusan mengenai masa yang akan datang dari suatu organisasi (Mintzberg, 1978). Tipe strategi organisasi akan menentukan kompetensi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi (Miles & Cameron, 1982; Prahalad & Hamel, 1990 dalam Forte et al., 2000). Perubahan tipe strategi

organisasi seringkali terjadi karena kemauan organisasi untuk meningkatkan kinerja yang dimilikinya selama ini dan bertahan hidup di tengah perubahan lingkungan yang terjadi, terutama jika terkait dengan ciri khas yang dimiliki organisasi tersebut (Singh, House, & Tucker, 1986 dalam Forte et al., 2000). Pemilihan strategi oleh perusahaan merupakan *adaptive cycle* dengan lingkungannya (Miles dan Snow, 1978) dan tidak adanya kesesuaian antara strategi dan lingkungan mungkin akan menyebabkan penurunan dalam kinerja atau jenis krisis yang lain (Milliken, 1990). MOST (*mission, objectives, strategy, tactics*) merupakan akronim dari urutan penetapan strategi yang dapat diikuti oleh banyak manajer (Campbell dan Alexander, 1997). Pembuat strategi seharusnya memilih suatu misi, yaitu sasaran jangka panjang perusahaan. Selanjutnya mereka menentukan tujuan jangka menengah dan pendek yang akan mengarahkan perusahaan pada peta menuju misi yang telah ditetapkan. Suatu strategi dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan keputusan operasional jangka pendek yang disebut taktik.

Strategi bisnis sebaiknya memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Kay, 1999 dalam Armstrong, 2003). Suatu tipologi yang lebih komprehensif dan teliti untuk memahami strategi organisasi telah dikembangkan oleh Miles dan Snow (1978). Klasifikasi yang paling populer adalah strategi perusahaan *prospector, analyser, defender* dan

reactor yang dibuat oleh Miles dan Snow (1978).

Dalam pandangan Schuler dan Jackson (1987) yang juga mengacu pada Porter (1980) bahwa ada tiga strategi dalam organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing; *innovation, quality enhancement, dan cost reduction*. Sebenarnya jenis strategi generik Porter sama dengan Miles dan Snow. *Defender* (Miles dan Snow) sama dengan *Low Cost* (Porter) dan Efisiensi. *Prospektor* (Miles dan Snow) sama dengan diferensiasi/inovasi (Porter/Miller dan Friesen's) (Kumar, *et al.*, 1997; Muafi, 2008a).

Jelas kiranya bahwa setiap organisasi yang beroperasi dalam lingkungan tertentu perlu menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan lingkungan eksternal dan kondisi internal di mana organisasi beroperasi. Tugas seorang manajer adalah mengidentifikasi metode mana, dalam situasi tertentu dan pada waktu tertentu dapat memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian kinerja organisasi. Manajer perlu memainkan peranan aktif dalam hal menentukan metode dan tehnik yang paling baik diterapkan dalam setiap kasus. Situasi yang berbeda memerlukan reaksi-reaksi manajerial yang berbeda. Apabila manajer menghadapi situasi tertentu, maka manajer perlu mempelajari kontijensi-kontijensi penting tertentu. Tidak ada lagi yang dinamakan sebagai *‘cara tunggal terbaik’ (universal approach)* (Winardi, 2005; Muafi, 2008d). Menurut teori kontijensi, merupakan hal yang sulit untuk menerima bahwa

apa yang berjalan baik didalam satu organisasi akan berjalan baik pada organisasi lain karena mungkin berbeda strategi, budaya, struktur organisasi, gaya manajemen, teknologi atau praktik pekerjaan yang tidak sesuai. Jadi saran yang bersifat universal sangat sulit diterapkan. Sedangkan dalam teori konfigurasi adalah meletakkan pendekatan holistik dengan melihat tipe ideal dan secara eksplisit mengadopsi sistem yang berasumsi batas akhir. Dengan cara menguji bagaimana pola variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Ditambahkan bahwa pendekatan konfigurasi/holistik/penyatuan me-nurut Richardson dan Thompson (1999) mengatakan bahwa *‘suatu keberhasilan strategi berkisar pada pengkombinasian secara vertikal atau adanya kesesuaian eksternal dan horisontal atau adanya kesesuaian internal’*. Hal ini merupakan gabungan dari kegunaan konfigurasi. Oleh karena itu saling melengkapi dan mendorong (dalam Muafi, 2007). Suatu penyatuan praktik manajemen harus memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, perusahaan yang menerapkan itu juga mencapai kesesuaian tingkat tinggi dengan strategi kompetitif.

B. Perumusan Masalah

Pemikiran mengenai integrasi strategik atau kesesuaian strategik dideskripsikan sebagai *“model yang cocok”* yang harus diimplementasikan secara tepat oleh perusahaan. Integrasi strategik penting untuk memberikan kesesuaian antara strategi dengan beberapa variabel kontijensi sehingga bisa membantu untuk menetapkan strategi dalam

upaya agar kinerja bisnis terus meningkat (Amstrong, 2003). Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *fit* antara strategi dan struktur berpengaruh terhadap kinerja (Rumelt, 1974; Chakravarthy, 1982; Miller, 1987; Smith et al., 1989; Habib & Victor, 1991; Hammond, 1994; Jennings & Seaman, 1994). Penelitian yang menguji hubungan *fit* antara strategi dan karir oleh Chaganti dan Sambharya (1987) menemukan bahwa strategi *defender* cenderung merekrut manajernya dari dalam organisasi, sedangkan strategi *prospectors* cenderung merekrut dari luar organisasi. Penemuan ini sesuai dengan proposisi yang dikemukakan Sonnenfeld dan Peiperl (1988) dan Sonnenfeld (1989). Akan tetapi penelitian yang dilakukan Delery dan Doty (1996) menunjukkan hasil yang bertentangan, yaitu bahwa bank yang menggunakan strategi *prospectors* cenderung merekrut manajer internal. Penelitian lain juga menunjukkan adanya hubungan antara struktur dan karir diantaranya dilakukan oleh Granrose dan Potwood (1987), dan Sheridan et al. (1990). Pengujian *fit* strategi-struktur, strategi-karir, dan struktur-karir adalah pengujian *fit* dari dua faktor kontingensi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Chakravarthy (1982), Miller, (1987), dan Jennings dan Seaman (1994), membuktikan bahwa *fit* antara strategi dan struktur mempengaruhi kinerja organisasi. Chaganti dan Sambharya (1987), Thomas et al. (1991), dan Delery dan Doty (1996) juga membuktikan bahwa *fit* strategi dan praktik-praktik sumberdaya manusia berpengaruh pada kinerja.

Penelitian Sheridan et al. (1990) menunjukkan adanya hubungan antara mobilitas internal karir dan tinggi rendahnya power suatu bagian atau departemen. Demikian juga penelitian Riyanto (1999) membuktikan bahwa semakin tinggi derajat kesesuaian antara strategi, partisipasi anggaran, desentralisasi, dan sikap, akan meningkatkan kinerja. Penemuan Chakravarthy (1982) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki strategi *low-level of adaptation* lebih sesuai menggunakan struktur *mechanistic*, sedangkan *high level of adaptation* lebih sesuai menggunakan struktur *organic*. Penemuan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Jennings dan Seaman (1994) bahwa organisasi dengan tingkat *fit* yang tinggi antara strategi *defender* dan struktur *mechanistic*, atau antara strategi *prospectors* dan struktur *organic*, mempunyai kinerja lebih baik.

Konsep pengukuran kinerja secara umum dikemukakan oleh Campbell (1977), menggunakan beberapa tolok ukur *organizational effectiveness*. Kinerja sebagai akibat implementasi strategi pernah diteliti oleh Govindarajan (1988), Segev (1989), Jennings dan Seaman (1994), dan Bae dan Lawler (2000). Bukti-bukti penelitian tersebut memperkuat pandangan *organizational fit theory* bahwa, semakin tinggi tingkat kesesuaian hubungan faktor strategi dengan lingkungan organisasi akan mempengaruhi secara positif tingkat kinerja organisasional (Galbraith & Nathanson, 1978; Miner, 1982).

Opini publik/masyarakat, regulasi pemerintah, Lingkungan hidup

dan keuangan, kesadaran karyawan adalah beberapa factor yang mengarah pada perubahan lingkungan perusahaan. Sudah saatnya pemimpin perusahaan untuk mempertimbangkan lingkungan dalam menjalankan manajemen strategis (Azzone et al., 1997). Penelitian Beaver dan Christopher (2002) mengemukakan bahwa pemerintah dalam hal memberikan kebijakan yang tepat (peraturan pemerintah, sarana dan prasarana, informasi, pendidikan dan pelatihan) dan kondisi perekonomian suatu negara merupakan faktor dalam mendukung eksistensi perusahaan kecil. Interaksi dan koordinasi antara institusi pemerintah, organisasi lokal, asosiasi perdagangan dan industri, perusahaan pelatihan dan pengembangan, dan beberapa organisasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal perusahaan berperan penting dalam membantu perusahaan kecil untuk menghadapi persaingan bisnis dan bertahan dalam kondisi bisnis tersebut (Gomez, *et al.*, 2007). Namun, dari hasil penelitian Bennett & Colin Smith (2002) bahwa kebijakan pemerintah terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini disetujui oleh penelitian Nurhajati (2003) menyatakan bahwa lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kemampuan pembeli tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.. Hasil penelitian Muafi (2008) mengemukakan lingkungan bahwa eksternal berpengaruh negatif terhadap strategi bersaing. Pengaruh negatif mengandung arti bahwa semakin bergejolak lingkungan eksternal

perusahaan (intensitas persaingan, politik dan keamanan, peraturan pemerintah, dan pertumbuhan konstruksi), pengusaha semakin memilih dan mengimplementasikan strategi bersaing kepemimpinan biaya .

Banyak akademisi dan praktisi sudah mencoba untuk meningkatkan pemahaman perusahaan terhadap strategi lingkungan dengan memberikan karakteristik lingkungan berdasarkan penelitian sebelumnya serta bagaimana cara menguraikan dan meramalkan suatu kecenderungan dan perubahan di dalam strategi perusahaan dan manajemen lingkungan. Penelitian lain membuktikan pengaruh perubahan lingkungan terhadap pemilihan strategi organisasi Ada lebih dari 50 artikel yang menjelaskan tentang perubahan dan strategi lingkungan (Kolk and Mauser, 2002); dalam Su Yol Lee dan Seung-Kyu Rhee (2006) juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif antara perubahan lingkungan terhadap pemilihan strategi organisasi dimana penelitian ini hanya dibatasi pada pengaruh perubahan lingkungan terhadap pemilihan strategi organisasi di Korea. Bernard Burnes (1997) juga mencoba untuk meneliti berbagai factor yang mempengaruhi pemilihan organisasi. Bernard Burnes juga membuat model pemilihan strategi organisasi berdasarkan pada perubahan lingkungan. Paul D. Lange and Barry Coltham, meneliti tentang perubahan manajemen organisasi sebagai akibat tekanan lingkungan organisasi.

Su Yol Lee dan Seung-Kyu Rhee (2006) menyebutkan bahwa

penelitian tentang pengintegrasian perspektif *resource-based* dan kelembagaan, seperti halnya analisa pada tingkatan makro dan tingkatan perusahaan perorangan masih relatif sedikit dilakukan, beberapa penelitian tersebut meninggalkan pertanyaan yang tidak dijawab, yaitu :

- a. Bagaimana cara perusahaan mengubah strategi lingkungan mereka dari waktu ke waktu?
- b. Adakah kecenderungan perubahan strategi lingkungan dalam organisasi?
- c. Apakah konsekuensi dari perubahan strategi organisasi?

Dari hal tersebut diatas peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh antara perubahan tipe strategi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan terhadap kinerja organisasi, selanjutnya dalam studi ini akan meneliti tiga masalah pokok penelitian, yaitu:

1. Adakah kesesuaian antara kondisi lingkungan dan tipe organisasional terhadap kinerja yang unggul?
2. Apakah organisasi yang mempunyai tipe organisasi yang kurang baik dalam menghadapi perubahan lingkungan dan kemudian mengubah tipe organisasi tersebut dapat memperoleh tipe organisasi yang lebih efektif?
3. Apakah perubahan tipe organisasional yang bersifat "*within form vs between form*" dalam menghadapi perubahan lingkungan mempunyai implikasi terhadap kinerja organisasi?

C. Pembatasan Masalah

Penelitian dibatasi pada industri jasa vendor komputer golongan menengah dan besar di

Purwokerto. Pemilihan tersebut didasarkan pada asumsi bahwa perkembangan teknologi informasi di kota purwokerto saat ini sangat pesat. Dalam penelitian ini, *turbulence environment* didefinisikan sebagai perubahan atau variabilitas dalam lingkungan eksternal organisasi serta kondisi ketidakpastian lingkungan di lingkungan bisnis pada industri jasa vendor komputer. Dalam penelitian ini faktor perubahan lingkungan dibatasi tentang penerapan Undang-Undang hak cipta Nomor 19 tahun 2002 yang mulai berlaku tanggal 29 Juli 2003.

Penelitian ini memfokuskan kebijakan para pimpinan perusahaan untuk mengubah tipe strategi organisasinya dihubungkan dengan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus 2009 sampai dengan Januari 2010.

D. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui adakah kesesuaian antara kondisi lingkungan dan tipe organisasi terhadap kinerja yang unggul.
- b. Untuk mengetahui apakah organisasi yang mempunyai tipe organisasi yang kurang efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan dan kemudian mengubah tipe tersebut dapat memperoleh tipe organisasi yang lebih efektif.
- c. Untuk mengetahui apakah perubahan tipe organisasional yang bersifat "*within form vs between form*" dalam menghadapi perubahan lingkungan mempunyai implikasi terhadap kinerja organisasi.

BAGIAN II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

A. Telaah Pustaka

1. Perubahan Paradigma Organisasi dan Manajemen serta Keunggulan Bersaing

Pada era revolusi industri, kemajuan teknologi produk dan proses menyebabkan terjadinya perubahan sifat produksi dari produk satuan menurut pesanan (*custom products*) berturut-turut ke *small batch products*, *large batch products* dan akhirnya ke *commodity products*. Sejalan dengan perkembangan teknologi produk dan proses terjadi pula perubahan secara bertahap pada konsumen. Konsumen secara bertahap pula menjadi makin *rewel* walaupun belum pada tingkatan yang relatif tinggi. Dengan kata lain terjadi perubahan dominasi pasar secara bertahap dari *sellers market* ke *buyers market*.

Pada era revolusi informasi perubahan dominasi pasar akan berlanjut karena pasar akan makin didominasi oleh para konsumen yang makin *demanding* atau cerewet, yang tidak puas dengan barang produksi massal. Dengan demikian terdapat kecenderungan proses produksi massa berbalik arah berturut-turut ke *large batch products*, *small batch products* bahkan ke *custom products*. Perubahan proses produksi karena perubahan permintaan pasar di mungkinkan karena perkembangan teknologi proses yang mempunyai fleksibilitas tinggi (*flexible manufacturing*

systems) telah berhasil mempersingkat waktu setup (*set up time*) sehingga barang yang diproduksi dalam *large batch* maupun *small batch* tidak mempunyai perbedaan yang berarti dalam biaya per unitnya. Selera konsumen yang makin meningkat atau makin cepat berubah membuat daur hidup produk (*product life cycle*) menjadi makin pendek. Persaingan global sebagai akibat revolusi informasi dan kesepakatan-kesepakatan antar negara dalam perdagangan bebas (AFTA, APEC) memaksa perusahaan-perusahaan manufaktur bahkan perusahaan jasa untuk melakukan reorientasi strategi dengan tujuan menurunkan biaya per unit produk melalui berbagai program deregulasi, debirokratisasi, desentralisasi, *total quality management*, *rightsizing*, *benchmarking*, *outsourcing*, *relational contracting*, *business process reengineering*, *activity based management* dan berbagai konsep manajemen kontemporer yang belakangan saling bermunculan.

Beberapa pertanyaan mendasar yang diberikan oleh Porter dalam rangka mencapai keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana sebuah perusahaan memperoleh keunggulan biaya yang dapat dipertahankan ?
- b. Bagaimana sebuah perusahaan dapat membedakan dirinya dari para pesaing ?

- c. Bagaimana sebuah perusahaan memilih sebuah segmen sehingga keunggulan bersaing berkembang ?
- d. Kapan dan bagaimana sebuah perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan strategi yang terkoordinasi dalam industri terkait ?
- e. Bagaimana ketidakpastian dimasukkan kedalam pengejaran keunggulan bersaing?
- f. Bagaimana perusahaan membela posisi bersaingnya ?
- Sementara Bannett (1988) menegaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila terdapat keserasian antara *distinctive competencies* suatu perusahaan dengan faktor-faktor kritis dalam lingkup industri yang dimainkannya dan yang memungkinkan perusahaan tersebut unggul dari pesaing lainnya. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, 1980). Masing-masing aktivitas ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi. Tampilan diferensiasi inilah yang oleh Bennett (1988) disebut sebagai *distinctive competencies* yang akan membedakan perusahaan dengan para pesaingnya.
- a. pengeluaran biaya dengan tepat dan membantu manajer

mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien. Tapi seringkali perusahaan gagal pada kedua hal tersebut.

2. Strategi Organisasi

Berbagai survei menunjukkan bahwa 80% sampai dengan 90% usaha yang baru tumbuh harus menyingkir dari pentas bisnis pada 2-3 tahun pertama sejak didirikan. Sebagian besar diantara mereka banyak yang tetap menjadi usaha kecil dan tidak tumbuh seperti yang diinginkan, bahwa tidak sedikit yang betul-betul bangkrut sehingga harus keluar dari gelanggang. Sukses atau gagal dalam berbisnis sebenarnya merupakan hal yang biasa, bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Setiap usaha baru, merek atau lini bisnis mempunyai peluang yang sama untuk memperoleh laba atau rugi. Hasil survey yang dilakukan sejumlah konsultan di Indonesia tahun 2002 menunjukkan bahwa ada tujuh faktor penentu kesuksesan atau kegagalan suatu bisnis baru. Pertama ada tidaknya *strategic intent*. Kedua, diterapkannya *good corporate goverment*, ketiga kecukupan pendanaan (*funding*), ke empat, adanya rencana bisnis (*business plan*), kelima adanya kerjasama yang baik antar staff dalam bisnis tersebut (*management team*), keenam, masalah kepemimpinan atau pelaksanaan (*execution*) dan yang terakhir masalah waktu yang tepat (*timing*)(Muafi,2008).

Diantara tujuh faktor kegagalan atau kesuksesan perusahaan *strategic intent* men-

dapatkan porsi yang lebih besar dibandingkan faktor lain. Suatu perusahaan dikatakan mampu memperlihatkan *strategic intent* jika manajemen tetap konsisten dengan tujuan tertentu dalam jangka panjang sesuai dengan visi dan misinya serta mengkonsentrasikan seluruh tindakannya dalam mencapai tujuan tersebut. Tidak adanya *strategic intent* akan mendorong manajemen hanya sekedar berpikir dan bertindak dalam jangka pendek dan mengabaikan kepentingan jangka panjang. Padahal, bisnis yang kokoh sudah pasti memerlukan waktu yang cukup lama. Sangat jarang kalau tidak bisa disebut tidak mungkin, bisnis bisa sukses seketika. Semuanya memerlukan proses dan tentu saja pengorbanan, semua perlu direncanakan dan disusun suatu strategi yang tepat untuk mencapai keberhasilan.

Masalah-masalah nyata yang dihadapi suatu organisasi akan dapat muncul jika bagian-bagian yang berbeda dari organisasi memiliki pengaruh-pengaruh yang berbeda dalam pengembangan strategi. Dengan demikian, pada satu organisasi mungkin terdapat kesepakatan dalam proses formulasi strateginya, sementara pada organisasi yang lain tidak terjadi. Dalam situasi pertikaian inilah proses atau input kelompok tertentu menjadi tidak efektif, serta memunculkan rintangan yang cukup potensial. Beberapa contoh kasus pertikaian yang sering dihadapi oleh suatu organisasi

antara lain : pertikaian/ketidaksepakatan antara pusat perusahaan dengan unit kegiatan yang dikendalikannya; ketidaksepakatan antara tokoh-tokoh pribadi dengan suatu kedudukan senior dalam organisasi ; dan sebagainya.

Terlepas dari berbagai ketidaksepakatan atau pertikaian organisasional, tujuan akhir organisasi harus diletakkan sebagai kepentingan yang paling prioritas. Oleh karena itu, alternatif strategi kebijaksanaan organisasi selain ditujukan untuk mengeliminasi adanya pertikaian, juga harus (dan ini yang terpenting) mampu menuntut organisasi dan segenap anggotanya kepada pencapaian tujuan.

3. Hubungan strategi-struktur

Penelitian yang dilakukan oleh Alfred Chandler pada tahun 1960 di Harvard University yang dilakukan pada 100 perusahaan terbesar di Amerika, dengan menelusuri perkembangan organisasi-organisasi mulai th. 1909 s/d 1959 menyimpulkan bahwa perubahan strategi perusahaan didahului oleh dan mengakibatkan terjadinya perubahan pada struktur organisasi "Strategi baru membutuhkan struktur yang baru, atau paling tidak, struktur yang diperbaharui jika perusahaan yang makin besar tsb harus dapat dioperasikan secara efisien, kecuali jika struktur tidak mengikuti strategi, maka akan timbul ketidak-efisienan" Jika tidak dikembangkan struktur baru

untuk memenuhi kebutuhan administrasi baru yang disebabkan oleh ekspansi dari aktivitas sebuah perusahaan ke dalam daerah, fungsi atau lini produk; keuntungan dari pertumbuhan teknologi, finansial, dan personalia serta besaran tidak akan dapat direalisasikan”, terdapat beberapa keterbatasan dari teori tersebut, diantaranya adalah :

- Penelitian hanya dilakukan pada perusahaan bisnis industri yang kuat & besar
- Istilah strategi adalah strategi pertumbuhan
- Strategi yang tepat akan menghasilkan pertumbuhan, bukan meningkatnya keuntungan

Teori lain dikemukakan oleh Raymond Miles dan Charles Snow yang dikenal dengan teori strategi-struktur kontemporer, Miles dan Snow mengklasifikasikan organisasi berdasarkan tingkat sejauh mana mereka mengubah produk atau pasarnya ke dalam salah satu dari keempat jenis strategi : *defenders*, *prospectors*, *analyzers*, dan *reactors*

Defenders, dalam tipe ini perusahaan mencari stabilitas dengan memproduksi hanya sejumlah produk terbatas yang ditujukan pada suatu segmen sempit dari seluruh pasar yang potensial, Di dalam ceruk (*niche*), atau domain, yang terbatas ini defenders berusaha secara agresif menahan para pesaing memasuki ‘lahan’ mereka. Perusahaan yang memiliki lini produk terbatas & berfokus pd

efisiensi kegiatan operasi mereka yang telah ada.

Defender mempunyai range produk yang lebih sempit dan melakukan sedikit pengembangan produk dan pasar. Kunci sukses defender adalah fokus pada efisiensi. Defender bersaing dengan memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang rendah dan memperoleh efisiensi dengan mengandalkan pada teknologi rutin dan skala ekonomis yang diperoleh dengan beroperasi pada skala yang besar

Prospectors, adalah tipe strategi organisasi yang hampir kebalikannya dari defenders. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih penting daripada keuntungan besar, keberhasilan prospectors bergantung pada upaya mengembangkan dan mempertahankan kapasitas untuk melakukan survei yang luas atas kondisi lingkungan, kecenderungan dan kejadian, banyak unit yang didesentralisasi, struktur mempunyai formalisasi yang rendah dan kontrol yang didesentralisasi dengan komunikasi lateral maupun vertical. Dalam prospectors, perusahaan yang memiliki lini produk luas & berfokus pada inovasi produk dan peluang-peluang pasar.

Prospector adalah tipe organisasional yang dinamik. Prospector beradaptasi pada lingkungan yang berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi dengan selalu melakukan scanning pada lingkungan (Daft dan Weich, 1984) untuk

mengidentifikasi kesempatan pengembangan produk atau pasar baru, yang menjadi kunci sukses prospector.

Analyzers, tipe ini cenderung mempunyai keuntungan lebih kecil dari produk dan jasa yang mereka jual dibandingkan prospectors, tetapi mereka lebih efisien, analyzers mencari fleksibilitas maupun stabilitas. Bagian-bagian dari organisasi mempunyai tingkat standarisasi, rutinisasi, serta mekanisme yang tinggi demi efisiensi sedangkan bagian-bagian lainnya adaptif, untuk meningkatkan fleksibilitas. Perusahaan akan beroperasi paling sedikit pada dua wilayah pasar produk yg berbeda. Analyzer adalah bentuk kombinasi dari prospector dan defender. Analyzer mencari efektifitas melalui efisiensi dan produk atau pasar baru.

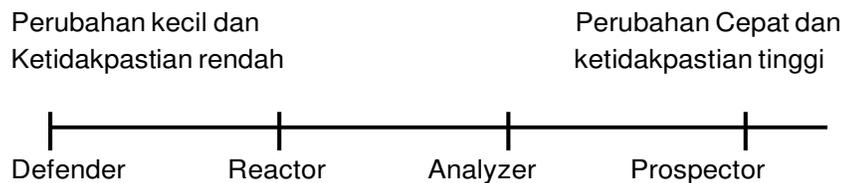
Reactors, Pada tipe ini perusahaan yang kurang memiliki

konsisten hubungan antara strategi, struktur & budaya. Pada umumnya reactor memberi tanggapan secara tidak benar, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikatkan diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. Organisasi ini tidak mempunyai sejumlah mekanisme tanggapan yang dapat digunakannya untuk menghadapi perubahan lingkungan, reactor merupakan strategi sisa, karena ketidak konsistenan dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Reactor merupakan residual category untuk organisasi yang tidak mampu melaksanakan satu dari tiga strategi yang stabil (Miles dan Snow, 1978). Reactor berbeda dari tiga strategi yang lain karena reactor kurang konsisten pada strategi yang dijalankan

Tabel 1. Tipologi strategik (miles dan snow)

STRATEGI	TUJUAN	LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK STRUKTURAL
<i>Defender</i>	Stabilitas & efisiensi	Stabil	Kontrol ketat, pembagian kerja yg ekstensif, formalisasi tinggi, terpusat
<i>Analyzer</i>	Stabilitas & efisiensi	Perubahan	Kontrol cukup terpusat, kontrol ketat atas aktivitas yg ada, kontrol agak lepas untuk usaha baru
<i>Prospector</i>	Fleksibilitas	Dinamis	Struktur lepas, pembagian kerja rendah, formalisasi rendah, desentralisasi

Gambar 1. Kontinum strategi-lingkungan



4. Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa *Raison d'être* dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja

organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya

secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002). Sekarang permasalahan-nya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi. Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/ swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectivity process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut. Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti : *work load/demain, economy, efficiency, effectiveness dan equity* (Sclim dan Wood ward, 1992 dalam Keban, 1995) *productivity* (Perry, 1990 dalam Dwiyanto, 1995).

B. Hipotesis dan Pengembangan Model

Pada riset terdahulu, (Shortell et al., 1990 dalam Forte et al., 2000) melakukan penelitian pada industri rumah sakit tahun 1980an yang menekankan pada biaya dan pengadopsian teknologi baru dan pelayanan. Studi semacam ini juga dilakukan dan diterapkan pada karakteristik perubahan yang tidak rutin (*discountinous*). Hasil penelitian ini adalah bahwa rumah sakit yang bertipe *analyzer* atau *prospector* sebelum terjadi perubahan dan tidak mengubah tipenya mempunyai hasil yang lebih baik daripada *defender* atau *reactor*. Berdasarkan teori ini, hipotesis yang disusun adalah:

Hipotesis 1a: organisasi bertipe *analyzer* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe *analyzer*-nya akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada *defender* dan *reactor* dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Hipotesis 1b: organisasi bertipe *prospector* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe *prospector*-nya akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada *defender dan reactor* dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Menurut terminologi Hining dan Greenwood (1998) dalam Forte et al., 2000, jika organisasi menanggapi perubahan lingkungan dengan cara yang konsisten dengan tipe organisasinya hal ini akan memberikan hasil yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan, tetapi tidak dapat memunculkan kebutuhan kompetensi

dan konfigurasi strategi, struktur, dan proses untuk melakukan perubahan tipe yang bersifat “*between form*”. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari **Nurhajati (2003)** menyatakan bahwa lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah dan kemampuan pembeli tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini disetujui oleh penelitian Bennett & Colin Smith (2002) bahwa kebijakan pemerintah terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. **Hasil penelitian Muafi (2008)** mengemukakan lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap strategi bersaing. Argumen tersebut memunculkan hipotesis berikut:

Hipotesis 2a: Organisasi yang bertipe *analyzer* sebelum dan setelah mengalami perubahan lingkungan tetap bertipe *analyzer*, akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada organisasi *analyzer* yang mengubah tipenya ke tipe organisasi lainnya.

Hipotesis 2b: Organisasi yang bertipe *prospector* sebelum dan setelah mengalami perubahan lingkungan tetap bertipe *prospector*, akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada organisasi *prospector* yang mengubah tipenya ke tipe organisasi lainnya.

Tidak semua tipe organisasi cocok dengan lingkungannya, hal ini memungkinkan terjadinya beberapa organisasi akan mencoba mengubah satu tipe yang dianut ke tipe lainnya yang dianggap dapat menjadikan organisasi tersebut mudah beradaptasi dengan lingkungannya (Hambrick, 1983 dalam Forte et al.,

2000). Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Zajac dan Shortell (1989) (Zajac dan Shortell, 1989 dalam Forte et al., 2000) mereka menemukan bahwa tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan akan mendorong mereka untuk menemukan tipe tanggapan yang lebih inovatif. Teori ini mengarahkan pada beberapa hipotesis berikut:

Hipotesis 3: Organisasi akan bereaksi terhadap perubahan lingkungan dengan cara yang konsisten dengan tipe *analyzer* atau *prospector*.

Dalam teori tradisional tercantum bahwa perusahaan akan mencari cara untuk menyeimbangkan sumberdaya organisasi dan kemampuannya dengan kesempatan yang diperoleh dan tantangan yang dihadapi, dan keseimbangan tersebut akan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi (Ketchen et al., 1997; Powell, 1992; Van den Ven & Drazin, 1985; Venkatraman, 1990; Venkatraman & Prescott, 1990 dalam Forte et al., 2000).

Secara teoritis juga disebutkan bahwa organisasi yang mempunyai kemauan dan mampu mengubah tipe organisasinya menjadi tipe yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan akan lebih baik kinerjanya daripada organisasi yang tidak mempunyai kemauan dan tidak mampu mengubah tipe organisasinya menjadi tipe yang lebih baik. Hipotesis yang dapat diambil dari teori ini adalah:

Hipotesis 4a: Organisasi *reactor* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam

menghadapi perubahan lingkungan daripada *reactor* yang tidak mengubah tipenya.

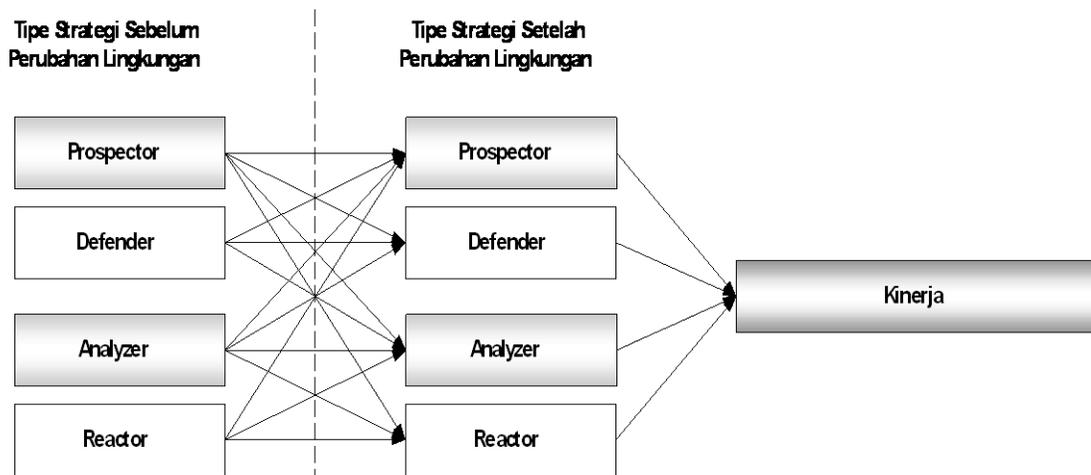
Hipotesis 4b: Organisasi *reactor* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *prospector* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *reactor* yang tidak mengubah tipenya.

Hipotesis 4c: Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam

menghadapi perubahan lingkungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya.

Hipotesis 4d: Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *prospector* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya.

Berdasarkan landasan teori dan hipotesis, maka model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Model Penelitian

BAGIAN III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan metode penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner secara *cross sectional*. Sedangkan menurut sifat permasalahannya jenis penelitian ini

adalah penelitian Kausal-Komparatif

2. Metode Pengambilan sampel

Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah vendor/pedagang komputer golongan menengah dan besar di Purwokerto yang menjadi anggota Apkomindo yang semuanya tidak hanya menerima pekerjaan jasa akan tetapi juga

sebagai pedagang/vendor komputer baru dan atau second, baik branded maupun rakitan, beberapa anggota Apkomindo juga merupakan main dealer dan supplier dari beberapa merk komputer. Hal ini dilakukan karena beberapa alasan, yaitu:

- 1) Adanya perubahan lingkungan bisnis yang sama meliputi : gejolak nilai tukar mata uang, suku bunga perbankan, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat, dan kebijakan pemerintah mengenai mulai diberlakukannya UU Hak Cipta No. 19 tahun 2002, termasuk di dalamnya penggunaan *software* komputer, sehingga penelitian ini akan mengamati strategi yang digunakan perusahaan sebelum dan sesudah diberlakukannya UU Hak Cipta No. 19 tahun 2002.
- 2) Perusahaan terkonsentrasi pada satu daerah yang mempunyai kebijaksanaan (*regulation*) yang sama.

Populasi pada periode itu tercatat sebanyak 240. Desain sampling penelitian ini bersifat *purposive sampling* yaitu bahwa anggota populasi yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian adalah terbatas pada pedagang komputer kelas menengah dan besar yang berjumlah 58 vendor. Pengumpulan data dilakukan dari bulan Agustus 2009 sampai dengan Januari 2010. Responden adalah pemilik atau manager dari outlet komputer

B. Metode Analisis

Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan

secara statistik, yaitu dengan menggunakan uji Pearson product-moment coefficient of correlation dengan bantuan SPSS for windows. Seluruh pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki tingkat signifikansi di bawah 5%. Sedangkan jika dilakukan secara manual maka nilai korelasi yang diperoleh masing-masing pernyataan harus dibandingkan dengan nilai kritis korelasi product moment dimana hasilnya harus menunjukkan semua pernyataan mempunyai nilai korelasi diatas nilai kritis 5%. Uji realibilitas dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung besarnya *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program SPSS for windows. dimana instrumen dalam penelitian ini dianggap reliabel (handal) apabila nilai alphanya lebih besar dari r tabel.

Setelah data dikelompokkan sesuai dengan pengukuran masing-masing variabel yang digunakan, dalam pengujian hipotesis akan dianalisis dengan menggunakan metode Analisis Ragam 1arah (Oneway ANOVA) untuk menguji Hipotesis 1a, 1b, 2a, dan 2b.

Dalam tabel ANOVA model yang dihasilkan dikatakan baik jika kemampuan menjelaskan keragaman yang terjadi pada variabel Y yang berasal dari model lebih besar dari pada di luar model. Model dikatakan signifikan jika F hitung lebih besar dari pada F tabel atau nilai sig.F lebih kecil dari α .

Sedangkan *cluster analysis* dan *mean analysis* akan digunakan untuk menguji

hipotesis 3, analisis cluster pada prinsipnya digunakan untuk mereduksi subyek (responden), yaitu untuk meringkas sejumlah variable menjadi lebih sedikit. Analisis klaster digunakan untuk mengelompokkan sejumlah responden berdasarkan ciri-ciri tipe organisasinya. Analisis *cluster* merupakan suatu teknik analisis yang tidak membutuhkan asumsi dan penyusunan model hubungan tertentu.

BAGIAN IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Dari kurang lebih 240 pemain di bidang komputer di Purwokerto hanya sejumlah 58 pedagang komputer yang menjadi anggota dari APKOMINDO (Asosiasi Pengusaha Komputer Indonesia) DPC Purwokerto, perkembangan jumlah pedagang komputer di purwokerto setiap tahun mengalami peningkatan, Meningkatnya pangsa pasar (*market share*) personal computer (PC) rakitan dalam negeri diperkirakan mencapai 1,8 juta unit per tahun dan cenderung meningkat, menjadi salah satu daya pikat.

Secara keseluruhan, dari 58 responden yang dikumpulkan dan 53

yang kembali, sebanyak 10 kuesioner tidak dapat dianalisis, karena (1) interpretasi mereka terhadap pernyataan tentang pengaruh perubahan lingkungan bisnis terhadap perubahan strategi perusahaan dalam hubungannya dengan kinerja organisasi tidak lebih dari yang disyaratkan, yaitu menjawab ≤ 3 dari skala 7 point atau bahkan sama sekali tidak memberikan intepretasi dan (2) responden tidak mengisi kuesioner dengan lengkap.

Sedangkan omset tahunan responden yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut terdiri dari 10 (24%) perusahaan mempunyai omset 1 milyar sampai dengan 2 milyar per tahun, 24 (55%) perusahaan beromset 2 milyar sampai dengan 2 milyar per tahun, dan 9 (21%) perusahaan mempunyai Pendapatan kotor tahunan diatas 3 milyar

B. Analisis Kuantitatif

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen

Dari hasil Pengujian validitas dengan untuk tipe strategi organisasi menggunakan alat statistik SPSS diperoleh hasil seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel. 2. Rangkuman Hasil Pengujian Validitas untuk Tipe Strategi Organisasi vendor komputer di Purwokerto tahun 2010

Variabel	N	Pearson Correlation	Sig. (1-tailed)	Kesimpulan
Teknologi	43	0,764	0,000	Valid
Pasar	43	0,636	0,000	Valid
Inovasi	43	0,661	0,000	Valid
Riset	43	0,686	0,000	Valid
Kualitas	43	0,611	0,000	Valid
Harga	43	0,430	0,000	Valid

Karena nilai Pearson Correlation > 0.3 dan nilai tingkat signifikan < 0.05 maka dapat dikatakan semua

instrument tersebut valid digunakan sebagai alat untuk mengkategorikan tipe strategi

Tabel. 3. Rangkuman Hasil Pengujian Validitas untuk Kinerja organisasi

Variabel	N	Pearson Correlation	Sig. (1-tailed)	Kesimpulan
Profit Margin	43	0,628	0,000	Valid
Pertumbuhan	43	0,721	0,000	Valid
Market Share	43	0,706	0,000	Valid
ROA	43	0,692	0,000	Valid

Karena nilai Pearson Correlation > 0.3 dan nilai tingkat signifikan < 0.05 maka dapat dikatakan semua instrument tersebut valid digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. Selengkapnya hasil perhitungan terdapat di lampiran 2.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana inkon-

sistensi hasil-hasil pengukuran terjadi apabila pengukuran dilakukan ulang pada kelompok subyek yang sama. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relative sama meskipun tetap ada toleransi apabila

terjadi perbedaan. Dalam penelitian ini instrument dinyatakan reliabel apabila memiliki Alpha Cronbach $> r$ tabel. Dari hasil perhitungan statistik dengan SPSS diperoleh hasil untuk mengkategorikan tipe strategi organisasi diperoleh nilai Alpha Cronbach $0,6996 > r$ tabel ($0,301$). Artinya variabel yang digunakan dalam mengkategorikan tipe strategi organisasi dalam penelitian ini dinyatakan Reliabel.

Untuk reliabilitas pengukuran kinerja organisasi diperoleh hasil nilai Alpha Cronbach sebesar $0,6274 > r$ tabel ($0,301$). Artinya variabel yang digunakan dalam mengukur kinerja

organisasi dalam penelitian ini dinyatakan Reliabel.

2. Pengukuran Kinerja Organisasi

Dari tabel 4 terlihat bahwa terdapat korelasi yang signifikan dari masing-masing pengukuran kinerja dengan total kinerja sebelum dan sesudah terjadi perubahan lingkungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perubahan yang nyata dari kinerja organisasi baik yang mengubah tipe strategi organisasinya maupun yang tidak sebelum dan sesudah terjadi perubahan lingkungan. Pengujian secara parsial tampak pada lampiran 2.

Tabel 4. Rangkuman deskripsi statistik dan koefisien korelasi tentang kinerja

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PROFIT B4	4,6512	1,3072									
TUMBUH B4	4,8140	1,4680	,697								
MARKET B4	4,9302	1,3522	,646	,773							
ROA B4	5,2093	1,2259	,790	,737	,727						
PERF B4	19,6047	4,7766	,873	,906	,884	,905					
PROFIT AFT	5,1860	1,0523	,325	,208	,327	,301	,323				
TUMBUH AFT	5,0000	1,2724	,358	,370	,401	,321	,407	,658			
MARKET AFT	5,1628	1,3616	,340	,337	,459	,450	,442	,676	,742		
PROFIT AFT	5,3023	1,2254	,320	,310	,344	,432	,391	,638	,672	,740	
PERF AFT	20,6512	4,3088	,384	,355	,441	,433	,450	,834	,882	,911	,873

Sumber: Data analisis lampiran 3.

Keterangan:

- PROFIT B4 : *Profit Margin* sebelum terjadi perubahan lingkungan
TUMBUH B4 : Tingkat pertumbuhan penjualan sebelum terjadi perubahan lingkungan
MARKET B4 : *Market Share* sebelum terjadi perubahan lingkungan
ROA B4 : ROA sebelum terjadi perubahan lingkungan
PERFORB4 : Total kinerja organisasi sebelum terjadi perubahan lingkungan
PROFIT AFT : *Profit Margin* setelah terjadi perubahan lingkungan
TUMBUH AFT : Tingkat pertumbuhan penjualan setelah terjadi perubahan lingkungan
MARKET AFT : *Market Share* setelah terjadi perubahan lingkungan
ROA AFT : ROA setelah terjadi perubahan lingkungan
Perfor AFT : Total kinerja organisasi setelah terjadi perubahan lingkungan

3. Analisis Data

a. Analisis cluster

Pengelompokan tipe strategi yang digunakan oleh masing-masing organisasi dalam penelitian ini menggunakan karakteristik

yang digunakan oleh Miles dan Snow (1978) dimana dimensi Teoretis dan kriteria keputusan untuk mengklasifikasi setiap bentuk organisasi disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 5. Dimensi Teoretis dan Kriteria untuk Pengelompokan Tipe Strategi Organisasi

Tipe Strategi	Dimensi Teori					
	Penggunaan Teknologi baru	Market Share	Inovasi	Biaya Riset	Kualitas Produk	Harga Produk
<i>Prospector</i>	Tinggi	Besar	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
<i>Defender</i>	Rendah	Kecil	Rendah	rendah	Tinggi	Rendah
<i>Analyzer</i>	Tinggi	sedang	Tinggi	Diatas rata2	Tinggi	sedang
<i>Reactor</i>	Dibawah Rata2	Dibawah Rata2	Dibawah Rata2	Dibawah Rata2	Dibawah Rata2	Dibawah Rata2

Dari 43 responden yang mewakili organisasi yang dikelolanya setelah dianalisis dengan menggunakan analisis *cluster* maka tipe strategi organisasi yang digunakan oleh

organisasi sebelum diberlakukannya undang-undang hak cipta dapat dibagi menjadi 4 kelompok besar sesuai dengan ciri-ciri tipe strategi yang digunakan.

Tabel 6. Pengelompokan tipe strategi organisasi yang digunakan sebelum terjadi perubahan lingkungan penerapan UU hak cipta tahun 2002

No	Tipe Strategi Organisasi	Jumlah
1	<i>Prospector</i>	14
2	<i>Defender</i>	9
3	<i>Analyzer</i>	7
4	<i>Reactor</i>	13
	Total	43

Sumber: hasil analisis cluster pada lampiran 3

Setelah terjadi perubahan lingkungan yang berupa diberlakukannya UU Hak Cipta No. 19 tahun 2002 maka komposisi tipe strategi organisasi berubah, beberapa perusahaan bertahan

untuk tidak merubah tipe organisasinya beberapa yang lain menerapkan kebijakan untuk merubah tipe strategi organisasi menyesuaikan perubahan lingkungan untuk dapat bertahan

dalam iklim yang kompetitif. Lebih lengkap mengenai perubahan tipe strategi organisasi

setelah terjadi perubahan lingkungan disajikan dalam tabel 7 berikut:

Tabel 7. Pengelompokan tipe strategi organisasi yang digunakan setelah terjadi perubahan lingkungan UU hak cipta tahun 2002

No	Tipe Strategi Organisasi	Jumlah
1	<i>Prospector</i>	16
2	<i>Defender</i>	7
3	<i>Analyzer</i>	10
4	<i>Reactor</i>	10
Total		43

Sumber: hasil analisis cluster pada lampiran.3

Data diatas menunjukkan bahwa komposisi tipe strategi perusahaan setelah terjadi perubahan lingkungan terjadi perubahan, adapun anggota responden yang ada pada masing-masing kelompok sebelum dan sesudah adanya perubahan lingkungan juga terjadi perubahan, gambaran lebih lengkap mengenai perubahan tersebut terlihat pada analisis *cluster* yang terdapat pada lampiran 3.

b. Pengukuran tanggapan “*between form*” dan “*within form*”

Dari hasil analisa cluster yang kemudian disesuaikan dengan dimensi teoritis dan kriteria keputusan untuk mengklasifikasi setiap bentuk organisasi diperoleh hasil pergerakan tipe organisasi dari perusahaan akibat perubahan lingkungan. Beberapa organisasi merubah tipe organisasinya setelah terjadi perubahan lingkungan, pergerakan antara bentuk strategi selama kurun waktu perubahan lingkungan disajikan pada Tabel 15 berikut.

Tabel 8. Pergerakan antara bentuk strategi selama kurun waktu perubahan lingkungan

Bentuk organisasi sebelum perubahan lingkungan	Bentuk organisasi sesudah perubahan lingkungan				Total organisasi sebelum perubahan lingkungan
	Prospector	Defender	Analyzer	Reactor	
<i>Prospector</i>	8	1	4	1	14
<i>Defender</i>	4	1	3	1	9
<i>Analyzer</i>	1	2	2	2	7
<i>Reactor</i>	3	3	1	6	13
Total organisasi sesudah perubahan lingkungan	16	7	10	10	43

4. Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis pertama

Hipotesis pertama terdiri dari 2 hipotesis pada hipotesis 1a menyatakan bahwa *organisasi bertipe analyzer yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe analyzer-nya akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada defender dan reactor dalam menghadapi perubahan lingkungan.*

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan data analisis dengan program Microsoft Excel diperoleh hasil bahwa organisasi bertipe analyzer yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe analyzer-nya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada organisasi yang memilih tipe organisasi defender maupun reactor. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan dengan uji Anova dimana nilai F hitung lebih besar dari pada F tabelnya

(14,58 > 3,63), dan *probability of error*-ya (0,000) lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan organisasi bertipe analyzer yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe analyzer-nya akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada defender dan reactor dalam menghadapi perubahan lingkungan dapat diterima.

Hipotesis 1b: *organisasi bertipe prospector yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe prospector-nya akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada defender dan reactor dalam menghadapi perubahan lingkungan.*

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan data analisis dengan program Microsoft Excel diperoleh hasil bahwa organisasi bertipe prospector yang secara proaktif

mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe prospector-nya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada organisasi yang memilih tipe organisasi defender maupun reactor. Hal tersebut terbukti dari hasil perhitungan dengan uji Anova dimana nilai F hitung lebih besar dari pada F tabelnya ($102,28 > 3,44$), dan nilai *probability of error*-ya sebesar $7,24E-12$ (lambang $e-12$ menyatakan: kali 10 pangkat -12) jauh lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan organisasi bertipe prospector yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mengubah tipe prospector-nya akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi daripada *defender* dan *reactor* dalam menghadapi perubahan lingkungan dapat diterima. Perhitungan lebih lengkap tampak pada lampiran 4.

Kedua hasil Analisis tersebut sesuai dengan riset terdahulu dari Shortell et al., 1990 (dalam Forte et al., 2000) yang melakukan penelitian pada industri rumah sakit tahun 1980 yang menekankan pada biaya dan pengadopsian teknologi baru dan pelayanan. Studi semacam ini juga dilakukan dan diterapkan pada karakteristik perubahan yang tidak rutin (*discountinous*). Hasil penelitian ini adalah bahwa rumah sakit yang bertipe *analyzer* atau *prospector* sebelum terjadi perubahan dan tidak mengubah tipenya mempunyai hasil yang lebih baik daripada *defender* atau *reactor*

b. Hipotesis kedua

Hipotesis kedua terdiri dari dua hipotesis. Hipotesis 2a menyatakan bahwa Organisasi yang bertipe *analyzer* sebelum dan setelah mengalami perubahan lingkungan tetap bertipe *analyzer* mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada organisasi *analyzer* yang mengubah tipenya ke tipe organisasi lainnya.

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa nilai f hitung sebesar 11,15 lebih besar dari pada nilai F table 9,27 dan nilai *probability of error* 0,039 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan menyatakan bahwa Organisasi yang bertipe *analyzer* sebelum dan setelah mengalami perubahan lingkungan tetap bertipe *analyzer*, akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada organisasi *analyzer* yang mengubah tipenya ke tipe organisasi lainnya dapat diterima.

Hipotesis 2b: Organisasi yang bertipe *prospector* sebelum dan setelah mengalami perubahan lingkungan tetap bertipe *prospector*, akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada organisasi *prospector* yang mengubah tipenya ke tipe organisasi lainnya.

Dari hasil analisis terlihat bahwa nilai f hitung sebesar 77,56 lebih besar dari pada nilai

F table 2,99 dan nilai p-value sebesar 8,48E-13 (lambang e-13 menyatakan: kali 10 pangkat -13) jauh lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan menyatakan bahwa Organisasi yang bertipe *prospector* sebelum dan setelah mengalami perubahan lingkungan tetap bertipe *prospector*, akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada organisasi *prospector* yang mengubah tipenya ke tipe organisasi lainnya dapat diterima. Hasil perhitungan selengkapnya bisa dilihat pada lampiran 5.

Dari hasil analisis kedua hipotesis diatas maka dapat memperkuat terminologi Hining dan Greenwood (1998) dalam Forte et al., 2000, yang menyebutkan jika organisasi menanggapi perubahan lingkungan dengan cara yang konsisten dengan tipe organisasinya hal ini akan memberikan hasil yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan, tetapi tidak dapat memunculkan kebutuhan kompetensi dan konfigurasi strategi, struktur, dan proses untuk melakukan perubahan tipe yang bersifat "*between form*". Hal ini disetujui oleh penelitian Bennett & Colin Smith (2002) bahwa kebijakan pemerintah terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan diperkuat dengan hasil penelitian dari Nurhajati (2003) menyatakan bahwa lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah dan

ke-mampuan pembeli tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian Muafi (2008) mengemukakan lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap strategi bersaing

c. Hipotesis ketiga

Hipotesis 3 menyatakan bahwa organisasi akan bereaksi terhadap perubahan lingkungan dengan cara yang konsisten dengan tipe *analyzer* atau *prospector*.

Pengujian hipotesis 3 dapat dilihat pada table 14 setelah diolah dengan menggunakan analisis *cluster* terlihat bahwa banyak organisasi yang bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan merubah tipe strategi organisasinya kearah yang lebih baik. Dari table 15 terlihat bahwa sebanyak 16 perusahaan menggunakan tipe strategi organisasi *prospector* yang merupakan tipe strategi terbaik dibandingkan dengan strategi yang lain, dimana paling tinggi perpindahannya adalah organisasi yang semula memiliki strategi organisasi *defender* dan *reactor* dan berubah menjadi *prospector*. Sedangkan untuk organisasi yang memilih berpindah menjadi *analyzer* paling banyak adalah organisasi yang berasal dari tipe *defender*. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa organisasi akan bereaksi terhadap perubahan lingkungan dengan cara yang konsisten dengan tipe *analyzer* atau *prospector* dapat diterima.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyebutkan tidak semua tipe organisasi cocok dengan lingkungannya, hal ini memungkinkan terjadinya beberapa organisasi akan mencoba mengubah satu tipe yang dianut ke tipe lainnya yang dianggap dapat menjadikan organisasi tersebut mudah beradaptasi dengan lingkungannya (Hambrick, 1983 dalam Forte et al., 2000). Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Zajac dan Shortell (1989) (Zajac dan Shortell, 1989 dalam Forte et al., 2000) mereka menemukan bahwa tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan akan mendorong mereka untuk menemukan tipe tanggapan yang lebih inovatif

1) Hipotesis keempat

Hipotesis 4a menyatakan organisasi *reactor* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *reactor* yang tidak mengubah tipenya.

Untuk menganalisis hipotesis 4a karena hanya ada dua responden maka digunakan uji t, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t table pada df 5 ($5,855 > 2,015$) dan nilai *probability of error*-ya lebih kecil dari α 0,05 kesimpulan yang dapat diambil dari hasil tersebut adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan organisasi *reactor* yang secara

proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *reactor* yang tidak mengubah tipenya dapat diterima.

Hipotesis 4b: Organisasi *reactor* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *prospector* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *reactor* yang tidak mengubah tipenya.

Dalam analisis terlihat bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{table} ($14,40 > 1,894$) dan nilai *probability of error*-ya ($9,25613E-07$) (lambang $e07$ menyatakan: kali 10 pangkat -7) jauh lebih kecil dari α 0,05 kesimpulan yang dapat diambil dari hasil tersebut adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan Organisasi *reactor* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *prospector* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *reactor* yang tidak mengubah tipenya dapat diterima

Hipotesis 4c: Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan ling-

kungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya.

Dari analisis terlihat bahwa nilai t_{hitung} lebih kecil dari pada nilai t_{table} ($2 < 2,919$) dan nilai *probability of error*-ya (0,917) lebih besar dari α 0,05 hal ini berarti bahwa tidak terjadi signifikansi antar kelompok variable. kesimpulan yang dapat diambil dari hasil tersebut adalah bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti juga bahwa Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang tidak lebih baik atau minimal sama dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya tetap sebagai *defender*. Hal tersebut dapat terjadi karena secara tipografi memang antara *defender* dengan *analyzer* tidak terlalu berbeda jauh, perbedaannya hanya pada biaya riset yang lebih besar untuk organisasi yang bertipe *analyzer*.

Hipotesis 4d: Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *prospector* akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya.

Dari hasil analisis terlihat bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{table} ($5,196 > 2,353$) dan nilai *probability of error*-ya (0,006) lebih besar dari α 0,05 hal ini berarti bahwa terjadi

signifikansi antar kelompok variable. kesimpulan yang dapat diambil dari hasil tersebut adalah bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti juga bahwa Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *prospector* akan mempunyai kinerja yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya tetap sebagai *defender*. Hasil perhitungan lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran 6.

Dari hasil analisis hipotesis diatas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung teori tradisional yang menyebutkan bahwa perusahaan akan mencari cara untuk menyeimbangkan sumberdaya organisasi dan kemampuannya dengan kesempatan yang diperoleh dan tantangan yang dihadapi, dan keseimbangan tersebut akan memberikan dampak positif pada kinerja organisasi (Ketchen et al., 1997; Powell, 1992; Van den Ven & Drazin, 1985; Venkatraman, 1990; Venkatraman & Prescott, 1990 dalam Forte et al., 2000, Su Yol Lee dan Seung-Kyu Rhee, 2006).

Secara keseluruhan hasil penelitian yang dilakukan pada vendor komputer di Purwokerto ini diperoleh hasil bahwa kebijakan pemerintah yang merupakan faktor perubahan lingkungan organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap perubahan pemilihan tipe strategi organisasi yang pada

akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Galbraith & Nathanson, (1978); Miner, (1982). Govindarajan (1988), Segev (1989), Jennings dan Seaman (1994), dan Bae dan Lawler (2000), Kolk and Mauser, (2002); dalam Su Yol Lee dan Seung-Kyu Rhee (2006). Penelitian ini memperkuat pandangan *organizational fit theory* bahwa, semakin tinggi tingkat kesesuaian hubungan faktor strategi dengan lingkungan organisasi akan mempengaruhi secara positif terhadap tingkat kinerja organisasi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa pemilihan strategi yang tepat dan efektif berpengaruh positif terhadap tingkat kinerja organisasi dimana untuk tipe strategi *prospector* dan *analyzer* mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tipe strategi organisasi *reactor* dan *defender*.

D. Keterbatasan penelitian

Dalam penelitian ini masih terlihat adanya keterbatasan, diantaranya adalah bahwa data yang diperoleh dari responden bersifat subyektif karena kuesioner diisi oleh responden bukan berdasarkan pengamatan langsung oleh peneliti, hal ini terjadi semata-mata karena keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Selain itu data mengenai kinerja organisasi yang berhubungan dengan kondisi keuangan, market share, profit margin, pertumbuhan penjualan dan ROA juga berupa persepsi dari responden sehingga tingkat keakuratannya dirasa kurang, namun demikian paling tidak penelitian ini sudah dapat

menjembatani gap yang terjadi antara perubahan tipe organisasi dengan kinerja organisasi.

BAGIAN V. KESIMPULAN

Kesimpulan yang bisa didapatkan dari penelitian ini adalah :

1. Perubahan lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan tipe strategi organisasi. 26 (60%) perusahaan memilih untuk mengubah tipe strategi organisasinya sehubungan dengan adanya perubahan lingkungan organisasi untuk dapat tetap bersaing dengan organisasi lain.
2. Perubahan tipe organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, dimana organisasi yang bertipe *prospector* dan *analyzer* mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tipe *defender* dan *reactor* baik sebelum terjadi perubahan maupun setelah terjadi perubahan lingkungan organisasi.
3. Terjadi perbedaan kinerja yang nyata antara organisasi yang *between form* dengan organisasi yang *within form*, Hal ini terlihat dari kinerja organisasi yang semakin baik apabila mereka mengubah tipe organisasinya ke tipe yang lebih baik dan organisasi yang tidak mengubah tipe organisasinya atau berubah ke tipe organisasi yang lebih rendah akan mempunyai kinerja yang lebih rendah pula kecuali untuk Organisasi *defender* yang secara proaktif mengantisipasi perubahan lingkungan dan berubah menjadi *analyzer* akan mempunyai kinerja yang tidak

lebih baik atau minimal sama dalam menghadapi perubahan lingkungan daripada *defender* yang tidak mengubah tipenya tetap sebagai *defender*. Hal

tersebut dapat terjadi karena secara tipografi memang antara *defender* dengan *analyzer* tidak terlalu berbeda jauh.

DAFTAR PUSTAKA

- Forte M., Hoffman J. J., Lamont B. T., Brockmann E. N. 2000. Organizational form and environment: an analysis of between-form and within form responses to environmental change. *Strategic Management Journal*, 21:753-773.
- Parnell J. A., Lester D. L., Menefee M. L. 2000. Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38/8:520-530.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive strategy – techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, The Free Press.
- Slater, S. F., Olson E. M. 2001. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22:1055-1067.
- Muafi. 2008. *Pengaruh Derajat kesesuaian orientasi strategi, Lingkungan Eksternal, Struktur Eksport, Budaya Organisasi dan Kinerja Ekspor*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 10, No.2 153-168
- Prihat Asih. 2000. *Pengaruh Fit antara Strategi Dengan Tahap Life Cycle Perusahaan Pada Kinerja Perusahaan di Pasar Modal*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, MM UNS ISSN 1412 – 2219.
- Okto Prambudyo. 2002. *Formulasi Strategi CV Enggal Pratama Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan*, Jurnal Manajemen dan Bisnis IPB.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Srimindarti, Ceacilia dan MG. Kentris Indarti. 2003. "Value Chain Analysis: Pengelolaan Aktivitas untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif". *Fokus Ekonomi* 2, 1-7, Semarang : STIE Stikubang
- Wijayanto, Bonifacius R. 2003. "Sumber Daya Manusia, Kreatifitas, Inovasi : Pengetahuan sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan"..*Fokus Ekonomi* 2, 123—135. Semarang : STIE Stikubang.
- Porter, M. E., 1994, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Narsa, I Made, 2008, *Perubahan Lingkungan Bisnis dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Manajemen Biaya* Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 1 – 8

