

# PROFESIONALISASI KPEMIMPINAN UNTUK MENGATASI KONFLIK ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

*Pribadi Widyatmojo*

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta  
email: widyatmojo\_s3@yahoo.co.id

## ABSTRACT

Very common the leader, using his or her power, subjectively justify that his or her subordinates are not fit enough with the organization's performance standards. In fact the performance measurement is not only applicable the staff or subordinates, but also to the leaders his or herself. This article is proposing the new way of measuring the performance of staff or subordinates as well as the leaders. This article proposing the balance justification of performance to both staff or subordinate and leaders. This article emphasized on the new ways in measuring the staff and leader fitness to organization as well as the conflict management among the leaders and other professional element in the organization.

*Keywords: leader, staff or subordinate, performance measurement, conflict management.*

## PENDAHULUAN

Teori manajemen perubahan menjelaskan bahwa lingkungan yang dihadapi organisasi selalu berubah, yang mengakibatkan ketidakpastian situasi masa depan organisasi. Manajer adalah orang yang memiliki *need of achievement yang tinggi*, menghadapi ketidakpastian lingkungan yang selalu berubah itu dengan inovasi (Miller, Cornelia, and Toulouse, 1988, pp. 549; Merz, Weber, and Laetz, 1994, pp. 51). Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam lingkungan selalu berubah, tergantung pada pengembangan kompetensi inti organisasi (Chaston, Badger, and Sadler-Smith, 2001, pp. 141). Pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana seharusnya organisasi mengembangkan kompetensi inti tersebut.

Kotey dan Meredith (1997, pp 60), berkesimpulan bahwa hubungan antara profil nilai-nilai personal tertentu dengan orientasi strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kelemahan penelitian Kotey dan Meredith (1997), adalah tidak menunjukkan arah hubungan variabel nilai-nilai personal manajer atau pemilik, variabel strategi bisnis, dan variabel kinerja tersebut (Kotey and Meredith, 1997, pp 61).

Manajer berhadapan dengan keterbatasan informasi dan waktu, dalam hubungannya dengan paling tidak dua macam pengambilan keputusan yang harus dilakukannya, yaitu: (1) pengambilan keputusan rutin, dan (2) pengambilan keputusan strategis. Pengembangan inovasi organisasi

berhubungan dengan pengambilan keputusan strategis, yang manajer hanya memiliki pengetahuan yang sedikit, mengenai bentuk, situasi, hasil dan akibat dari pengembangan tersebut. Keterlibatan semua anggota organisasi sangat diperlukan dalam implementasi keputusan strategis tersebut (Sales Agency Magazine, 1999 pp 39), karena hasil dan konsekuensi strategis tersebut bersifat jangka panjang dan tidak bisa diketahui saat strategi itu diformulasikan. Dengan kata lain, kunci keberhasilan implementasi keputusan pengembangan inovasi organisasi adalah partisipasi seluruh anggota organisasi.

Kesesuaian antara sumber daya manusia dengan organisasi (*person-organization fit*) menjelaskan bahwa kesesuaian antara sumber daya manusia dengan organisasi akan mendukung kesamaan nilai-nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi termasuk manajer dan semua sumber daya manusia. Kesamaan nilai-nilai yang dianut antar anggota organisasi itu akan menciptakan homogenitas dan stabilitas organisasi serta dapat mengurangi konflik dalam organisasi (Rahayu, 2001, pp. 44), sehingga kondisi ini menimbulkan rasa saling percaya dalam organisasi dan meningkatkan inovasi (Chaston, Badger, Sadler-Smith, 2001, pp.147).

Schuller dan Jackson (1987, pp. 207), penelitian McKee, Varadarajan, Pride, (1989, pp. 30), dan penelitian Terpstra dan Rozell (1993, pp. 27) menjelaskan bahwa *staffing* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, karena itu organisasi harus selalu menyesuaikan karakteristik manajernya dengan strategi organisasi, karena keberhasilan organisasi ditentukan oleh manajer puncak dan tingkat ketidakpastian lingkungan organisasi (Thomas dan Ramaswamy, 1994 pp 73; Miller, Droge, dan Toulouse, 1988, pp. 544; Entrialgo, 2002, pp. 268). Masalah yang belum terjawab adalah bagaimana memilih karakteristik manajer yang sesuai untuk mendukung keunggulan kompetitif organisasi.

Abernethy, dan Lillis (2001), berkesimpulan bahwa apabila, elemen-elemen organisasi rumah sakit tersebut saling melengkapi antara satu dengan yang lain, akan meningkatkan kinerja organisasi rumah sakit (Abernethy and Lillis, 2001, pp. 107). Kelemahan penelitian ini adalah tidak menjelaskan bagaimana seharusnya menyusun sistem pengendalian pada organisasi yang mendukung keunggulan kompetitif.

## **PENGEMBANGAN MODEL TEORITIS**

Mintzberg, Quinn, dan Voyer (1995, pp. 137-139) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi tergantung dari interaksi tujuh faktor, yaitu: (1) strategi, (2) struktur, (3) sistem, (4) gaya atau *style*, (5) kemampuan atau *skill*, (6) *staff*, dan (7) *superordinate goals*. Organisasi efektif apabila ketujuh faktor tersebut dapat bersinergi. Pembahasan penerapan konsep 7-S ini dibahas sebagai berikut.

Tujuan strategis organisasi, ditentukan oleh manajer atau pemilik yang merangkap sebagai manajer. Reaksi manajer menghadapi fenomena perubahan lingkungan berbeda-beda sesuai karakteristik manajer yang meliputi pendidikan dan pengalaman masing-masing manajer, sehingga timbul perbedaan kebijakan (Merz, Weber dan Laetz, 1994, pp. 50). Masalah yang timbul adalah perbedaan kebijakan para manajer profesional akibat dari perbedaan pengalaman manajer itu yang mengakibatkan konflik dalam organisasi (Merz, Weber dan Laetz, 1994, pp. 50).

## **KEPEMIMPINAN ORGANISASI**

Tipe kepemimpinan Brozik (1994 pp 6) berdasarkan konsep Douglas Mc Gregor membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga tipe kepemimpinan. Ketiga tipe itu adalah: (1) tipe otoriter, (2) tipe partisipatif,

dan (3) tipe demokratik. Tipe kepemimpinan otoriter adalah tipe kepemimpinan dimana pemimpin atau manajer, memiliki pandangan bahwa bawahan adalah tidak menyukai pekerjaan dan malas bekerja, sehingga pemimpin harus memberikan ancaman, mengendalikan kinerja bawahan, dan menetapkan disiplin yang tegas. Tipe kepemimpinan seperti ini, pemimpin atau manajer hanya mengutamakan penyelesaian pekerjaan.

Tipe kepemimpinan demokratik adalah tipe kepemimpinan yang pemimpin atau manager bertindak sebagai pemberi inspirasi kepada bawahan dengan memberikan visi dan misi strategis jangka panjang organisasi (Brozik 1994, pp 6). Tipe kepemimpinan seperti ini sering disebut tipe kepemimpinan transformasional atau karismatik. Instrument yang digunakan pemimpin karismatik, yaitu: (1) inspirasi kepada bawahan dengan memberikan visi dan misi serta rasa empati kepada bawahan, (2) pesona kepada bawahan dengan memberi kepercayaan dan menerima bawahan sebagai seorang manusia, dan (3) memberdayakan bawahan, yaitu dengan memberikan bawahan untuk menjadi ahli atau mampu pada bidang yang ditekuni bawahan, untuk mencapai sukses (Behling and McFillen, 1996, pp. 165-174).

Kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang pemimpin berkonsentrasi pada penyelesaian tugas-tugas bawahan. Instrument manajemen yang digunakan oleh manager bertipe kepemimpinan transaksional ini adalah memberikan imbalan dan hukuman terhadap bawahan (Carolyn and Susan, 2000, pp 575).

Organisasi yang anggotanya masyarakat individualis, apabila organisasi tersebut dipimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional, maka organisasi tersebut akan menghasilkan ide-ide jangka panjang. Organisasi yang anggotanya terdiri atas masyarakat kolektif, apabila dipimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, maka organisasi tersebut akan menghasilkan banyak ide inovatif. Harapan anggota kelompok masyarakat kolektif itu untuk dapat menghasilkan banyak ide-ide tersebut memerlukan perubahan organisasi yang mendasar yaitu kebebasan untuk bekerja sendiri (Jung and Avolio, 1999, pp. 208). Inovasi adalah hasil dari pembelajaran organisasi yang timbul apabila organisasi itu dipimpin oleh seorang manajer entrepreneurial (Chaston, Badger, Sadler-Smith, 2001, pp.147).

## PERENCANAAN STRATEGIK

Ada tujuh dimensi orientasi strategis organisasi, yaitu: (1) *aggressiveness*, (2) *analysis*, (3) *defensiveness*, (4) *futurity*, (5) *innovativeness*, (6) *proactiveness*, dan (7) *riskiness* (Chan dan Huff, 1993, pp 53 dan Venkatraman, 1989, pp 957). Menurut Venkatraman (1989, pp 957) semua dimensi itu memiliki hubungan signifikan dengan orientasi strategis kecuali dimensi *futurity*.

Perencanaan strategis (*strategic planning*), adalah perumusan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Proses formulasi strategi diawali dari analisis lingkungan eksternal dan internal, selanjutnya dengan informasi dari analisis lingkungan tersebut digunakan untuk menyusun beberapa alternatif strategi. Setelah alternatif-alternatif strategi tersedia, selanjutnya dipilih satu alternatif strategi sebagai dijadikan strategi organisasi sesuai dengan kemampuan organisasi tersebut. Strategi terpilih tersebut diimplementasikan atau dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pelaksanaan strategi terpilih tersebut diawali dengan membuat rencana strategis dengan membuat rencana alokasi sumberdaya organisasi sesuai dengan strategi terpilih tersebut.

Implementasi rencana strategis tersebut dievaluasi, setiap akhir periode. Evaluasi implementasi ini dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dengan rencana strategis tersebut. Proses implementasi strategi tersebut memerlukan konsep 7S (Mintzberg, Quinn, dan Voyer, (1995, pp. 137-

139), agar terjadi sinergi antara (1) strategi, (2) struktur, (3) sistem, (4) gaya, (5) kemampuan, (6) *staff*, dan (7) *superordinate goals* organisasi tersebut.

Abernethy, dan Lillis (2001), meneliti interdependensi dalam organisasi, menemukan bahwa terdapat interdependensi antara kebijakan-kebijakan strategis, struktur organisasi, dan sistem pengukuran kinerja dalam organisasi. Abernethy dan Lillis berkesimpulan bahwa apabila, masing-masing elemen organisasi saling melengkapi antara satu dengan yang lain, akan membantu kinerja organisasi (Abernethy and Lillis, 2001, pp. 107).

## STRATEGI BERSAING YANG PROFESIONAL

Mintzberg, Quinn, dan Voyer (1995, pp. 15) menjelaskan bahwa definisi strategi ada lima macam definisi. Kelima definisi strategi tersebut adalah: (1) Strategi sebagai rencana, (2) Strategi sebagai pola, (3) Strategi sebagai posisi, (4) Strategi sebagai perspektif, (5) Strategi sebagai konsep. Sejak tahun 1980-an, konsep strategi tidak lagi menitik beratkan aspek finansial saja, karena adanya fakta organisasi yang melayani ceruk atau relung pasar (*niche market*) dapat berkembang menjadi suatu organisasi yang besar. Ada tiga macam dimensi strategi menurut Miles dan Snow, yaitu: (1) dimensi *entrepreneurial*, (2) dimensi *engineering*, dan (3) dimensi *administrative* (Aragon-Correa, 1998, pp. 557). Dimensi *entrepreneurial* mengacu pada pemilihan mengenai produk, pasar, dan metode bersaing. Dimensi *engineering* mengacu pada teknologi yang digunakan untuk mengembangkan daya saing. Dimensi *administrative* mengacu pada pemilihan struktur organisasi dan proses organisasi yang digunakan dalam menekan ketidakpastian dan memberikan kemungkinan inovasi (Aragon-Correa, 1998, pp. 558). Ditinjau dari dimensi *administrative*, manajer yang menggunakan strategi *prospector* meskipun bekerja dan berorientasi pada peningkatan profit, dia memerlukan struktur dan proses organisasi yang terdesentralisasi untuk meningkatkan inovasi (Aragon-Correa, 1998, pp. 558; Chaston, Badger, Sadler-Smith, 2001, pp.147).

Tipologi strategi Miles dan Snow tersebut diinterpretasikan menjadi suatu kontinum, antara strategi *prospector* pada satu sisi dan strategi *defender* pada sisi yang lain (Aragon-Correa, 1998, pp. 557). Strategi *prospector* adalah strategi organisasi yang membawa organisasi kepada posisi pionir dalam industri dengan melakukan inovasi. Strategi *prospector* melakukan analisis semua aspek lingkungan dan menumbuhkan organisasi dengan melakukan pengembangan produk baru dan pasar baru (Aragon-Correa, 1998, pp. 558) untuk mendapatkan kesempatan baru. Strategi *defender* adalah strategi organisasi yang membawa organisasi pada posisi bertahan dalam persaingan., Organisasi meningkatkan penghematan atau efisiensi, untuk meningkatkan daya saing (Aragon-Correa, 1998, pp. 558).

Gunz dan Jalland (1996, pp 726) serta Williams dan Tse (1995, pp25) mengutip penjelasan Miles dan Snow yang mengklasifikasikan strategi manajer organisasi dalam menghadapi persaingan ada empat macam strategi, yaitu: (1) *defender*, (2) *reactor*, (3) *analyzer* (4) *prospector*. Strategi *defender* adalah strategi manajer untuk bertahan dari serangan atau ancaman para pesaing. Orientasi strategi *defender*, menekankan pada efisiensi biaya (McKee, Varadarajan, Pride, 1989, pp 22) agar organisasi memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi pesaing. *Reactor* adalah strategi dimana manajer akan bertindak atau membalas apabila organisasinya diserang atau mendapat ancaman dari pesaing. *Analyzer* adalah strategi dimana manajer banyak melakukan analisis terhadap fenomena-fenomena pasar. *Analyzer* menjaga tujuan, yang mana organisasi dapat beroperasi efisiensi relatif, dan mengidentifikasi kesempatan-kesempatan baru timbul (McKee, Varadarajan, Pride, 1989, pp 22).

Dan *prospector* adalah strategi, dimana manajer yang proaktif dengan mempelajari dan mencari kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, sehingga organisasi bisa dengan cepat mengambil kesempatan-kesempatan bisnis yang akan muncul. Orientasi strategi *prospector* berfokus pada identifikasi dan kapitalisasi pada kesempatan pasar yang baru timbul. Strategi *prospector* memiliki keunggulan pada kemampuan merespons perubahan pasar. (McKee, Varadarajan, Pride, 1989, pp 22). Strategi *prospector* ini diassosiasikan dengan proses inovasi (Kickul and Gundry, 2002, pp. 91). Bagi organisasi-organisasi kecil dan menengah strategi *prospector* ini didisposisi oleh pemilik merangkap sebagai manajer organisasi yang proaktif, sehingga memungkinkan organisasi tersebut memiliki fleksibilitas dan mampu melakukan perubahan dalam merespons lingkungan bisnis (Kickul and Gundry, 2002, pp. 93), yang selanjutnya akan menghasilkan inovasi organisasi. Akan tetapi sebaik apapun suatu strategi, tidak akan berjalan apabila tidak didukung oleh system yang memadahi dalam organisasi itu. Miles dan Snow menjelaskan bahwa masing-masing tipe strategi harus didukung oleh system karir manajer yang mendukung (Gunz and Jalland, 1996, pp 726).

Organisasi bisa mempertahankan diri dari persaingan, melalui strategi bersaing atau strategi aliansi. Menurut Porter (1980, pp 4; 1985, pp5) ada lima macam kekuatan yang menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Kelima kekuatan itu adalah: (1) kekuatan melakukan bargaining dengan supplier, (2) kekuatan melakukan bargaining dengan pembeli, (3) kekuatan menghadapi ancaman dari produk-produk substitusi, (4) kekuatan menghadapi ancaman dari pesaing baru, atau kemampuan menghambat pesaing baru, dan (5) kekuatan untuk bersaing melawan pesaing-pesaing yang ada dalam industri. Menurut Porter (1980, pp 35; 1985, pp11) strategi menghadapi kelima kekuatan persaingan ini, ada tiga macam strategi bersaing generik, yaitu: (1) strategi harga rendah atau *low-cost leadership*, (2) strategi differensiasi, dan (3) strategi fokus (Porter, 1980, pp 40-41; Porter, 1985, pp 12).

Strategi harga rendah adalah strategi organisasi dengan menawarkan harga yang paling murah bagi konsumen atau pelanggan produk dibandingkan dengan produk-produk pesaing pada industri. Keunggulan strategi harga rendah ini diperoleh dari fleksibilitas menanggulangi kenaikan harga input organisasi (Porter, 1980, pp 35), hasil dari efisiensi biaya (Porter, 1980, pp 40-41; Porter, 1985, pp 12; Fryxell, 1990, pp 634).

Porter (1985, pp 20) menjelaskan bahwa strategi bersaing generik harus didukung oleh keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan. Suatu keunggulan kompetitif dapat dipertahankan, apabila pesaing tidak mampu meniru atau menandingi (Porter, 1985, pp. 20). Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan strategi generik, memerlukan keterlibatan berbagai macam sumberdaya, kekuatan, susunan struktur organisasi, dan manajemen yang memadahi (Belohlav, 1993, pp. 58; Porter, 1980, pp 42; Aragon-Correa, 1998, pp. 558).

Konsep Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy (1993, pp 85) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat dipertahankan apabila keunggulan kompetitif itu dihasilkan dari proses yang panjang, dan selalu direinvestasikan. Keunggulan kompetitif itu diperoleh dari keunggulan kompetitif sumberdaya potensial organisasi, yang dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik industri, yang tidak dapat ditiru atau disubstitusi oleh pesaing (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993, pp 85), yaitu kerjasama anggota organisasi yang menghasilkan inovasi secara kontinyu.

## **PEMIKIRAN TEORI MANAJEMEN STRATEGIK**

Barney (2001, pp. 42-44) menjelaskan bahwa suatu organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif

yang dapat dipertahankan apabila organisasi tersebut memiliki sumber daya yang bernilai, langka atau tidak dimiliki pesaing, dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Sejak tahun 1990-an konsep strategi bergeser ke kualitas atau kompetensi inti organisasi (Belohlav, 1993, pp. 56-59). Organisasi harus mengembangkan kompetensi inti organisasi tersebut, sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis, untuk meningkatkan daya saingnya (Sanchez dan Heene, 1997, pp. 307; Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993, pp 85).

Prinsip-prinsip manajemen yang baik itu adalah berkonsentrasi pada inti kebijakan organisasi yaitu pengelolaan internal organisasi optimal, seperti perbaikan disain struktur organisasi, peningkatan motivasi sumber daya manusia (Sanchez dan Heene, 1997, pp. 304). Sehingga penelitian-penelitian manajemen strategik saat itu mengembangkan aspek-aspek internal organisasi, seperti; kepemimpinan, dan manajemen sumberdaya manusia strategis. Dengan demikian, kemampuan berfikir para manajer dan para profesional dalam suatu organisasi menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Belohlav, 1993, pp. 56-59; Sanchez dan Heene, 1997, pp. 304), yang menghasilkan inovasi.

### **Pengembangan Inovasi Organisasi**

Slater (2001, pp. 230) menjelaskan bahwa organisasi yang berorientasi pasar (*market orientation*) memiliki kultur atau budaya organisasi yang memotivasi seluruh sumber daya manusia untuk menempatkan aktifitas mempertahankan pelanggan dan pencapaian laba sebagai prioritas utama. Selanjutnya Slater (2001, pp. 230) menjelaskan bahwa orientasi pasar itu akan menjadi norma perilaku organisasi dalam merespon lingkungan, sehingga orientasi pasar ini dapat menjadi sumber dari keunggulan kompetitif organisasi, apabila kultur organisasi tersebut bernilai, langka, dan tidak bisa ditiru.

Dasar kompetensi ini adalah bahwa persaingan adalah perlombaan kognisi manajerial, yang menuntut manajer untuk bersaing mengimajinasikan, mengembangkan dan meningkatkan kompetensi organisasinya, yang mengakibatkan kompetisi jangka pendek dan kompetitif dalam industri masa mendatang (Sanchez dan Heene, 1997, pp. 307).

Seorang manajer dengan kemampuan berintuisi berdasarkan pengalaman mampu menghubungkan fenomena-fenomena bisnis yang timbul menjadi peluang baru, serta melihat peluang baru belum pernah teridentifikasi (Crossan, Lane, and White, 1999, pp. 526). Kesamaan antara seorang manajer dengan seorang ahli, yaitu sama dalam menemukan hal yang baru. Perbedaan antara seorang manajer dengan seorang ahli adalah seorang ahli berintuisi dengan data lampau tetapi seorang entrepreneur berintuisi dengan kemungkinan-kemungkinan yang akan datang (Crossan, Lane, and White, 1999, pp. 526).

Organisasi berorientasi strategis, berarti organisasi itu harus memfokuskan perhatiannya kepada pelanggan, pesaing, dan kemampuan internal atau keunggulan kompetitif organisasi, agar organisasi tersebut selalu dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Sesuai dengan pendapat Barney bahwa kemampuan organisasi menciptakan keunggulan kompetitif adalah kemampuan organisasi menciptakan keunikan sumberdaya organisasi yang dimiliki dan kemudian ditawarkan kepada persaingan dalam lingkungan bisnis (Barney, 1995, pp 60). Dengan demikian organisasi yang selalu berorientasi strategis dapat lestari mempertahankan diri (*survive*) di pasar.

Orientasi strategis adalah suatu kebijakan organisasi untuk berorientasi keunggulan organisasi (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1995, pp 7), sehingga organisasi mendapatkan posisi yang strategis, sehingga organisasi itu lestaria. Orientasi strategis adalah orientasi strategis adalah manajemen

strategis (Venkatraman, 1989, pp 959), yang merupakan konstruk multidimensional, yang memiliki berbagai aspek dimensi (Venkatraman, 1989, pp 947).

Orientasi strategis adalah filosofi bisnis yang mejadi pedoman organisasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah. Orientasi strategis ini adalah fungsi dari dua variabel, yaitu variabel proaktifitas atau agresifitas, dan variabel inovatifitas (Merz, Webwer, and Laetz, 1994, pp. 51). Orientasi strategis adalah suatu pandangan atau wawasan manajemen bahwa manajer harus memutuskan untuk mengkoordinasikan semua pekerjaannya, sehingga selalu dapat menyesuaikan diri atau merespons perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi (Voss and Voss, 2000, pp 68). Orientasi strategis juga disebut dengan *strategic intent*, yang merupakan kerangka dasar dalam mengembangkan posisi kompetitif (Hitt, Dacin, Tyler, and Park, 1997, pp. 159). Orientasi strategis meliputi orientasi terhadap pelanggan, orientasi terhadap pesaing atau pasar, dan orientasi terhadap teknologi atau produk organisasi, serta memperhatikan koordinasi antar fungsi (*interfunctional coordination*) organisasi (Voss and Voss, 2000, pp 68; Gatignon, Xuereb, and Jean, 1997, pp 78).

Kesimpulan pembahasan teoritis tersebut, bahwa manajer yang berorientasi strategis berwawasan bahwa dia harus mengkoordinasikan semua pekerjaannya, agar mampu merespons perubahan lingkungan bisnis. Orientasi strategis meliputi orientasi terhadap pelanggan, orientasi terhadap pesaing atau pasar, dan orientasi terhadap teknologi atau produk organisasi, serta memperhatikan koordinasi antar fungsi organisasi. Dengan demikian, proposisi sebagai berikut: Manajemen organisasi yang profesional akan berorientasi strategis, yaitu selalu memperhatikan pelanggan atau konsumen, pesaing dan internal organisasi, agar organisasinya selalu memiliki keunggulan kompetitif. Oleh karena itu manajer itu harus bersedia menerima berbagai pendapat dalam organisasi, agar organisasinya memiliki wawasan luas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Manajer yang berorientasi strategis akan menghargai kerjasama agar kinerja organisasi membaik, yang diindikasikan oleh: (1) kemampuan bertahan, (2) tingkat inovasi dan proaktifitas, dan (3) kemampuan organisasi menghadapi risiko.

## **PEMBELAJARAN ORGANISASI**

Inovasi organisasi yang menjadi kompetensi inti organisasi tersebut dihasilkan dari pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi tersebut berawal dari individu yang didiskusikan pada tingkat kelompok dan ditindaklanjuti pada tingkat organisasi (Slater, 2001; Chaston, Badger, Sadler-Smith, 2001, pp.147). Pembelajaran organisasi ini adalah sumberdaya reinvestasi inovasi organisasi menjadi keunggulan kompetitif kompetitif yang dapat dipertahankan (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993, pp 85). Dasar kompetensi itu adalah persaingan kognisi manajerial, yang menuntut manajer untuk bersaing mengembangkan kompetensi organisasinya, yang mengakibatkan kompetisi jangka pendek dalam industri (Sanchez dan Heene, 1997, pp. 307). Dengan demikian, untuk mendukung inovasi suatu organisasi memerlukan susunan staf organisasi yang kompetitif yang mampu mendorong pembelajaran organisasi yang menghasilkan inovasi organisasi tersebut (Chaston, Badger, Sadler-Smith, 2001, pp.147).

## **SUSUNAN STAF ORGANISASI YANG KOMPETITIF**

Fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), *staffing*, koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi

perencanaan adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan pembuatan rencana atau program yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Proses perencanaan ini manajer, menetapkan serangkaian tugas-tugas atau program yang akan dilaksanakan, agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Fungsi pengorganisasian adalah fungsi yang berkaitan dengan penyusunan organisasi, yaitu menetapkan tugas setiap anggota dan elemen organisasi sesuai dengan posisi masing-masing pada struktur organisasi tersebut. Fungsi pengarahan adalah fungsi yang berkaitan dengan pengarahan bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi. Fungsi ini sangat bermanfaat bagi organisasi yang manajernya memiliki banyak bawahan yang rendah tingkat pendidikannya.

Fungsi *staffing* atau penyusunan staf adalah fungsi yang berkaitan dengan penempatan sumberdaya manusia pada posisi dalam struktur organisasi dengan mempertimbangkan kemampuan dan karakteristik masing-masing individu sumberdaya manusia. Dasar kualifikasi individu pada penyusunan staf ini, harus mempertimbangkan kualifikasi teknis, dan kualifikasi karakteristik individu. Karakteristik individu ini perlu dipertimbangkan karena berhubungan dengan kemampuan dan preferensi personal seseorang manajer (McConnell, 1988, pp.71; Schuller dan Jackson, 1987, pp. 207). Schuller dan Jackson menjelaskan apabila suatu organisasi menggunakan strategi pertumbuhan, maka organisasi itu memerlukan manajer yang mampu menghilangkan status quo, dan mampu mengadopsi strategi bisnis tersebut ke pasar yang dihadapi (Schuller dan Jackson, 1987, pp. 207). Fungsi koordinasi, adalah fungsi yang berkaitan dengan tugas manajer untuk mengkoordinasi semua pelaksanaan tugas bawahannya agar sinkron dan tidak saling berbenturan, sehingga terjadi sinergi yang menguntungkan organisasi. Dalam suatu organisasi fungsi koordinasi ini berdekatan dengan fungsi pengendalian, karena koordinasi dan pengendalian memiliki prinsip yang sama (Abernethy, dan Stoelwinder, 1990, pp. 19).

Fungsi pengendalian adalah fungsi berkaitan dengan pemeriksaan bahwa pelaksanaan tugas bawahan sesuai dengan rencana. Proses pengendalian ini diawali dengan melakukan evaluasi terhadap hasil implementasi suatu rencana strategis, selanjutnya dibandingkan dengan rencana strategis yang telah diformulasikan. Apabila terdapat perbedaan antara realisasi atau implementasi dengan rencana, maka harus dilakukan revisi.

Seorang manajer yang berorientasi strategis, akan menghargai kemampuan bawahannya, sehingga dia memilih tipe kepemimpinan partisipatif, berpandangan bahwa bawahan yang komit terhadap pekerjaan, secara kontinyu memperbaiki kinerjanya. Pemimpin yang bertipe kepemimpinan seperti ini, bertindak sebagai pelatih (*coach*), agar inovasi organisasi berkembang (Chaston, Badger, Sadler-Smith, 2001, pp.147).

Mintzberg, Quinn, dan Voyer (1995, pp. 137-139) menjelaskan bahwa suatu organisasi akan efektif apabila, organisasi tersebut terdapat sinergi tujuh faktor, yaitu: (1) strategi, (2) struktur, (3) sistem, (4) gaya atau *style*, (5) kemampuan atau *skill*, (6) *staff*, dan (7) *superordinate goals*. Staf (*staff*) adalah orang atau manusia dalam organisasi tersebut. Masalah yang berkaitan dengan staff, meliputi; penilaian kinerja, skala penggajian, program pelatihan dan pengembangan, program karir, sampai dengan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan keahliannya.

Proses penyusunan staf pada suatu organisasi, harus sesuai dengan karakteristik seseorang tersebut. Karakteristik manajer puncak meliputi, ketrampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan perspektif yang dimiliki. Terpstra dan Rozell (1993, pp. 42) menemukan bahwa penyusunan staf berhubungan positif dengan profitabilitas organisasi, apalagi organisasi dalam industri manufaktur (Terpstra dan Rozell, 1993, pp. 44).



Kemampuan adalah kemampuan kompetitif organisasi, yang merupakan sumber keunggulan kompetitif organisasi yang unik, langka, susah ditiru oleh pesaing. Hasil penelitian Barth (2003, pp.145) menjelaskan bahwa manajer yang memiliki ketrampilan tinggi menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada manajer yang memiliki ketrampilan rendah.

Faktor Staf berinteraksi langsung dengan, strategi, *superordinate goals*, berarti faktor sumber daya manusia meliputi manajer dan bawahan, berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja organisasi yang tidak baik, memaksa manajer organisasi itu untuk melakukan perubahan strategis, sesuai pengalaman, kemampuan bekerjasama tim (Boeker and Warren, 1997 pp 166). Dengan demikian, seorang manajer profesional akan bersedia bekerjasama dengan bawahan yang profesional, meskipun harus menerima sanggahan atau kritik dari bawahan yang profesional tersebut, demi kemajuan organisasi.

**Dugaan manajerial 1:** Semakin profesional manajer dalam organisasi semakin mudah menerima sanggahan.

Proses implementasi strategi organisasi memerlukan kesesuaian antara orientasi strategis dengan karakteristik manajer, agar timbul kerjasama dalam organisasi, sehingga terjadi sinkronisasi antara strategi dengan pelaksana strategi. Berdasar pembahasan ini, dapat disusun suatu dugaan, bahwa kerjasama antar manajer dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Manajer menyadari akan risiko yang dihadapi, sehingga dia merumuskan strategi dengan secara rasional, yaitu dengan menganalisis ancaman, kesempatan serta melakukan stimulasi interaktif dengan para profesional dalam organisasi (Miller, Droge, dan Toulouse, 1988, pp. 547). Penelitian Kickul dan Gundry (2002, pp 85) menjelaskan bahwa kemampuan manajer menghadapi risiko bisnis meliputi keinginan untuk maju (*need of achievement*), otonomi, toleransi terhadap ketidakpastian, dan keberanian mengambil risiko, sehingga dia mendelegasikan kekuasaan kepada bawahan secara profesional. Manajer yang berkeinginan untuk maju tersebut, selalu berusaha keras mencapai sukses, dengan melakukan pengendalian organisasi untuk mengurangi risiko (Miller, Droge, dan Toulouse, 1988, pp. 547). Dengan demikian, dugaan manajerial 2 sebagai berikut.

**Dugaan manajerial 2:** Semakin profesional manajer dalam organisasi semakin baik kerjasama organisasi.

Kim, Song, dan Lee (1993, pp 215) mengklasifikasi karakteristik manajerial organisasi inovatif dan tidak inovatif, berdasarkan kemampuan menghadapi risiko bisnis. Seorang manajer yang baik akan mengkombinasi kemampuan keberanian mengambil risiko dan kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian informasi bisnis, menjadi kemampuan untuk menghadapi risiko bisnis secara rasional. Dengan kata lain, manager yang baik adalah tidak termasuk dalam kelompok *risk aversion* ataupun kelompok *risk avoidance*. Manajer yang mampu menghadapi risiko bisnis secara rasional ini disebut dengan *risk indifference*.

Chaston, Badger, dan Sadler-Smith (2001, pp. 143) berrpendapat hampir sama dengan Entrialgo, bahwa ada dua macam tipe karakteristik perilaku manajerial, yaitu: (1) manajer entrepreneurial (*entrepreneurial managerial*), dan (2) manajer konservatif (*conservative managerial*). Penelitian Entrialgo (2002, pp 260) berkesimpulan bahwa pengalaman fungsional anggota tim manajer menentukan kesuksesan tim manajer itu. Entrialgo (2002, pp. 262) mengacu pendapat Dess, Lumpkin dan Covin

serta pendapat Miles dan Snow, menyusun tiga macam tipe karakteristik perilaku manajerial. Ketiga tipe karakteristik perilaku manajerial itu adalah: (1) manajer entrepreneurial, (2) manajer konservatif, dan (3) manajer adaptif.

Manajer entrepreneurial adalah tipe manajer yang berpengalaman dengan pihak luar, seperti manajer pemasaran, manajer penelitian dan pengembangan, sehingga manajer tersebut terbiasa mengembangkan alternatif-alternatif untuk merespon perubahan-perubahan muncul dalam pasar yang dihadapi. Manajer entrepreneurial ini lebih banyak menekankan pada inovasi, sehingga kadang-kadang membuat organisasi menjadi kurang efisien. Manajer seperti ini menurut Miles dan Snow disebut dengan manajer *prospector* (Entrialgo, 2002, pp. 262). Sikap manajer entrepreneurial yang menekankan pada inovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan ini sangat masuk akal, karena menurut Miller, Droge, dan Toulouse, 1988, pp. 549, inovasi adalah salah satu cara menghadapi ketidak-pastian lingkungan. Meskipun tipe manajer ini inovatif dan agresif, tetapi sikap manajer rasional dalam menghadapi risiko bisnis (*risk indifference*). Manajer entrepreneurial ini akan membawa organisasi sebagai suatu organisasi yang berorientasi entrepreneurial atau sebagai pioner dalam industri.

Manajer konservatif adalah tipe manajerial yang berlawanan karakteristik dengan tipe entrepreneurial. Manajer konservatif ini berorientasi pada internal organisasi, dengan menekankan penetrasi pasar ada dan sudah biasa dihadapi oleh organisasi. Manajer konservatif lebih menekankan pada efisiensi operasi, dari pada manajer entrepreneur. Organisasi yang dipimpin oleh manajer konservatif ini biasanya tidak menjadi pengembang produk pionir, tetapi cenderung lebih memperhatikan perubahan yang tidak berpengaruh langsung terhadap organisasi (Entrialgo, 2002, pp. 263). Menurut klasifikasi Miles dan Snow perilaku manajerial ini disebut perilaku *defender*.

Manajer adaptif adalah tipe manajer yang merupakan perpaduan antara tipe entrepreneurial dengan tipe konservatif. Organisasi yang dipimpin oleh manajer adaptif memiliki aktivitas yang relatif stabil, dan mencari kesempatan untuk pengembangan produk yang menarik dan baru di pasar yang dihadapi organisasi tersebut. Organisasi yang dipimpin oleh manajer adaptif ini tidak melakukan tindakan proaktif untuk mengantisipasi perubahan pasar, akan tetapi lebih menekankan pada adaptasi terhadap perubahan (Entrialgo, 2002, pp. 263). Menurut Miles dan Snow perilaku manajerial seperti ini adalah *analyzer*. Chaston, Badger dan Sadler-Smith (2001, pp. 143) menjelaskan bahwa ukuran perilaku manajerial tersebut adalah sebagai suatu garis kontinum, yang memiliki dua ujung, yaitu pada ujung pertama adalah entrepreneurial, dan pada ujung lainnya adalah konservatif.

**Dugaan manajerial 3:** Semakin profesional manajer semakin tinggi inovasi kinerja organisasi.

Manajer-manajer profesional akan bertindak proaktif, dengan mencari kesempatan baru, berinisiatif, dan bertahan sampai berhasil melakukan perubahan (Kickul dan Gundry, 2002, pp. 87). Untuk mengajak bawahannya melakukan kehendaknya, manajer selalu memberikan inspirasi kepada para bawahannya, sehingga para manajer yang proaktif ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional (Kickul dan Gundry, 2002, pp. 87; Thomas dan Ramaswamy, 1994 pp 73; Miller, Droge, dan Toulouse, 1988, pp. 544), selanjutnya timbul keselarasan, kesetiaan dan kedekatan yang memudahkan kerjasama dalam organisasi tersebut (Gresov, Drazin, dan Van de Ven, 1989, pp. 53) Gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh terhadap kinerja organisasi, meskipun dapat dinetralisasikan, kohesifitas yang tinggi, prosedur yang tersusun pasti dan jelas (Robin, 1993, pp. 386). Dengan demikian, kerjasama antara manajer dengan anggota organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

**Dugaan manajerial 4:** Semakin tinggi kerjasama antara manajer dengan anggota organisasi semakin tinggi motivasi bekerja.

## SIMPULAN

Elemen efektifitas kepemimpinan, yaitu: (1) bakat dasar kepemimpinan, (2) kepercayaan diri pemimpin, dan (3) kredibilitas pemimpin, yang meliputi: (a) catatan kredibilitas dari waktu ke waktu, dan (b) masa kerja pemimpin tersebut (Brian, 2003, pp 56-60). Kemampuan atau bakat dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin transformasional, adalah kemampuan untuk memimpin dan kemampuan untuk melaksanakan konsep atau rencana strategis.

Bakat kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kompetensi manajerial untuk mengendalikan organisasi tersebut adalah yang meliputi : (1) kompetensi teknis, (2) kompetensi komersial, (3) kompetensi berdisiplin mengatur semua komponen organisasi dan mengatur diri sendiri, dan (4) kompetensi bekerjasama (Miles et all, 1997, pp 12, dan Alfred, Snow, dan Miles, 1996, pp. 20). Kompetensi kepemimpinan tersebut diperoleh dari pendidikan dan pengalaman yang memerlukan waktu panjang dan bermanfaat untuk peningkatan inovasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Pada saat suatu organisasi menghadapi masa krisis, pemimpin karismatik merupakan asset yang sangat berharga untuk mengubah situasi secara dramatis, karena pemimpin karismatik ini tidak mau menerima pendapat orang lain (Waldman and Ramirez, 2001, pp 134-135). Sebaliknya pemimpin karismatik tersebut justru hanya menggunakan pendapatnya sebagai kebenaran dalam menghadapi berbagai-macam issue (Robin, 1993, pp. 391). Sehingga dalam situasi krisis pemimpin karismatik pada suatu organisasi bisnis mampu memulihkan kondisi organisasi, seperti yang dilakukan Lee Iacocca.

## REFERENSI

- Abernethy Margaret A., and Lillis Anne M. (2001) Interdependencies in Organization Design: A Test in Hospitals, *Journal of Management Accounting Research (JMAR)*, Vol. 13, pp. 107-129.
- Abernethy Margaret A. and Stoelwinder Johannes U. (1990) The Relationship Between Organizational Structure and Management Control in Hospital, *Accounting Auditing and Accountability (AAAJ)*, Vol.3, No.3, pp.18-33.
- Abernethy Margaret A. and Stoelwinder Johannes U. (1990) Physycian and Resource Management in Hospitals: An Empirical Investigation, *Financial Accountability & Management*, Vol. 6, No.1, Spring, pp. 17-31.
- Alfred. Brent B, Snow. Charles C, and Miles. Raymond E.(1996) Characteristics of Managerial Careers of the 21<sup>st</sup> Century, *Academy of Management Executive (AEX)*, Vol. 10, November, pp. 17-27.
- Sales Agency Management (2003): A Guide to Practical Decision Making., *Agency Sales Magazine (AGE)*, Vol. 29 March, pp.39-42.

- Aragon-Correa. Juan Alberto (1998) Strategic Proactivity and Firm Approach to Natural Environment, *Academy of Management Journal* (AMA), Vol. 4, No. 5, October, pp. 556-567.
- Barth Henrik (2003) Fit Among Competitive Strategy, Administrative mechanism, and performance; A Comparative Study of Small Firms in Mature and new Industries, *Journal of Small Business Management* (JSB), Vol. 4, No. 2, pp. 133-147.
- Barney Jay B. (1995) Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive* (AEX), Vol. 9, No.4., pp. 49-61.
- Barney Jay B. (2001) Is The Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management, *Academy of Management Review* (AMR), Vol 26, No. 1, January, pp. 41-56.
- Behling Orlando and McFillen James M. (1996) A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership, *Group & Organization Management* (GOS), Vol. 21, No. 2, June, pp. 163-191.
- Belohlav James A. (1993) Quality, Strategy, and Competitiveness, *California Management Review*, Spring, pp. 55-67.
- Bharadwaj Sundar G., Varadarajan P Rajan., and Fahy John., (1993) Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research proposition, *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp 83-99.
- Boeker, Warren (1997) Strategic Chance; The Influence of Managerial Characteristics and Organizational growth, *Academy of Management Journal* (AMA), Vol 47, February, pp 152-168.
- Brian Leavy (2003) Understanding and Triad of Great Leadership-Context, Conviction and Credibility, *Strategy and Leadership* (PLR), Vol. 31, pp 56-60.
- Brozik Dallas (1994) The Second Dimension for Successful Management, *Manage* (MAN), Vol 45, April, pp 4-7.
- Carolyn P. Egri., and Susan Herman. (2000) Leadership in The Nort American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations, *Academy of Management Journal* (AMA), Vol. 43., No. 4., pp 573-604.
- Chan Yolande E. and Huff Sid L. (1993) Strategic Information Systems Alignment, *Business Quarterly* (BSQ), Vol. 58, Autum, pp 51-55.
- Chaston Ian, Badger Beryl, and Sadler-Smith Eugene (2001) Organizational Learning: An Empirical Assesment of Process in Small U.K. Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management* (JSB), Vol. 39, No. 2, pp.139-151.
- Crossan Mary M, Lane Henry W, and White Roderick E. (1999) An Organizational Learning Frame-

- work; From Intuition to Institution, *Academy of Management Review* (AMR), Vol. 24, July, pp. 522-537.
- Entrialgo Montserrat. (2002) The Impact of the Alignment of strategy and managerial characteristics on Spanish SMEs, *Journal of Small business Management* (JSB), Vol.40, July, pp 262-264.
- Fryxell Gerald E (1990) Multiple Outcomes from Product R&D : Profitability Under Defferent Strategic Orientations, *Journal of Management* (JOM), Vol 16, No 3, pp 633-646.
- Gatignon, Hubert, Xuereb, and Jean-Marc (1997) Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research* (JMR), No. 34., February, pp 77-99.
- Gresov Christopher, Drazin Robert, and Van de Ven Andrew H. (1989) Work-Unit Task Uncertainty, Design and Moral, *Organization Studies* (ORS), Vol. 10, No. 1, pp. 45-62.
- Gunz Hugh P., and Jalland R Michael (1996) Managerial Carrier and Business Strategies, *Academy of Management Review* (AMR), Vol. 21, July, pp 718-756.
- Hitt Michael A., Dacin Tina M., Tyler Beverly B., and Park Daewoo. (1997) Understanding The Differences In Korean And U.S. Executives' Strategic Orientations, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 2., pp. 159-167.
- Jung Dong I., and Avolio Bruce J. (1999) Effects of Leadership Style and Follower Cultural Orientation on Performance in group and Individual Task Conditions, *Academy of Management Journal* (AMA), Vol. 42, April, pp 208-218.
- Kickul Jill and Gundry Lisa K. (2002) Prospecting for Strategic Advance: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation, *Journal of Small Business Management* (JSB), Vol. 40, No. 2, pp. 85-97.
- Kim Youngbae, Song Kwangsun, Lee Jinjoo (1993) Determinants of Innovation in the Small Firms of Korea, *R&D Management* (RED), Vol 23, July, pp 215-226.
- Kotey Bernice and Meredith G.G., (1997) Relationship among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance, *Journal of Small Business Management* (JSB), April. pp 37-64.
- McConnell Charles R. (1988) Fitting Yourself to the Supervisory Role, *Health Care Supervisor* (HCS), Vol. 6, April, pp. 70-78.
- McKee Daryl O, Varadarajan P Rajan, and Pride William M. (1989) Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing* (JMK), Vol. 53, July, pp 21-35.

- Merz. G Russell, Weber. Patricia B., and Laetz Virginia B. (1994) Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth, *Journal of Small Business Management (JSB)*, October, pp. 48-60.
- Miller Danny, Droge Cornelia, dan Toulouse Jean-Marie. (1988) Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure, *Academy of Management Journal (AMA)*, Vol. 31, September, pp. 544-569.
- Miles. Raymond E., Snow. Charles C., Mathews. John A., Miles. Grant., Coleman. Henry J Jr. (1997) Organizing in the Knowledge Age: Anticipating in the Cellular Form, Vol 11, November, pp. 7-20.
- Mintzberg Henry., Quinn James Brian., and Voyer John, (1995) *The Strategy Process*, Collegiate Edition, Prentice Hall International Inc.
- Porter Michael E. (1980) *Competitive Strategies, Technique for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter Michael E. (1985) *Competitive Strategies, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rahayu. (2001) Tinjauan Kritis Tentang *Orientasi Person-Organization Fit* bagian satu, *Usahawan*, No 07, Vol XXX, Agustus, pp. 35-41.
- Rahayu. (2001) Tinjauan Kritis Tentang *Orientasi Person-Organization Fit* bagian dua, *Usahawan*, No 08, Vol XXX, Agustus, pp. 44-46.
- Robin Steven Paul (1993) *Organizational Behavior*, 6 th edition, Prentice Hall International.
- Sanchez Ron and Heene Aime (1997) *Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition*, *Pergamon*, Elsevier Science Ltd, pp. 303-337.
- Slater Stanley F. (2001) Market Orientation at The Beginning of New Millenium, *Managing Service Quality (MAQ)*, Vol. 11, No. 4, pp. 230-232.
- Schuller Randall S. and Jackson Susan E. (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive (AEX)*, Vol. 1, No. 3. pp. 207-219.
- Terpstra. David E. and Rozell. Elizabeth J. (1993) The Relationship of Staffing practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27- 48.
- Thomas. Anisya S, and Ramaswamy. Kannan (1994) Matching Managers to Strategy: An Investigation of Performance Implications and Boundary Conditions, *Australian Journal of Mangement*,

Vol. 19, June, New South Wales, pp 73-91.

- Venkatraman. N (1989) The Concept of Fit in Strategy Research Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review (AMR)*, Vol. 14, July, pp. 423-44.
- Venkatraman. N. (2003) Strategic Orientation of Business Enterprise: The Construct, Dimensionality, and Measurement, *Managemant Science (MCI)*, Vol. 35, Augustus, pp. 942-962.
- Voss Glenn B.and Voss Zannie Giraud. (2000) Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, Vol. 64. pp 67-94., January, New York.
- Waldman David A., Ramirez Gabriel G., House Robert J., and Punaram Phanish. (2001) Does Leadership Mater? CEO Leadership attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal (AMA)*, Vol. 44, No.1, pp 134-143.
- Williams Clare Elwood and Tse Eliza CY (1995) The Relationship between Strategy and Entrepreneurship; The US Restaurant Sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJH)*, Vol. 7, pp 22-26.