

Strategi, Struktur, dan Proses Organisasi: Review terhadap Model Miles Dan Snow

*Levi Nilawati¹, Engelbertha E. Silalahi², Irenius Dwinanto Bimo³, Endang Sulistyaningsih⁴

^{1,2} Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

*Corresponding Email: levinilawati@atmajaya.ac.id

Abstract

The alignment between management performance and the organizational processes developed to coordinate and control technology contributes to organizational survival. The association process can occur through three processes: natural selection, rational selection and strategic selection. Child in Miles and Snow (2003) argues that the most accurate alignment process is the strategic choice approach, because organizational structure is only partly determined by environmental conditions, this article's approach emphasizes the role of senior decision makers who act as the main link between the organization and its environment. Four types of stable organizational forms such as defender, prospector, analyzer, and reactor. In addition, by considering the organization's position in quadrant I, II, III or IV strategic adaptation can be defined as the successful formulation and implementation of strategy. The evolutionary existence of management theory will also influence decision-making. In addition, mixed strategies and structures also have challenges such as higher management and coordination complexity, the risk of conflicts that can hinder the implementation of strategies and achieving organizational goals. In conclusion, the role of decision-makers is critical in dealing with environmental changes and ensuring proper organizational adaptation. They must be able to recognise significant changes, analyze opportunities and risks, and make strategic decisions in accordance with the type of stable organizational form that exists (defender, prospector, analyzer, or reactor). The utilization of technology as a tool to support strategy and adaptation is also an important part of the decision maker's role in a dynamic business environment.

Keywords: Strategy, Organizational Adaptation, Defender, Prospector, Analyser, and Reactor

Abstrak

Keselarasan antara kinerja manajemen dan proses organisasi yang dikembangkan untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan teknologi memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi. Proses asosiasi tersebut dapat terjadi melalui tiga

proses yaitu seleksi alam, seleksi rasional dan seleksi strategis. Child dalam Miles dan Snow (2003) berpendapat bahwa proses penyesuaian yang paling akurat adalah pendekatan pilihan strategis, karena struktur organisasi hanya sebagian ditentukan oleh kondisi lingkungan, pendekatan artikel ini menekankan peran pembuat keputusan senior yang bertindak sebagai penghubung utama antara organisasi dan lingkungannya. Empat tipe bentuk stabil organisasi seperti *defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*. Disamping itu, dengan mempertimbangkan posisi organisasi di kuadran I, II, III atau IV strategi adaptasi dapat didefinisikan sebagai formulasi sukses dan implementasi strategi. Eksistensi evolusi dari teori manajemen juga akan mempengaruhi pengambilan keputusan. Selain itu, strategi dan struktur campuran juga memiliki tantangan seperti kompleksitas manajemen dan koordinasi yang lebih tinggi, resiko terjadinya konflik yang dapat menghambat pelaksanaan strategi dan mencapai tujuan organisasi. Kesimpulannya, peran pembuat keputusan sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan dan memastikan adaptasi organisasi yang tepat. Mereka harus mampu mengenali perubahan yang signifikan, menganalisis peluang dan risiko, serta mengambil keputusan strategis yang sesuai dengan tipe bentuk stabil organisasi yang ada (*defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*). Pemanfaatan teknologi sebagai alat untuk mendukung strategi dan adaptasi juga menjadi bagian penting dari peran pembuat keputusan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Keywords: Strategi, Adaptasi Organisasional, Defender, Prospector, Analyser, dan Reactor

Pendahuluan

Pola perilaku organisasional seseorang dapat menjelaskan dan bahkan memprediksi proses adaptasi organisasional. Dua kerangka teoritik yang ditawarkan Miles dan Snow (2003) adalah, (1) model umum proses adaptasi yang menggambarkan keputusan organisasi untuk memperbaiki keselarasan efektif dengan lingkungannya, dan (2) tipologi organisasional yang menggambarkan perbedaan pola perilaku adaptif organisasi dalam industri yang ada atau pengelompokan lainnya. Tiga pilar dasar teori dan ide penelitian yang sangat penting adalah, (1) tindakan organisasi untuk menciptakan lingkungan mereka melalui serangkaian pilihan terkait pasar, produk, teknologi, dan skala operasi; (2) pilihan strategik manajemen membentuk struktur dan proses organisasi; dan (3) struktur dan proses kendala strategi. Dalam opininya Miles dan Snow (2003) berpendapat bahwa sangat memungkinkan untuk mengklasifikasikan organisasi menurut

orientasi strategik dan memprediksi beberapa reliabilitas karakteristik struktural dan proses yang berhubungan dengan strategi yang dipilih. Pada tingkat yang lebih rendah memungkinkan untuk memprediksi pengembangan organisasi dimasa datang dengan adanya strategi pilihan manajemen, menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang melekat pada pola evolusi.

Pembahasan

Proses Adaptasi Organisasional

Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kesesuaian antara pencapaian manajemen dan proses organisasional yang dikembangkan untuk mengkoordinasikan dan mengontrol teknologi. Mempertahankan dan meningkatkan keselarasan secara bersama-sama antara lingkungan dan variabel organisasional adalah tugas yang sulit, karena setiap variabel mengalami perubahan menurut dinamikanya, setiap perubahan bersifat baru dan menuntut

kebutuhan berbeda atas grup administratif. Proses keselarasan secara bersama-sama dapat terjadi melalui tiga proses, yaitu seleksi alam, seleksi rasional, dan pilihan strategi. Dalam proses seleksi alam, organisasi memiliki cukup keberuntungan untuk memiliki struktur yang tepat pada saat melakukan kinerja terbaik, kemudian memaksa pesaing mereka untuk meniru struktur mereka. Pendekatan seleksi rasional menyatakan bahwa kondisi lingkungan sebagian besar menentukan *efficacy* perbedaan struktur dan proses organisasional, manajer dari organisasi yang sukses secara efisien memilih, mengadopsi, dan mengesampingkan komponen struktural dan proses untuk mempertahankan keseimbangan organisasi dengan lingkungannya. Namun demikian, seleksi alam dan rasional digambarkan sebagai proses keselarasan yang tidak akurat, karena sangat tidak masuk akal bahwa kelangsungan hidup organisasi berasal dari fluktuasi lingkungan yang jarang dipengaruhi oleh tanggapan manajer untuk kondisi fluktuasi tersebut. Child dalam Miles dan Snow (2003) menyatakan bahwa proses penyelarasan yang paling akurat adalah pendekatan pilihan strategi, argumennya bahwa struktur organisasi hanya secara parsial ditentukan oleh kondisi lingkungan, pendekatan ini menekankan pada peran pengambil keputusan tingkat atas yang berfungsi sebagai penghubung utama antara organisasi dan lingkungannya. Manajer digambarkan sebagai seseorang yang tidak hanya menyesuaikan diri dengan lingkungannya, tetapi berusaha untuk memanipulasi lingkungan untuk membawa lingkungan sesuai dengan apa yang sudah dilakukan organisasi. Kerangka teoritikal yang diajukan sesuai dengan cara alternatif di mana organisasi menentukan area produk-pasar (strategi) dan membangun mekanisme (struktur dan proses). Pendekatan pilihan strategi yang digunakan berupa koalisi dominan, persepsi, segmentasi, aktivitas *scanning*, dan kendala dinamis. Meskipun adaptasi organisasional merupakan proses yang kompleks dan dinamik, tetapi adaptasi secara luas dikonseptualisasikan sebagai siklus penyesuaian potensial yang membutuhkan solusi simultan atas tiga permasalahan utama, yaitu *entrepreneurial* (area definisi),

engineering (teknologi), dan administratif (struktur-proses dan inovasi). Terdapat empat tipe bentuk stabil organisasi, yaitu *defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*.

Defender yaitu organisasi yang memiliki area produk-pasar yang sempit. *Defender* memberlakukan stabilitas lingkungan yang lebih besar daripada pesaing mereka dalam industri yang sama, merujuk pada pendekatan pilihan strategi, penulis berargumen bahwa *defender* dengan sengaja menciptakan dan mempertahankan lingkungan pada bentuk organisasi yang stabil, dan secara optimal didesain untuk melayani area yang sekarang tetapi memiliki sedikit kapasitas untuk mencari dan mengeksplorasi daerah peluang baru. Dengan kata lain, *defender* mampu merespon dunia atau lingkungan saat ini, dunia besok adalah mirip dengan hari ini. Karakteristik dan perilaku *defender* dalam melihat ketiga permasalahan adaptif, penyelesaian, dan biaya serta manfaatnya. Permasalahan kewirausahaan terkait dengan bagaimana menutup porsi total pasar untuk menciptakan produk dan konsumen yang stabil? Solusi atas permasalahan kewirausahaan bersifat sempit dan stabil, secara agresif mempertahankan area, cenderung mengabaikan pengembangan diluar area, waspada dan hati-hati, pertumbuhan bertahap terutama melalui penetrasi pasar, dan mengembangkan produk tetapi masih berhubungan dengan barang dan jasa yang ada saat ini. Biaya dan manfaatnya menjadi sulit bagi pesaing untuk mengeluarkan organisasi dari ceruk kecil dalam industrinya, tetapi perubahan besar di pasar bisa mengancam kelangsungan hidup organisasi. Permasalahan *engineering* sehubungan dengan bagaimana menghasilkan dan mendistribusikan barang atau layanan seefisien mungkin? Penyelesaian yang memungkinkan adalah teknologi hemat biaya, teknologi inti tunggal, kecenderungan integrasi vertikal, perbaikan teknologi terus-menerus untuk bertahan secara efisien. Biaya dan manfaatnya adalah efisiensi teknologikal menjadi pusat kinerja organisasi, tetapi investasi besar menuntut permasalahan teknologikal tetap dikenal dan dapat diprediksi untuk jangka panjang. Sedangkan permasalahan administratif adalah bagaimana mempertahankan pengawasan ketat terhadap organisasi untuk memastikan efisiensi.

Sehingga, penyelesaian yang dimungkinkan adalah ahli keuangan dan produksi paling kuat dari koalisi, lamanya masa kepemilikan koalisi dominan, kelengkapan perencanaan intensif dan berorientasi biaya sebelum tindakan diambil, pengawasan terpusat dan sistem informasi vertikal yang melingkar, mekanisme koordinasi sederhana dan penyelesaian konflik melalui saluran hirarki, kinerja organisasional diukur dibandingkan tahun sebelumnya. Sistem administratif idealnya cocok untuk mempertahankan stabilitas dan efisiensi, tetapi tidak cocok untuk mencari dan merespon peluang pasar dan produk.

Prospector (prospektor), dalam merespon lingkungan bertentangan dengan *defender*. Prospektor menetapkan lingkungan yang lebih dinamis daripada tipe organisasi lainnya dalam industri yang sama. Prospektor secara berkelanjutan memodifikasi area produk-pasar untuk mendapatkan keunggulan dari peluang yang dirasakan dan menekankan fleksibilitas teknologi dan sistem administratif dalam upaya memfasilitasi penyesuaian yang cepat. Tiga permasalahan adaptasi yang berhubungan dengan strategi prospektor adalah (a) permasalahan kewirausahaan yaitu bagaimana menemukan dan memanfaatkan produk baru dan peluang pasar? Penyelesaiannya adalah pengembangan secara luas dan terus-menerus, memonitor kondisi dan peristiwa lingkungan, menciptakan perubahan dalam industri, dan bertumbuh melalui pengembangan produk dan pasar. Sedangkan biaya dan manfaat yang ada adalah inovasi produk dan pasar melindungi organisasi dari perubahan lingkungan, tetapi organisasi menjalankan resiko profitabilitas rendah dan melebihi penggunaan sumber dayanya. (b) permasalahan *engineering* yang muncul adalah bagaimana menghindari komitmen jangka panjang terhadap proses teknologikal tunggal? Sehingga penyelesaian yang diberikan adalah fleksibilitas, menggunakan berbagai teknologi, tingkat rutinitas dan mekanisasi yang rendah. Maka biaya dan benefit yang diperoleh memungkinkan fleksibilitas teknologi merespon secara cepat perubahan, tetapi perusahaan tidak dapat mengembangkan efisiensi secara maksimum dalam bidang produksi dan sistem distribusi karena adanya beberapa teknologi. (c) permasalahan administratif yang muncul

adalah bagaimana memfasilitasi dan mengkoordinasi operasi atau pekerjaan yang banyak dan beragam? Penyelesaian yang ada adalah adanya anggota ahli pemasaran dan riset dan pengembangan yang sangat kuat dari koalisi dominan, koalisi dominan sangat luas dan beragam serta sementara, masa koalisi dominan tidak selalu lama dan manajer bisa diambil dari luar perusahaan seperti jika diambil dari dalam, perencanaan lebih luas daripada intensif, kecenderungan terhadap struktur produk dengan divisi tenaga kerja yang rendah dan tingkat formalisasi yang rendah, pengawasan yang terdesentralisasi, mekanisme koordinasi yang kompleks dan penyelesaian konflik melalui integrator, dan kinerja organisasi diukur kemudian dibandingkan dengan pesaing penting. Maka biaya dan benefit yang ada adalah sistem administratif idealnya cocok untuk mempertahankan fleksibilitas dan keefektifan tetapi mungkin kurang dimanfaatkan dan salah memanfaatkan sumber daya. Dalam jangka pendek, prospektor efektif karena dapat merespon permintaan 'dunia' atau lingkungan besok. Namun, sejauh bahwa dunia besok adalah mirip dengan hari ini maka prospektor tidak dapat memaksimalkan profitabilitas karena inefisiensi yang menyertainya.

Analyzer, merupakan tipe yang berada di antara tipe yang berseberangan, *defender* dan prospektor. *Analyzer* berusaha memperkecil risiko sekaligus memaksimalkan keuntungan dengan menggabungkan kekuatan prospektor dan *defender* ke dalam suatu sistem. Permasalahan kewirausahaan yang dihadapi *analyzer* adalah menemukan dan memanfaatkan kesempatan produk dan pasar yang baru, sekaligus mempertahankan produk dan konsumen utama yang stabil. Untuk mengatasinya *analyzer* menerapkan *hybrid domain* yang merupakan perpaduan antara stabil dan berubah. Dengan melakukan monitoring pasar, *analyzer* dapat segera mengikuti produk dan pasar terbaik yang telah dikembangkan oleh prospektor tanpa harus melakukan riset ekstensif. Hal ini membuat *analyzer* mampu melakukan penetrasi pasar dan memenuhi tuntutan fleksibilitas teknologi (prospektor) dan stabilitas teknologi (*Defender*) untuk membentuk teknologi gabungan. Hal ini didukung oleh kelompok

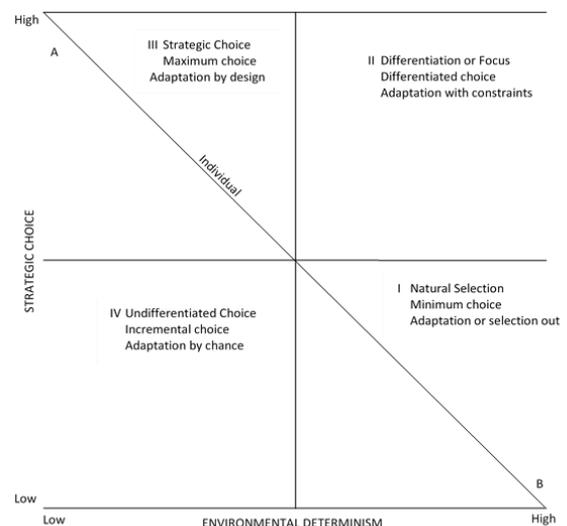
riset terapan yang mampu memberikan solusi produk baru sesuai keinginan manajer produksi dengan mempertimbangkan kapasitas organisasi, tanpa menimbulkan biaya riset yang lebih besar sebagaimana dilakukan oleh prospektor. Selain itu, *analyzer* juga mengurangi sebagian hambatan mekanisme struktural yang dilakukan *defender* untuk melindungi stabilitas teknologi seperti integrasi vertikal. Permasalahan administratif *analyzer* pada dasarnya adalah mengenali struktur dan proses organisasi untuk mengakomodasi bidang operasi baik yang bersifat stabil maupun dinamis. Fungsi penting dalam *analyzer* adalah pemasaran, riset terapan, dan produksi. Pemasaran bersama riset terapan mempunyai kekuasaan luas dalam rangka mengenali produk baru yang diikuti dengan produksi yang terstandar. Fungsi produksi berperan penting mendukung operasi produksi yang efisien sebagai dasar profit organisasi. Karakter manajerial *analyzer* lainnya seperti perencanaan, kontrol dan koordinasi, mempunyai sifat diantara prospektor dan *defender* untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan stabilitas.

Reactor (reaktor), merupakan tipe yang berbeda dengan ketiga tipe sebelumnya, yaitu adanya pola penyesuaian terhadap perubahan lingkungan tidak konsisten dan tidak stabil. Tidak stabilnya Reaktor karena kurangnya seperangkat mekanisme respon yang konsisten dan efektif untuk menghadapi perubahan lingkungan. Organisasi ini sering tidak dapat merespon dengan tepat perubahan lingkungan dan ketidakpastian sehingga kinerjanya menjadi buruk dan menjadi enggan bertindak dengan agresif di masa mendatang. Penulis mengidentifikasi beberapa penyebab suatu organisasi menjadi Reaktor. Penyebab pertama adalah kegagalan manajemen menerjemahkan strategi organisasi yang sesuai. Tanpa pernyataan yang kompak untuk mengarahkan organisasi tidak akan tercapai konsistensi dan perilaku agresif. Kedua, pada beberapa kasus meskipun strategi dapat ditetapkan tetapi tidak didukung oleh teknologi, struktur dan proses. Jika manajemen tidak membentuk struktur dan proses organisasi yang mendukung, strategi hanya merupakan pernyataan yang tidak dapat menjadi panduan bagi perilaku. Penyebab ketiga adalah karena manajemen menganut

strategi dan struktur tertentu meskipun sudah tidak relevan lagi dengan kondisi lingkungan.

Hrebiniak dan Joyce (1985) berargumen mengenai tipologi adaptasi, bahwa pilihan organisasional dan determinisme lingkungan dapat diposisikan sebagai variabel independen dalam proses adaptasi. Hubungan pilihan strategik dan determinisme lingkungan dalam adaptasi organisasional dituangkan dalam empat kuadran.

Gambar 1. Hubungan antara *strategic choice* dan determinan lingkungan dalam adaptasi organisasional



Kuadran I menunjukkan kondisi atau asumsi yang mendasari ekologi populasi, pendekatan seleksi alam untuk adaptasi, yaitu pilihan strategik yang rendah dan determinisme lingkungan yang tinggi. Adaptasi ditentukan dari luar, seperti lingkungan memilih organisasi dan memungkinkan organisasi bentuk dengan variasi yang tepat untuk tetap. Contoh kuadran I adalah situasi organisasi yang bekerja dibawah kondisi persaingan sempurna. Kuadran II berada pada situasi baik pilihan strategik dan determinisme lingkungan berada pada posisi tinggi, mendefinisikan konteks turbulensi untuk beradaptasi. Pada kondisi seperti ini, terdapat faktor eksogen tertentu yang mempengaruhi pengambilan keputusan tetapi organisasi tetap menikmati pilihan meskipun ada kekuatan dan kendala eksternal. Contoh perusahaan dalam kuadran ini adalah perusahaan besar dalam industri dengan regulasi tinggi, yang dekat dengan pengaturan

dalam area karakteristik produk, representasi kinerja, kebutuhan modal, dan kendala hukum dalam melakukan bisnis. Beberapa organisasi dapat mengikuti strategi diferensiasi atau fokus. Kuadran III ditandai adanya pilihan organisasional (*strategic choice*) yang tinggi dan determinisme lingkungan rendah. Pilihan strategi menentukan area organisasional atau lingkungan tugas, sehingga otonomi dan pengawasan lebih merupakan aturan daripada pengecualian. Pada kuadran ini ketergantungan pada sumber bukan merupakan masalah, dan ketika kekuasaan digambarkan sebagai bagian depan dari ketergantungan maka organisasi menikmati pengaruh atas orang lain di lingkungan tugas mereka. Pada kuadran III, adaptasi dilakukan dengan desain. Inovasi organisasional dan perilaku proaktif lebih mudah, karena lingkungan jinak dan prospektor lebih mungkin muncul, karena kondisi mendukung determinisme dan pilihan. Kuadran IV merupakan situasi yang ditandai dengan pilihan strategis yang rendah dan determinisme lingkungan yang juga rendah, organisasi disini memiliki keterbatasan pilihan strategis, meskipun kekurangan kendala eksternal. Perubahan dapat diberi label adaptasi dengan peluang, karena organisasi tampaknya tidak menunjukkan strategi yang koheren untuk mengambil keuntungan dari kondisi lingkungan yang kebetulan. Jaeger dan Baliga (1985) menyatakan bahwa strategi adaptasi didefinisikan sebagai formulasi sukses dan implementasi strategi.

Hubungan Teori Manajemen dengan Strategi dan Struktur Organisasional

Strategi dan struktur organisasional mengalami evolusi sebagaimana didokumentasikan oleh Chandler (1962) menjadi tiga tipe, yang dikenal dengan nama tipologi strategik. Karakteristik organisasi tipe I adalah cenderung dikelola sendiri, terbatas pada satu produk, struktur pengambilan keputusan utama ada di administrator pengusaha. Tipe II biasanya menghasilkan produk terbatas dengan teknologi inti umum, pertumbuhan terjadi melalui integrasi vertikal, efisiensi biaya, dan menghasilkan keuntungan dengan memberikan standarisasi produk dan jasa dengan volume produksi tinggi pada pasar yang relatif stabil tapi bertumbuh. Tipe II lebih

mendorong pada spesialisasi daripada generalis. Sedangkan tipe III ditandai dengan adanya diversifikasi upaya yang mengarahkan perusahaan dalam situasi yang terbebani manajemen puncak yang telah kehilangan kontrol atas dana, persediaan, dan keputusan penting kewirausahaan.

Tipe adaptasi organisasional (*Defender, Prospector, Analyzer* dan *Reactor*) berhubungan dengan tipologi strategik dalam penelitian Penulis. *Defender* mempunyai banyak kesamaan dengan Tipe II dan Prospektor sesuai dengan Tipe III. Sedangkan *Reactor* dan *Analyzer* walaupun tidak sama persis dalam kerangka Chandler tetapi memiliki kaitan. Beberapa organisasi bertipe *Reactor* yang diteliti mempunyai posisi yang sama dengan perusahaan yang digambarkan Chandler berada dalam tahap transisi dimana usaha diversifikasi berbenturan dengan hambatan administratif. Sementara itu *Analyzer* diadopsi dari penggabungan elemen-elemen dari Tipe II dan Tipe III.

Teori manajemen juga mengalami evolusi yang dimulai dengan model tradisional dengan kebijakan dimana sebagian besar pengambilan keputusan tergantung pada manajer. Evolusi selanjutnya menghasilkan model *Human Relations*, bahwa pengambilan keputusan mulai terdistribusi dan menekankan pentingnya kebutuhan sosial untuk memiliki dan diakui. Tahap ketiga evolusi adalah terbentuknya model *Human Resources*, bahwa pengambilan keputusan tersebar luas dan tugas manajerial lebih pada optimalisasi potensi dan kemampuan. Evolusi bentuk organisasional berhubungan dengan evolusi teori manajemen yang sejalan dengan temuan Miles dan Snow (2003) bahwa beberapa bentuk organisasi membutuhkan jenis manajemen khusus. Sebagai contoh adalah prospektor membutuhkan jenis manajemen *Human Resources* sedangkan *Defender* tidak terlalu membutuhkannya.

Strategi dan Struktur Campuran

Miles dan Snow (2003) berusaha menjawab pertanyaan mengenai apakah pola organisasional terdahulu dapat memberikan panduan yang memadai untuk menyusun strategi dan struktur yang memenuhi kondisi lingkungan yang berkembang, seperti

konglomerat, perusahaan kedirgantaraan, institusi pendidikan (termasuk badan publik lainnya) dan perusahaan multinasional (MNC). Perusahaan konglomerat yang dibentuk untuk tujuan cakupan pasar dalam atau industri yang sama atau terkait dapat disamakan dengan perusahaan prospektor. Sedangkan perusahaan konglomerat yang dibentuk dari akuisisi terhadap pemasok dan outlet dapat disamakan dengan organisasi *defender*. Pada perusahaan kedirgantaraan, badan publik, dan MNC, terlihat bahwa tipe *analyzer* dipandang lebih sesuai. Di beberapa perusahaan tersebut muncul gagasan strategi dan struktur baru, yaitu organisasi matrix. Secara umum, dua bentuk dari organisasi matrik adalah penugasan rangkap dan proses perencanaan gabungan. Miles dan Snow (2003) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil di masa depan adalah organisasi yang dapat mengembangkan kemampuan untuk menelaah pola strategi, struktur dan proses mereka sendiri, mengenali biaya dan manfaat, serta membuat penyesuaian pola ketika diperlukan. Miles dan Snow (2003) menyatakan bahwa empat jenis organisasi yang dikembangkannya lebih jelas dibanding bentuk organisasional yang berkembang.

Adaptive cycle menggambarkan proses adaptasi menyeluruh termasuk gejolak yang muncul. Tiga masalah utama yang perlu dipecahkan terkait adaptasi organisasional, yaitu: *entrepreneurial problem*, *engineering problem* dan *administrative problem*. Jenis strategis organisasi yaitu, *defender*, *prospector*, *analyzer* bersifat konsisten dan stabil, sedangkan *reactor* bersifat berkebalikan dan manajemen akan dipaksa berubah pada ketiga jenis lainnya. *adaptive cycle* dan jenis strategis dapat digunakan untuk mendiagnosa dan mengubah perilaku organisasional serta persepsi manajer terkait pengelolaan sumber daya manusia yang berperan penting. Untuk itu, filosofi manajemen dan prakteknya dalam pengembangan strategi dan struktur organisasional yang baru menjadi penting. Di samping itu, kondisi mendatang terkait lingkungan, bentuk organisasional dan teori manajemen dimana juga memperlihatkan berkembangnya pola adaptasi organisasi baru (organisasi *market-matrix*) yang tidak lagi sesuai dengan pola adaptif yang ada saat ini.

Beberapa catatan tambahan dalam upaya mencari perubahan jenis organisasi, perlu memperhatikan risiko kegagalan. Terdapat dua faktor yang dapat berfungsi memberikan perlindungan terhadap risiko kegagalan, yaitu: 1) penyusunan informasi penting tambahan (*extra systemic information*) mengenai kesesuaian organisasi dengan kondisi lingkungan, untuk menjadi perhatian *dominant coalition*; 2) suatu *learning laboratory* untuk menjajaki strategi pasar, struktur organisasi dan proses manajerial tanpa mengganggu operasi organisasi.

Catatan penting untuk diskusi lebih lanjut adalah, adanya pandangan mengenai jenis organisasi masa depan, yaitu Type IV atau disebut sebagai *market-matrix organization*. Dalam organisasi Type IV, informasi dan tanggung jawab pengambilan keputusan akan tersebar luas bahkan melebihi apa yang terjadi pada organisasi *prospector*. Jenis organisasi ini mengurangi peran dan menuntut keahlian lebih tinggi pada manajer atas.

Strategi Dalam Industri Tunggal

Bagaimana respon organisasi terhadap kondisi lingkungan menjawab pertanyaan terkait: 1) hubungan antara persepsi manajer dan kondisi lingkungan yang telah ditetapkan secara obyektif; dan 2) konsistensi struktur dan proses organisasi dengan lingkungan yang telah ditetapkan secara obyektif atau dengan persepsi manajer.

Dengan mengambil contoh kasus pada perkembangan perusahaan penerbit buku, variabel lingkungan, yaitu ketidakpastian pasar baik yang dipersepsikan maupun yang bersifat obyektif terhadap variabel organisasi yang diwakili dengan variabilitas input, intensitas riset pasar dan sentralisasi pengambilan keputusan.

Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa persepsi manajer lebih berpengaruh terhadap struktur organisasi dibanding kondisi lingkungan. Namun berdasarkan hasil wawancara terhadap eksekutif dari beberapa penerbit memperlihatkan bahwa hubungan tersebut tidak mencerminkan seutuhnya relasi antara organisasi dan lingkungannya secara lengkap. Pendapat yang beragam dari hasil wawancara menunjukkan bahwa persepsi manajer tidak dapat disintegrasikan untuk disusun

suatu pandangan organisasi menyeluruh terhadap lingkungannya.

Lebih lanjut perbaikan dan perluasan konsep organisasi dan lingkungan mencakup 3 faktor meliputi kewenangan dan pengaruh manajemen atas, sifat persepsi yang kompleks dan sering berubah, serta karakter perusahaan yang sangat mempengaruhi persepsi. Hal ini mengarah pada pengembangan tipologi bentuk organisasi yang mencakup stabil (*defender*, *analyzer* dan *prospector*) dan relatif tidak stabil (*reactor*). Berdasarkan tipologi tersebut, Penulis melakukan studi lanjutan yang mampu menggambarkan jenis organisasi lebih lengkap dan merekomendasikan masalah dan arah penelitian ke depan.

Perbandingan Strategi Lintas Industri: Elektronik dan Pengolahan Makanan

Studi ini dipengaruhi dari hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan dimana Penulis mencoba menjawab pertanyaan: 1) apakah persepsi manajerial terhadap lingkungan yang bervariasi juga terjadi pada industri lain? 2) Jika ya, apakah variasi dari persepsi lingkungan tercermin dalam karakter struktur dan proses utama? 3) Apakah jenis organisasi dalam industri penerbit dapat diobservasi pada industri lain sehingga membantu menjelaskan hubungan antara persepsi manajerial dengan struktur dan proses organisasional?

Hasil kajian mengindikasikan bahwa organisasi yang berjalan pada lingkungan yang hampir sama mungkin mempersepsikan lingkungan secara berbeda. Perbedaan persepsi manajerial dicerminkan dalam komposisi dan pola pengaruh di koalisi dominan organisasi. Pola tersebut terlihat jelas pada industri pengolahan makanan dan kurang terlihat pada industri elektronik.

Organisasi dengan pemimpin tinggi yang merasakan ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan mementingkan fungsi strategik yang berorientasi luar dengan memberikan kewenangan lebih besar pada subunit yang adaptif dibanding yang stabil. Organisasi tersebut juga akan mengalokasikan sumber daya lebih besar pada subunit yang adaptif dan mencari kesempatan bertumbuh dan solusi bagi masalah adaptif dari luar. Sedangkan organisasi dengan pemimpin yang merasa ketidakpastian lingkungan rendah akan

mempertimbangkan fungsi strategik internal dengan mengalokasikan lebih besar kewenangan dan sumber daya pada subunit yang stabil. Peluang bertumbuh dan solusi bagi masalah adaptif dicari dari dalam.

Meskipun tidak ditunjukkan pada karakter tipologi strategik yang luas, tetapi kajian ini memberikan bukti atas dasar pemikiran bahwa meskipun organisasi dalam industri yang sama menghadapi persepsi eksekutif terhadap lingkungan serta struktur dan proses internal yang bervariasi, karakter tersebut cenderung memperlihatkan konsistensi secara internal. Selain itu, pengaruh terbatas terkait hubungan antara respon terhadap lingkungan secara eksternal dengan karakter struktur dan proses sesuai dengan kerangka teoritis yang dibangun dari industri penerbitan buku.

Manajemen dan Strategi: Kasus Rumah Sakit

Dari studi terhadap perusahaan elektronik dan pengolahan makanan sebelumnya mengungkapkan variasi struktur dan proses lintas industri serta memberikan pemikiran lebih lanjut mengenai *strategic typology*. Kajian ini berfokus pada adaptasi organisasional, khususnya penelitian mengenai hubungan antara strategi organisasi, persepsi manajerial terhadap lingkungan, jenis penyesuaian, teori manajemen dan pengaruh anggota organisasi terhadap pengambilan keputusan. Berdasarkan temuan sejarah pergolakan yang panjang serta goncangan dari kasus malpraktek asuransi dan hambatan peraturan terkait asuransi kesehatan nasional, maka Penulis merumuskan kajian ditujukan pada beberapa rumah sakit yang secara sukarela menjadi objek penelitian.

Penulis memperkirakan bahwa rumah sakit yang termasuk prospektor dan *analyzer* akan melakukan penyesuaian lebih sering dan lebih substantif terhadap kondisi lingkungan. Sedangkan yang bertipe *defender* dan *reactor* akan melakukan hal sebaliknya. Dengan menganalisis hubungan jenis strategi dan teori manajemen, lebih lanjut diperkirakan bahwa rumah sakit bertipe prospektor dan *analyzer* akan cenderung menerapkan model manajemen *Human Resources*, sedangkan yang bertipe *defender* dan *reactor* akan menerapkan model tradisional atau *Human*

Relations. Hasil temuan secara umum konsisten dengan hipotesis yang dibangun dari kerangka teoritis. Penulis juga mengindikasikan bahwa sebagian besar variabel secara sistematis terkait dengan strategi organisasi.

Penyesuaian yang ditempuh keempat jenis rumah sakit secara umum konsisten dengan kerangka teoritis. Rumah sakit prospektor mengantisipasi krisis malpraktek, memperkirakan dampaknya dengan akurat dan melakukan penyesuaian operasi sehingga masih bisa menghasilkan pendapatan. Bahkan rumah sakit ini berperan aktif dalam implementasi peraturan asuransi. Rumah sakit *analyzer* meredam krisis malpraktek asuransi dengan operasi komponen adaptif yang tidak terganggu dan persiapan awal rencana cadangan. Pendekatan terhadap hambatan implementasi peraturan asuransi mencerminkan penekanan ganda *analyzer* pada efisiensi dan fleksibilitas. Rumah sakit *defender* memanfaatkan krisis malpraktek untuk melakukan pemotongan biaya dengan mengurangi tingkatan susunan pegawai. Fokus *defender* pada operasi internal menunjukkan sedikitnya kekhawatiran terhadap dampak implementasi peraturan asuransi. Sedangkan rumah sakit *reactor* menunjukkan kurangnya strategi yang konsisten dan mekanisme yang tepat dalam merespon dua guncangan dimaksud. Dengan demikian penelitian ini memperkuat gagasan bahwa konsep strategi organisasi dapat menjadi alat yang berguna untuk memahami dan memprediksi penyesuaian organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Kesimpulan

Teori dan penelitian sebelumnya, telah dipaparkan lebih detail mengenai literatur terkait hubungan organisasi dan lingkungannya. Pembahasan terfokus pada literatur perilaku organisasional dan Kebijakan Bisnis yang terkait dengan adaptasi organisasi pada lingkungan. Teori dan penelitian dalam dua bidang tersebut menurut Miles dan Snow (2003) terlalu berkonsentrasi pada spesifikasi dan deskripsi sederhana mengenai hubungan antara organisasi dan lingkungannya namun mengabaikan proses yang menimbulkan hubungan dimaksud. Meskipun terjadi

perkembangan pesat dalam literatur mengenai hubungan organisasi dan lingkungannya, tetapi masih belum terdapat paradigma teoritis yang dapat menggambarkan kompleksitas dan dinamika keseluruhan sistem organisasional.

Pada studi awal memperkenalkan konsep struktur dan proses organisasional tetapi belum menghubungkannya dengan lingkungan. Dampak lingkungan terhadap perilaku organisasional masih diabaikan oleh para peneliti pada waktu itu. Pada masa berikutnya hambatan dan kesempatan dari lingkungan dikenalkan dalam model yang menghubungkan berbagai aspek lingkungan, teknologi, struktur dan proses melalui pendekatan kontijensi. Namun model ini tidak menekankan pada kesamaan perilaku organisasional dan lebih memperhatikan determinan lingkungan, dibanding pilihan manajerial, sebagai penyebab utama karakteristik organisasional. Penelitian dilakukan dengan melakukan isolasi terhadap variabel kontijensi utama untuk melihat hubungan yang terjadi, namun sedikit peneliti yang dapat melakukan sintesis ulang hubungan dimaksud pada tataran semula. Perkembangan studi selanjutnya mengarah pada ahli teori *neocontingency* yang mencoba melakukan sintesis dan elaborasi. Namun beberapa catatan bahwa pandangan ini belum mempunyai bentuk nyata dan belum terdapat pendukung yang jelas. Pandangan *neocontingency* mempunyai ciri 1) melihat pilihan manajerial atau strategis sebagai penghubung utama antara organisasi dan lingkungannya; 2) berfokus pada kemampuan manajemen untuk menciptakan, belajar dan mengelola lingkungan organisasi; 3) meliputi berbagai cara organisasi dalam menanggapi kondisi lingkungan. Perkembangan pendekatan *neocontingency* perlu diikuti dengan peningkatan perhatian pada hubungan antara pilihan strategis dengan variabel penting seperti teknologi, struktur dan ideologi maupun filosofi manajerial. Selain itu juga perlu diimbangi peningkatan kesadaran manajer dalam mendeteksi dan memaparkan keputusan yang diambil

sekarang untuk tujuan kemampuan penyesuaian organisasi dalam jangka panjang.

Referensi

- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W, F. 1985. Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*. 30: 336-349.
- Jaeger, A.M., & Baliga, B.R. 1985. Control systems and strategic adaptation: Lesson from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*. 6: 115-134.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. 2003. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford-California: Stanford Business Books.