

PEMODERASIAN MODAL SOSIAL PADA PENGARUH IMPLEMENTASI STRATEGI TERHADAP KINERJA ORGANISASIONAL

Oleh:

Bambang Suko Priyono ¹⁾

E-mail: suko.pri@gmail.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi UNISBANK Semarang

ABSTRACT

Makalah ini digunakan untuk sebuah proposal penelitian tentang preposisi-preposisi yang perlu diuji secara empiris. Strategi akan sangat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Dengan tingkat persaingan yang semakin tajam, dibutuhkan implementasi strategi yang cerdas dan tepat. Strategi sering dipandang sebagai suatu pemikiran, konsep dan proses perumusan saja dan tidak konsisten dengan implementasinya. Pada tahap implementasi sering strategi menjadi berubah demikian cepat sehingga seolah-olah melenceng jauh dari yang sudah direncanakan. Pada tataran implementasi strategi sering berbenturan dengan faktor-faktor internal. Berdasarkan penelitian sebelumnya strategi perlu sesuai dengan struktur, sistem, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Jika faktor-faktor internal tersebut tidak sesuai dengan strategi akan berakibat pada kinerja yang rendah. Modal sosial merupakan faktor internal organisasi penting yang dapat memoderasi strategi dalam mempengaruhi kinerja. Preposisi yang dibangun dalam rencana penelitian ini akan menguji apakah dimensi dari modal sosial akan menguatkan pengaruh strategi terhadap kinerja.

Kata kunci: Strategi *prospector*, strategi *defender*, modal sosial struktural, modal sosial relasional, modal sosial kognitif, dan kinerja organisasional

PENDAHULUAN

Fenomena yang cukup menarik dalam hubungannya dengan strategi ada tiga hal yakni; 1) mengapa ada perusahaan atau organisasi yang sukses dan ada yang gagal meskipun menghadapi lingkungan yang sama, 2) faktor lingkungan berubah dengan cepat sehingga implementasi strategi manajer harus sering mengambil keputusan untuk menyesuaikan strategi dalam rangka beradaptasi, 3) berdasarkan riset sebelumnya kemampuan strategi yang sesuai dengan faktor-faktor internal akan

berdampak positif bagi kinerja organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat bertahan hidup. Penelitian Habib & Victor (1991), serta Jennings & Seaman (1994) menyimpulkan bahwa jika terdapat kesesuaian antara strategi dan struktur akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional.

Struktur organisasi adalah salah satu variabel kontekstual yang merupakan faktor internal organisasi yang bisa dikendalikan pihak manajemen. Sedangkan faktor eksternal misalnya persaingan sulit diuji interaksinya dengan strategi dalam

memprediksi kinerja organisasional. Kesesuaian hubungan diantara variabel-variabel strategi, struktur, sistem dan budaya dalam organisasi berarti akan mengurangi hambatan internal proses organisasi, dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasional.

Strategi sebagai independen dan faktor-faktor internal lain sebagai moderasi dalam rangka mempengaruhi kinerja merupakan salah satu pendekatan kesesuaian (*fit*) yang dikemukakan Venkrataman (1989). Pendekatan lain dengan pengujian kesesuaian hubungan ideal dari tipologi strategi, struktur, sistem karir dan budaya organisasi secara konfigurasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja (Priyono, 2004). Model yang diajukan pada rencana penelitian dalam paper ini memasukkan variabel modal sosial sebagai moderasi yang akan memperkuat pengaruh strategi terhadap kinerja organisasional. Modal sosial dengan dimensi struktural, relasional, dan kognitif dianggap sebagai kontekstual variabel yang terbentuknya merupakan akibat interaksi informasi individu dalam kelompok yang memungkinkan individu atau kelompok memiliki keunggulan sehingga akan mempengaruhi kinerja (Nahapit & Ghosal, 1988; Prayogo, 2008).

Teori lain yang digunakan dalam pendekatan penelitian ini adalah teori dari Van de Ven & Drazin (1985) yang mendefinisikan *fit* melalui tiga pendekatan yaitu *selection*, *interaction*, dan *system*. *Selection approach* menggunakan konsep *fit* yang bertitik tolak dari premis bahwa organisasi akan lebih efektif jika menggunakan struktur yang karakteristiknya sesuai dengan situasi yang dihadapinya. *Interaction approach* menggunakan konsep *fit* sebagai *interaction effect* dari strategi dan

organizational context yang akan mempengaruhi kinerja. *System approach* menguji *fit* dengan menggunakan deviasi dari *design ideal type* variabel-variabel independen atau *contingency factors* dan pengaruhnya terhadap kinerja. Jadi dilihat dari tiga definisi yang dikemukakan oleh Van de Ven & Drazin (1985) tersebut, pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Interaction approach*, yaitu interaksi antara strategi dan dimensi dari modal sosial yang berpengaruh terhadap kinerja.

Konsep implementasi strategi yang akan digunakan dalam dalam penelitian ini adalah Tipologi strategi dari Miles & Snow (1978) membedakan pilihan strategi organisasi menjadi empat: (1) *prospectors*, (2) *defenders*, (3) *analyzers*, dan (4) *reactors*. *Prospectors* adalah jenis perusahaan yang menggunakan strategi yang mementingkan pada inovasi, dan kreativitas untuk menciptakan produk baru atau pasar baru. Perusahaan berusaha untuk selalu menjadi *pioneer* dalam bersaing, dan rela mengorbankan internal efisiensi untuk berinovasi, dan kreasi. Strategi ini perlu dukungan dari staf yang benar-benar ahli, dan mempunyai kemampuan, sehingga sistem karirnya menekankan pada pencarian sumberdaya manusia yang mampu menciptakan perubahan, dan mempunyai kreativitas tinggi. Jika sumberdaya internal tidak memenuhi, organisasi akan rela mencari dari sumber eksternal meskipun dengan biaya tinggi. Kelompok kedua adalah *defenders*, yaitu organisasi yang menekankan penggunaan strategi stabilitas, dan kelangsungan hidup usaha. Perusahaan ini sangat mempertahankan inti bisnisnya atau *core business*, tanpa banyak melakukan perubahan. Perhatian pimpinan organisasi pada stabilitas jangka panjang. Kemudian jenis organisasi yang ketiga adalah

kelompok perusahaan yang disebut *analyzers*, yaitu perusahaan yang menggunakan strategi diantara *defenders*, dan *prospectors*. Artinya perusahaan ini tidak terlalu berani mengambil resiko besar dalam berinovasi, tetapi tetap berusaha menciptakan keunggulan dalam pelayanannya kepada pasar. Sedangkan kelompok keempat adalah *reactors*, yaitu jenis perusahaan yang lebih banyak ditekan oleh lingkungan, karena kurang memperhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan.

PENGEMBANGAN PREPOSISI

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ternyata tidak selalu semua tipologi Miles dan Snow digunakan, tetapi dua tipologi strategi yang banyak dipakai dalam penelitian adalah *defenders* dan *prospectors* (Hambrick, 1983; Barrett & Windham, 1984). Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), bahwa *defenders* dan *prospectors* adalah dua tipe strategi yang berada pada dua titik ekstrim. *Defenders* mementingkan pada efisiensi, dan *prospectors* menekankan pada inovasi dalam rangka proses adaptasi organisasi dengan lingkungannya. Alasan lain mengapa hanya dua strategi yang akan diuji, karena strategi *analyzers* dan *reactors* tidak memiliki karakteristik yang tegas. *Analyzers* karakteristiknya berada diantara *defenders* dan *prospectors*, sedangkan strategi *reactors* tidak diuji karena strategi ini oleh penelitian sebelumnya dianggap sebagai kategori *residual* atau dianggap organisasi yang tidak memiliki strategi dalam menghadapi lingkungan bisnis (Doty *et al.*, 1993; Zahra & Pearce, 1990). Atas dasar pertimbangan tersebut, dalam penelitian ini tipologi strategi Miles &

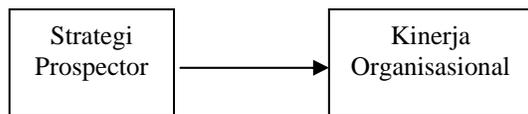
Snow yang akan digunakan adalah dua tipologi yang ekstrim yaitu *defenders* dan *prospectors*, yang sekaligus identik dengan tipologi yang dikemukakan oleh Porter yaitu *cost leadership* dan *differentiation* (Segev, 1989).

Menurut Smith *et al.* (1989), tipologi strategi Miles dan Snow dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi seperti, *product/market entry behaviour*, *market attitude*, *technology*, *organizational structure*, dan *management characteristics*. Selain itu strategi Miles dan Snow didasarkan pada analisis yang mendalam dan menyeluruh pada beberapa industri yang berbeda. Tipologi strategi lain dianggap kurang luas dan kurang detail dalam orientasi teorinya, misalnya tipologi strategi Porter (1980) hanya menggambarkan secara umum dan terbatas menjelaskan *competitive market behavior* dari perusahaan-perusahaan besar (Smith *et al.*, 1989).

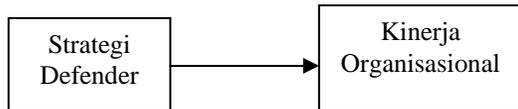
Menurut Simon (1987), ada beberapa alasan memilih Miles dan Snow tipologi: (1) tipe *prospector* dan *defender* memiliki karakteristik yang menggunakan pola dasar bahwa strategi perusahaan merupakan keputusan yang direncanakan untuk dapat bertahan hidup dan beradaptasi dengan lingkungan. Selain itu tipe *prospector* dan *defender* berhubungan dengan pilihan memaksimalkan kinerja atau meminimkan biaya, atau berhubungan dengan penemuan-penemuan baru dan pelopor dalam menciptakan produk dan jasa; (2) Tipologi strategi Miles dan Snow jelas menyatakan bahwa sistem pengendalian perusahaan harus sesuai dengan strategi, dan (3) Tipologi Strategi Miles dan Snow telah diuji diberbagai studi dan ditemukan atau digunakan sebagai strategi generik di berbagai jenis industri.

Dalam pembahasan selanjutnya untuk penelitian ini akan menggunakan tipologi Miles dan Snow (1978), yang bukti validitas maupun reliabilitasnya telah banyak diuji oleh peneliti-peneliti sebelumnya (Zahra & Pearce, 1990). Kerangka pikir dan Preposisi yang dibangun berdasarkan pada penelitian sebelumnya adalah:

Gambar 1:



Gambar 2:



- P1: Semakin tinggi tingkat strategi *prospector* organisasi maka akan semakin tinggi kinerja organisasionalnya.
- P2: Semakin tinggi tingkat strategi *defender* organisasi maka akan semakin tinggi kinerja organisasionalnya.

Dalam setiap organisasi tentu memiliki modal sosial, yang berbeda adalah derajat kekuatannya. Semakin tinggi derajat kekuatan modal sosial dalam organisasi akan mendukung kinerja. Dimensi pada modal sosial terdiri dari tiga yakni:

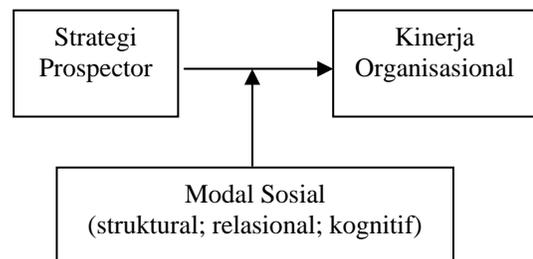
- 1) dimensi struktural yang mencerminkan jaringan hubungan yang luas sehingga mempermudah pertukaran informasi yang mendukung situasi kerja lebih efisien dan efektif,

- 2) dimensi relasional yang mencerminkan rasa saling percaya, kebersamaan, dan kepedulian sehingga mendukung kekompakan kerja
- 3) dimensi kognitif yang mencerminkan pemahaman yang sama tentang visi dan tujuan kolektif yang ingin dicapai sehingga mendukung kerjasama antar kelompok dan kinerja organisasional.

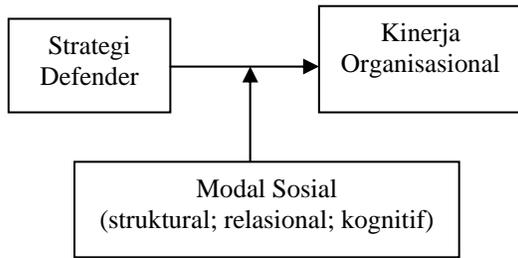
Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa modal sosial dengan dimensi struktural, relasional, dan kognitif masing-masing berpengaruh terhadap kinerja (Prayogo, 2008).

Terbentuknya modal sosial merupakan suatu proses internal dalam organisasi yang membentuk nilai-nilai positif yang akan mendukung kinerja organisasional. Dalam hubungannya dengan strategi dan kinerja organisasional organisasi maka modal sosial secara total yang terdiri dari masing-masing dimensi, maupun secara dimensional akan memperkuat pengaruh strategi terhadap kinerja. Sehingga kerangka pikir preposisi yang dibangun dalam rencana penelitian ini adalah:

Gambar 3:



Gambar 4:



- P3: Modal sosial memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja organisasional.
- P4: Modal sosial memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja organisasional.
- P5: Modal sosial dimensi struktural memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja organisasional.
- P6: Modal sosial dimensi relasional memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja organisasional.
- P7: Modal sosial dimensi kognitif memoderasi pengaruh strategi *prospector* terhadap kinerja organisasional.
- P8: Modal sosial dimensi struktural memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja organisasional.
- P9: Modal sosial dimensi relasional memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja organisasional.
- P10: Modal sosial dimensi kognitif memoderasi pengaruh strategi *defender* terhadap kinerja organisasional.

METODE ANALISIS

1. Sampel

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari perusahaan-perusahaan manufaktur. Sampel dipilih dari daftar perusahaan yang ada dalam peserta Persero Jamsostek Semarang. Desain pengambilan sampel bersifat *nonprobability sampling* artinya tidak seratus persen bersifat acak dan ada pertimbangan-pertimbangan untuk tujuan tertentu, sehingga teknik pengambilan sampling dapat dikategorikan sebagai *purposive sampling* (Cooper, & Emory, 1995; Neuman, 2000). Pertimbangan yang digunakan *nonprobability sampling* dalam pemilihan sampel lebih pada aspek relevansi pada topik atau judul penelitian daripada representasi populasi. Kriteria yang digunakan untuk memilih responden adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Persero Jamsostek Semarang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan *questionnaire* yang ditujukan kepada tingkat pimpinan dalam perusahaan. Pengumpulan data perusahaan menggunakan cara multi informasi, artinya dalam satu perusahaan akan diambil tiga responden yang terdiri dari, direktur perusahaan, manajer sumberdaya manusia, dan manajer pemasaran atau manajer produksi. Alasan digunakannya multi responden adalah;

- 1) topik utama penelitian ini berhubungan dengan keputusan-keputusan stratejik perusahaan dan modal sosial sehingga tingkat analisisnya adalah organisasi bukan individu tetapi individu-individu yang dapat mewakili organisasi,
- 2) sistem pengambilan keputusan tentang strategi, dalam organisasi atau perusahaan biasanya cenderung dilakukan oleh tim

manajemen puncak dalam organisasi yang terdiri dari direktur dan para manajer,

- 3) untuk menghindari dominasi persepsi satu responden yang mewakili organisasi,
- 4) informasi yang diteliti dalam penelitian ini berhubungan dengan strategi, modal sosial dan kinerja organisasional tidak mungkin hanya diketahui oleh satu individu tetapi oleh individu-individu yang terkait sesuai dengan bidangnya. Hasil dari multi responden kemudian akan dihitung reratanya dan dijadikan sebagai data perusahaan yang akan diolah dan dianalisis lebih lanjut.

Kuesioner akan dikirim melalui surat ke alamat-alamat perusahaan manufaktur yang terdaftar di Persero Jamsostek Semarang. Perusahaan yang dipilih untuk diteliti adalah perusahaan manufaktur yang memperkejakan minimal 100 karyawan. Semakin banyak karyawan kemungkinan besar perusahaan memerlukan beberapa tingkatan manajer untuk mengendalikan karyawan, sehingga paling tidak ada keputusan tentang strategi yang diterapkan organisasi. Masing-masing perusahaan dikirim satu bendel yang berisi tiga (3) kuesioner untuk diisi direktur atau wakil pimpinan perusahaan, manajer keuangan, dan manajer pemasaran atau produksi.

3. Pengujian

Pengujian instrument penelitian akan menggunakan analisis faktor untuk menentukan validitasnya, kemudian item-item yang valid akan diuji reliabilitasnya. Sedangkan untuk pengujian preposisi dalam rencana penelitian ini akan dilakukan dengan dua cara yakni; 1) untuk preposisi 1 dan 2 akan diuji dengan

menggunakan regresi linier sederhana, 2) untuk preposisi 3 sampai dengan 10 akan diuji dengan menggunakan metode interaksi untuk menguji pengaruh moderasi dengan model regresi linier berganda. (Venkatraman, 1989). Secara matematis maka pengujian dilakukan dengan persamaan sebagai berikut :

Untuk preposisi 1 dan 2

$$1) Y = a_1 + b_1 X_1 + e_1$$

$$2) Y = a_2 + b_2 X_2 + e_2$$

Untuk preposisi ke 3 sampai dengan 10

$$3) Y = a_3 + b_4 X_1 + b_5 M + b_6 X_1M + e_3$$

$$4) Y = a_4 + b_7 X_2 + b_8 M + b_9 X_2M + e_4$$

$$5) Y = a_5 + b_{10} X_1 + b_{11} M1 + b_{12} X_3M1 + e_5$$

$$6) Y = a_6 + b_{13} X_1 + b_{14} M2 + b_{15} X_1M2 + e_6$$

$$7) Y = a_7 + b_{16} X_1 + b_{17} M3 + b_{18} X_1M3 + e_7$$

$$8) Y = a_8 + b_{19} X_2 + b_{20} M1 + b_{21} X_2M1 + e_8$$

$$9) Y = a_9 + b_{22} X_1 + b_{23} M1 + b_{24} X_2M2 + e_9$$

$$10) Y = a_{10} + b_{25} X_1 + b_{26} M2 + b_{27} X_2M3 + e_{10}$$

Keterangan :

Y = Kinerja Organisasional

X₁ = Strategi *prospector*

X₂ = Strategi *defender*

M = Modal Sosial

M1 = Modal Sosial Struktural

M2 = Modal Sosial Relasional

M3 = Modal Sosial Kognitif

DEFINISI OPERASIONAL DAN PENGUKURAN VARIABEL

1. Strategi

Strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah derajat pilihan strategi organisasi sesuai dengan tipologi *defender* dan *prospector* yang dikemukakan Miles dan Snow (1978). Menurut Ginsberg (1984) ada lima pendekatan dalam pengukuran strategi: (1) *investigator inference* artinya peneliti menggunakan informasi yang telah tersedia dan menilai strategi organisasi berdasarkan informasi tersebut, (2) *self-typing* artinya strategi diidentifikasi berdasarkan pada respon dari *top manager*, (3) *external assessment* yakni tenaga ahli eksternal mengidentifikasi strategi organisasi, (4) *objective indicators* artinya strategi diukur dengan menggunakan data sekunder dari pada persepsi individual, (5) *structured content analysis of cases* artinya strategi diukur melalui informasi yang relevan dari materi-materi kasus yang dianalisis dan dipublikasikan.

Pengukuran variabel strategi pada penelitian ini akan dilakukan menggunakan cara *self-typing* artinya strategi diidentifikasi berdasarkan pada respon dari *top manager* atau juga dapat disebut menggunakan metode *perceptual* seperti yang dilakukan peneliti sebelumnya seperti, Govindarajan (1988) dan Segev (1989). Pengukuran persepsi menggunakan seperti skala Likert jawaban terhadap setiap item pertanyaan terdiri dari skala 1 s/d 7 *point*, mulai dari skala sangat rendah yaitu sangat tidak setuju sampai dengan skala sangat tinggi yaitu sangat setuju.

Dalam penelitian ini alat ukur variabel strategi Miles dan Snow yang digunakan seperti yang telah digunakan

oleh Segev (1989), dan kemudian dikembangkan lagi oleh Delery dan Doty (1996). Instrumen ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi seperti yang ditunjukkan dari koefisien *alpha Cronbach* Segev (1989) 0,68, sedangkan *alpha Cronbach* penelitian Delery dan Doty (1996) yaitu 0,91. Strategi diukur melalui 11 item atau indikator pernyataan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tingkat inovasi dalam menyajikan produk/jasa yang dijual,
- 2) Tingkat keragaman/diferensiasi produk yang ditawarkan,
- 3) Banyaknya kelompok konsumen yang dilayani,
- 4) Banyaknya inovasi dalam mengenalkan produk baru,
- 5) Tingkat keunikan produk baru yang ditawarkan,
- 6) Tingkat kualitas produk yang dihasilkan,
- 7) Ratio nilai produk dan harga yang lebih baik dibanding pesaing,
- 8) Besarnya alokasi dana dan sumberdaya untuk kegiatan pemasaran,
- 9) Tingkat kemampuan mencari dana untuk investasi jangka panjang,
- 10) Tingkat persediaan/*supply* material yang dimiliki perusahaan,
- 11) Besarnya dana yang tertanam untuk perlengkapan dan fasilitas.

2. Modal Sosial

Berdasarkan pada konsep yang telah dikembangkan dalam penelitian Prayogo (2008), modal sosial terdiri dari tiga dimensi yang masing-masing meliputi indikator atau item sebagai berikut:

Pertama dimensi struktural meliputi:

- 1) kebiasaan bertegur sapa dengan sesama karyawan di perusahaan,
- 2) bergaul dengan baik dengan karyawan lain dari bagian yang sama,
- 3) dengan baik dengan karyawan lain dari bagian yang lain,
- 4) dikenal orang-orang di perusahaan,
- 5) terlibat dalam pertemuan informal antar karyawan.

Kedua dimensi relasional meliputi:

- 1) jika mengalami kesulitan dalam bekerja, maka rekan kerja akan selalu membantu,
- 2) percaya bahwa rekan kerja akan membantu jika diperlukan,
- 3) percaya bahwa rekan kerja akan menepati janji,
- 4) percaya pada kemampuan rekan kerja,
- 5) percaya bahwa rekan kerja akan tetap bekerja baik meskipun tidak diawasi,
- 6) rekan kerja tidak mempersulit pekerjaan,
- 7) rekan kerja memiliki kebersamaan dalam bekerja.

Ketiga dimensi kognitif meliputi:

- 1) memiliki pemahaman yang sama tentang visi perusahaan,
- 2) memiliki pemahaman yang sama tentang sejarah perusahaan, \memiliki pemahaman yang sama tentang figur atau tokoh di perusahaan,
- 3) memiliki pemahaman yang sama tentang kendala-kendala yang dihadapi perusahaan,
- 4) menggunakan bahasa-bahasa informal atau bahasa “gaul” yang akrab ketika ngobrol dengan rekan-rekan kerja.

3. Kinerja Organisasional

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). Uji reliabilitas pengukuran kinerja yang dilakukan Bae dan Lawler (2000) menunjukkan koefisien *alpha Cronbach* 0,67. Dengan menggunakan skala Likert 1 s/d 7 *point*, angka 1 (satu) untuk skala sangat rendah, angka 2 (dua) rendah, angka 3 (tiga) agak rendah, angka 4 (empat) sama, angka 5 (lima) agak tinggi, angka 6 (enam) tinggi, dan angka 7 (tujuh) untuk skala sangat tinggi. Kinerja organisasional diukur dengan menanyakan kepada pihak manajemen atas prestasi perusahaan yang dipimpinnya dibandingkan dengan rerata industri melalui delapan indikator utama yaitu:

- 1) Tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dalam jangka panjang,
- 2) Tingkat pertumbuhan penjualan,
- 3) Kepuasan kerja karyawan,
- 4) Komitmen dan loyalitas karyawan pada perusahaan,
- 5) Kondisi keuangan perusahaan dilihat dari aspek likuiditas dan kemampuan dalam meningkatkan sumber-sumber keuangan,
- 6) Citra (*public image*) dan nama baik (*goodwill*) perusahaan,
- 7) Kualitas produk atau layanan yang dihasilkan perusahaan,
- 8) Produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bae, J., & Lawler, J.J., 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43: 502-517.
- Barret, D., & Windham, S.R., 1984. Hospital boards and adaptability to competitive environments. *Health Care Management Review*, 9: 11-20.
- Campbell, J.P., 1977. On the nature of organizational effectiveness". In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational effectiveness*: San Francisco: Jossey Bass, 106-131.
- Cooper, D.R., & Emory, C.W., 1995. *Business Research Methods*. Richard D. Irwin, Inc.
- Delery, J.E., & Doty, D.H., 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39: 802-835.
- Doty, D.H., Glick, W.H., & Huber, G.P., 1993. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36: 1196-1250.
- Doty, D.H., & Glick, W.H., 1994. Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 :230-251.
- Drazin, R. & Van de Ven, A.H., 1985. Alternatif forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quaterly*, 30: 514-539.
- Ginsberg, A., 1984. Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 9: 548-557.
- Ginsberg, A., 1988. Measuring and modeling changes in strategy: theoretical foundation and emperical research. *Academy of Management Review*, 9: 548-557.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N., 1985. Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of emperical research. *Academy of Management Review*, 10: 421-434.
- Govindarajan, V., 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of management Journal*, 31: 828-853.
- Habib, M.M., & Victor, B. 1991. Strategy, structure, and performance of U.S. manufacturing and service MNCs: a comparative analysis. *Strategic management Journal*, 12: 589-606.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1995. *Multivariate Data Analysis*, (Fourth.ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hambrick, D.C., 1980. Operationalizing the concept of business level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5: 567-575.
- Hambrick, D.C., 1983. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's

- strategic types. *Academy of Management Journal*, 26: 5-26.
- Jennings, D.F., & Seaman, S.L. 1994. High and low levels of organizational adaptation: an emperical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic management Journal*, 15: 459-475.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc.Graw Hill Book Company.
- Neuman, W.L., 2000. *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon.
- Prayogo, Wisnu., 2000. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepribadian terhadap Modal Sosial dan Dampaknya terhadap Kinerja, desertasi FE Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Segev, E., 1987a. Strategy, strategy making, and performance- an emperical investigation. *Management Science*, 33: 258-269.
- Segev, E., 1987b. Strategy, strategy making, and performance in business game. *Strategic Management Journal*, 8: 565-577.
- Segev, E., 1989. A systematic comparative analysis and synthesis of two business – level strategic typologies. *Strategic Management Journal*, 10: 487-504.
- Sekaran, U.,1992. *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Shortell, S.M., & Zajac, E.J., 1990. Perpectual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of management Journal*, 3: 817-832.
- Simon, R., 1987. Accounting control systems and business strategy an emperical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12: 357-374.
- Smith, K.G., Guthrie, J.P., & Chen, M.J., 1989. Strategy, size and performance. *Organizational Studies*, 10(1): 63-81.
- Snow, C.C., & Hambrick, D.C., 1980. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5: 527-538.
- Snow, C.C., & Hrebiniak, L.G., 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-335.
- Sonnenfeld, J.A., & Peiperl, M.A., 1988. Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13: 588-600.
- Sonnenfeld, J.A., 1989. Career syatem profiles and strategic staffing. *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press: 202-224.
- Stewman, S., & Konda, S.L., 1983. Career and organizational labor markets: demographic models of organizational behavior. *American Journal of Sociology*, 88: 637-685.
- Van de Ven, A.H., & Drazin, R., 1985. The concept of fit in contingency theory. *Research in Organizational Behavior*, 7: 333-365.
- Venkatraman, N. 1989., The concept of fit in strategy research: toward verbal

- and statistical correspondence. *Academy of management Review*, 14: 323-444.
- Zahra, S.A., 1987., Corporate strategic types, environmental perceptions, managerial philosophies, and goals: an emperical study. *Akron Business and Economic Review*, 16 (Summer): 64-77
- Zahra, S.A., 1989. Organization strategy, innovation, and performance. *Academy of Management Best Paper*, 349-353.
- Zahra, S.A., & Pearce, J.A., 1990. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16: 889-908.
- Zajac, E.J., & Shortell, S.M., 1989. Changing generic strategies: likelihood , direction, and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10: 413-430.