

Dr. H. Zainal Ilmi, S.E., M.BA



KOMPLEKSITAS VS TRANSISI

Perspektif dari Manajemen Strategik



**Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-
Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KOMPLEKSITAS VS TRANSISI:

PERSPEKTIF DARI MANAJEMEN STRATEJIK

Dr. H. Zainal Ilmi, S.E., M.BA



KOMPLEKSITAS VS TRANSISI:

PERSPEKTIF DARI MANAJEMEN STRATEGIK

Copyright @ 2021

ISBN 978-623-377-171-9

14,8 x 21 cm

92 h.

cetakan ke-1, 2021

Penulis

Dr. H. Zainal Ilmi, S.E., M.BA

Layout

Dian A

Desain Cover

Azizurrahman

Penerbit

Madza Media

Anggota IKAPI: No.273/JTI/2021

Kantor I: Jl. Pahlawan, Kanor, Bojonegoro

Kantor II: Jl. Bantaran Indah Blok H Dalam 4a Kota Malang

redaksi@madzamedia.co.id

www.madzamedia.co.id

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotocopy tanpa izin sah dari penerbit.

Ringkasan Eksekutif

Perwujudan segala tujuan dan nilai yang dirancang oleh sebuah perusahaan maupun organisasi, maka ini memerlukan penerapan manajemen stratejik. Jelas itu sangat berguna tentang mengelola apa yang dicita-citakan bersama agar dapat diraih semaksimal mungkin. Selain itu, manfaat manajemen stratejik akan terlihat, ketika diimplementasikan di sebuah organisasi, sehingga setiap bagian atau unit, dapat melakukan tanggung jawab dan tugas secara optimal. Terlebih, jika menelisik perkembangan dari waktu ke waktu, dimana setiap organisasi berupaya untuk masuk dalam ekspansi pasar guna meraih *profit* maksimal, maka harus ditempa dengan taktik dan strategi yang cemerlang. Hal ini perlu direspons cepat oleh pimpinan maupun dewan redaksi tertinggi untuk diberlakukan dengan efisien dan efektif.

Di kesempatan yang bersamaan, buku ini hadir untuk menjawab transformasi drastis terhadap dinamika perusahaan dan organisasi di seluruh penjuru. Esensi memperhatikan persaingan ketat yang seringkali menimbulkan daya saing atau eskalasi kompetensi yang kaitannya sangat erat bagi

pemahaman dalam mekanisme pasar, semisal ketepatan komunikasi produk, *benchmarking*, dan kecepatan yang memerlukan adaptasi jenius, sehingga dapat menciptakan nilai tambah. Dukungan bagi arus daya saing tersebut, mengakomodir sinergi untuk organisasi yang unik karena sifatnya utamanya tetap terkonsentrasi pada unsur teknologi, kreativitas, dan kapasitas dalam jangkauan pemasaran. Sebab itu, perubahan akan produktivitas, pelayanan prima, dan tampilan produk kian terwujud.

Seringkali, orang-orang dan komunitas salah menafsirkan tentang makna manajemen stratejik, dimana ada dua perspektif besar pada manajemen stratejik. Lingkup pertama yakni manajemen stratejik yang menempatkan posisinya dalam sebuah teori, bahkan kerap menjadi perdebatan dari kaum akademisi. Disatu sisi, lingkup kedua justru lebih menonjolkan manajemen stratejik sebagai masa transisi karena orientasi pasar selalu menginginkan perbedaan-perbedaan berbasis praktis. Baik dari pemikiran pertama ataupun pemikiran kedua tidak ada yang salah. Faktanya, manfaat untuk mengeksplor manajemen stratejik untuk membangun sumber daya manusia (SDM) tidaklah mudah dan ini mutlak membutuhkan *maneuver-maneuver* organisasi (baik yang mengedepankan nirlaba dan laba).

Sorotan pertama tertuju pada sisi kompleksitas. Disini, peran keberlanjutan dan pertumbuhan menempati urutan dasar. Ciri dari kehadiran kegiatan besar di suatu organisasi, nantinya akan berimplikasi pada percepatan kesejahteraan SDM (gaji/upah, tunjangan, dan fasilitas ekstra). Upaya tersebut, diperoleh melalui kerjasama antar individual yang mampu mewujudkan sinergi dalam eksistensi organisasi mengacu siklus yang bertahap, seperti keberlanjutan dan pertumbuhan yang disinyalir dengan adanya aktivitas yang lebih besar dari organisasi yang memicu kenaikan kesejahteraan SDM. Pencapaian ini tentu bisa diwujudkan melalui konektivitas antar lini atau siklus di organisasi melalui pembaharuan yang mempertimbangkan kondisi dan capaian, kedewasaan, dan pengenalan). Kemudian, telaah faktor internal dan eksternal mempengaruhi segala dinamika yang radikal, *incremental*, persaingan yang ketat, keinginan konsumen, risiko, dan basis fundamental.

Berpikir dari sisi strategik merupakan hal kedua yang menekankan pengetahuan kritis mengenai dimensi waktu, semisal masa lalu, kini, dan periode esok. Perencanaan kontekstual mementingkan proses siklus secara kontinu dan interaksi pembelajaran untuk mengidentifikasi segala muatan, selayaknya menjanjikan harapan ke depan, dimana eksplorasi dipetakan melalui daya dukung (manusia dan alam) secara

beriringan. Penerapan instrumen yang dimaksud, harus memperhatikan beberapa elemen makro yaitu teknologi, budaya, ekonomi, dan sosial. Di samping itu, usaha pembelajaran di organisasi dalam arah ke daya saing juga tidak terlepas dari runtutan utuh (kelompok) maupun parsial. Sederhananya, berfikir strategik memperhatikan realitas mikro yang ditunjukkan kepada proses, konsep, dan luaran untuk mengaktualisasikan semua perubahan mengacu perubahan nyata berdasarkan ancaman sampai peluang yang sering ditemui. Umumnya, empat fase kritis yang dilalui adalah unit kerja, pembentukan maupun keterlibatan kelompok kerja, status, dan inventarisasi. Tinjauan strategik klasik, tidak terlepas dari produk itu sendiri. Dari tradisional sampai ke yang lebih modern seperti model Porter terhadap dunia industri terkini, kaitannya telah ditentukan oleh seberapa tinggi dimensi atau ketentuan yang menarik atensi.

Seuntai Kata

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillah, gagasan dan ide ini dapat terselesaikan dengan teratur. Tentu hal sukar menjadi tantangan sekaligus respons penulis dalam menyusun draft hingga mengkonseptualisasikan runtunan berbagai teori yang berasal dari sudut pandang peneliti-peneliti di beberapa belahan negara hingga memvisualisasikannya dengan kondisi dan isu terkini terkait peran manajemen stratejik. Kehadiran konsepsi ini, setidaknya merangsang apa yang terjadi di suatu organisasi dengan langkah-langkah jitu. Maka dari itu, penyelesaian persoalan sehubungan organisasi dimulai dari manajemen SDM (pemimpin, redaksi, dan) karyawan/pegawai) dahulu secara terstruktur dan berkala. Luarannya, timbul harmonisasi antar lini untuk bersama-sama dapat menggapai nilai perusahaan dikemudian hari.

Pengarang patut mengapresiasi atas support materi (finansial) kepada pihak Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Mulawarman yang telah

mensponsori buku ini, khususnya Dekan FEB (Prof. Hj. Dr. Syarifah Hidayah, S.E., M.Si) dan Ketua Program Magister Manajemen (Dr. Tetra Hidayati, S.E., M.Si). Tak lupa, rasa terima kasih kepada segenap keluarga dan penerbit, yang selama ini turut menyertakan mendoa'kan, dukungan moril, dan bantuan *editing* kepada kami dalam penyempurnaan kreasi ini.

'Hidup ini singkat, bagikan mampir sebentar di warung kopi', sebab itu pengarang berharap agar semua pihak terkait yakni akademisi, praktisi, dan pelaku usaha agar terus memantau dan melengkapi kebaruan tentang pembahasan seputar dinamika organisasi.

Tidak ada maha karya yang ideal di dunia ini. Pengarang menyadari masih terdapat kelemahan dan keterbatasan di buku ini. Intervensi haluan melalui buku ini, kiranya menjadi respons untuk berkontribusi secara praktis dan teoritis. Oleh karenanya, kami menerima segala saran hingga kritik dalam rangka perbaikan konstruktif di masa mendatang.

Walaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh,

Salam hangat,

Dr. H. Zainal Ilmi, S.E., M.BA

Daftar Isi

Ringkasan Eksekutif	i
Seuntai Kata	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar	x
Chapter 1. Asal-Usul.....	1
A. History Manajemen Strategik.....	1
B. Defisini, Teori, dan Konsep	5
C. Struktur dan Evolusi.....	14
Chapter 2. Hakikat Manajemen Strategik.....	17
A. Refleksi Organisasi Mengejar Motivasi?.....	17
B. Manfaat dan Pentingnya Mempelajari Manajemen Strategik	20
C. Karakteristik dan Substansi.....	22
D. Batasan Manajemen Strategik.....	25
E. Eskalasi Matrik S-W-O-T.....	26

Chapter 3. Kapabilitas Manajemen Stratejik	31
A. Kreativitas dan Inovasi.....	31
B. Karakteristik Kepribadian dan Individu	35
C. Keseimbangan Tindakan.....	37
D. Elemen Dasar Kreatif.....	39
Chapter 4. Performa	42
A. Dinamika Kepemimpinan Organisasi	42
B. Efektivitas Kepemimpinan dan Bisnis	49
C. Paradigma Transaksional.....	53
Bibliografi.....	55
Tentang Penulis	77

Daftar Tabel

Tabel 1 Runtutan kontemporer yang mendasari manajemen stratejik.....	3
Tabel 2 Matriks poin terhadap S-W-O-T.....	28
Tabel 3 Karakteristik gaya lateral v.s. gaya vertikal.....	47

Daftar Gambar

Gambar 1	Core pada teori manajemen stratejik.....	8
Gambar 2	Adopsi kerangka gagasan Barney.....	10
Gambar 3	Anatomi dari keunggulan kompetitif.....	13
Gambar 4	Motivasi mengejar nilai organisasi	19
Gambar 5	Keterkaitan antara kreativitas, imajinasi, visi, dan inovasi	34
Gambar 6	Kreativitas yang ditargetkan dan menyeimbangkan tekanan lawan	38

Asal-Usul

A. History Manajemen Stratejik

Perkembangan bidang manajemen stratejik dalam dua dekade terakhir telah dramatis. Sementara itu, akarnya berada di area yang lebih diterapkan dan sering disebut sebagai kebijakan bisnis. Bidang manajemen stratejik sejauh ini sangat berbasis teori, dengan penelitian empiris yang substansial sampai bersifat eklektik (Hoskisson *et al.*, 1999).

Tinjauan perkembangan bidang dan posisi dari manajemen stratejik diperlukan dalam mengkaji perkembangan awal bidang tersebut dan landasan teoritis dan metodologis utama sepanjang sejarahnya. Perkembangan awal termasuk yang dipelopori oleh Ansoff (1965) tentang 'Strategi Korporasi' dan Chandler (1962) yang menyoroti 'Strategi dan Struktur Organisasi'.

Berangkat dari situ, istilah "strategik" dipaparkan dengan detail oleh Johnson *et al.* (2008) mengenai bagaimana kita bisa menjelaskan atau menggambarkan manajemen strajik? Secara utuh, manajemen strategik merupakan proses dan pendekatan dari menentukan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan, program, paradigma, rencana untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, serta program. Dengan kalimat yang sederhana, manajemen strategik dapat dilihat sebagai pengelolaan komponen gabungan dari tiga tahap proses strategik, antara lain pengembangan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perspektif gabungan oleh para filsuf dibidang manajemen, menyebutkan tahap vital dalam merumuskan strategi, perlu mengacu kebijakan yang dikembangkan (Omalaja & Eruola, 2011).

Jelenc (2009) memberikan perspektif sehubungan perusahaan yang tergolong memiliki keunggulan kompetitif, ketika menerapkan strategik penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing saat ini atau calon pesaing. Satu langkah lebih jauh, sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika menerapkan strategik penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing

saat ini atau yang potensial, dan ketika perusahaan lain ini tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategik ini (Barney, 1991). Kemampuan dinamis dibuat dari waktu ke waktu dan mungkin bergantung pada riwayat penggunaan sumber daya dalam proses yang sangat kompleks tergantung jalur.

Tabel 1 Runtutan kontemporer yang mendasari manajemen strategik

Peneliti (tahun)	Domain
March & Simon (1958)	Organisasi
Lindblom (1959)	Ilmu ‘menghancurkan melalui’
Braybrooke & Lindblom (1963)	Sebuah strategi keputusan
Cyert & March (1963)	Teori perilaku perusahaan
De Bono (1970)	Berpikir lateral
Simon (1973)	Desain organisasi
Anderson & Paine (1975)	Persepsi manajerial dan perilaku strategik
Argyris (1976)	Meningkatkan efektivitas kepemimpinan

Quinn (1978)	Strategi untuk perubahan: inkrementalisme logis
Argyris & Schön (1978)	Pembelajaran organisasi: teori perspektif tindakan
Schön (1983)	Praktisi reflektif: bagaimana para profesional berpikir dalam tindakan
Srivastava & Schneider (1984)	Kerangka acuan organisasi
Smircich & Stubbart (1985)	Manajemen stratejik di dunia yang berlaku
Senge (1990)	Disiplin kelima
Senge <i>et al.</i> (2000)	Sebuah percakapan tentang kepemimpinan

(Sumber: Dirangkum dari publikasi berbagai edisi)

Kombinasi yang tepat, menyodorkan proposal untuk mengenalkan sumber daya, barang baru, metode produksi baru, pembukaan pasar baru, sumber pasokan baru, dan organisasi baru. Kirzner (1973) mengkonfirmasi arah manajemen stratejik sebagai pelengkap kemampuan untuk melihat peluang baru. Pengakuan dan perebutan peluang ini, cenderung mengoreksi pasar dan membawanya kembali kejayaan perusahaan.

B. Defisini, Teori, dan Konsep

Manajemen stratejik melibatkan pemahaman posisi penting di suatu organisasi, pilihan terbaik untuk masa depan dan mengelola itu dalam tindakan. Manajemen stratejik melibatkan eksplorasi dan pengelolaan strategi perusahaan organisasi. Ini juga termasuk memodelkan dan menganalisis strategi perusahaan secara keseluruhan dari sistem untuk memasukkan stratejik posisi organisasi, pilihan jitu oleh organisasi, dan perencanaan dalam tindakan di dalam dan di sekitar organisasi (Omalaja, & Eruola, 2012).

Posisi stratejik berkaitan dengan dampak terhadap strategi eksternal lingkungan, kemampuan stratejik organisasi (sumber daya dan kompetensi), harapan dan pengaruh pemangku kepentingan, serta pengaruh budaya dan sejarah seperti parameter historis organisasi, sektoral, dan nasional. Pilihan stratejik melibatkan memahami dasar-dasar yang mendasari strategi masa depan di unit bisnis, korporat, tingkat internasional, dan pilihan untuk mengembangkan stratejik (baik dari segi arah dan metode pembangunan). Stratejik dalam aplikasinya, berkaitan dengan memastikan bahwa telah bekerja. Umumnya, itu mencakup pertimbangan stratejik yang menyeluruh pada proses pengembangan dalam organisasi, penataan, dan

restrukturisasi (*reengineering*) organisasi untuk mendukung kinerja yang efektif dan efisien (produktivitas optimal) terkait struktur organisasi, proses, dan hubungan. Selain itu, hingga berujung untuk menonjolkan stratejik sumber daya, perubahan stratejik, dan praktik strategi. Dari analisis ini, manajemen stratejik dapat menggarisbawahi pentingnya manajer berkaitan dengan strategi organisasi secara kolektif.

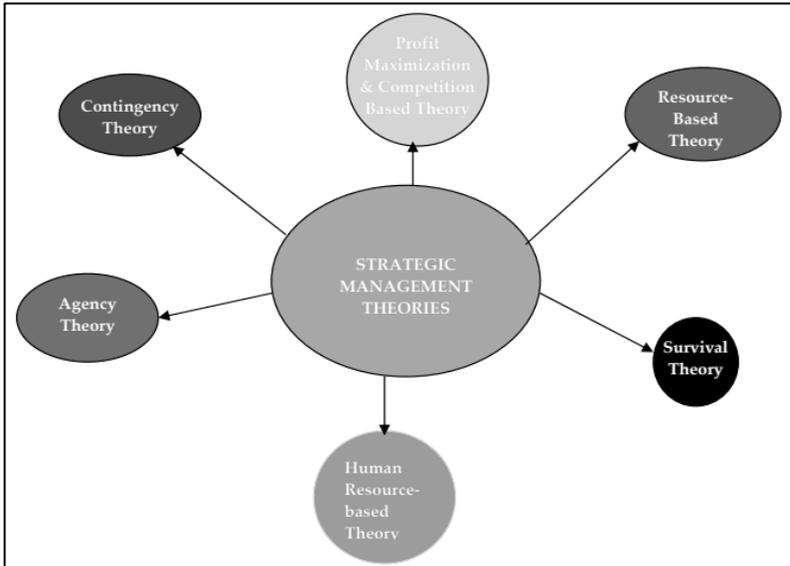
Setelah menjelaskan istilah manajemen stratejik, lantas apa yang ada dibenak kita tentang konsep dan teori dari manajemen stratejik? David (2005) & Hashim (2005) mengkonfirmasi bahwa manajemen stratejik adalah sistem gagasan atau proporsi yang dimaksudkan untuk menjelaskan asal usul, evolusi, prinsip, dan tindak lanjutnya. Teori manajemen stratejik sebenarnya sebagian besar berasal dari perspektif sistem, pendekatan kontingensi, dan mengedepankan teknologi informasi kepada manajemen perusahaan. Berdasarkan sudut pandang ini, tercatat jika manajemen stratejik berlaku untuk industri modern dan organisasi pemerintah, dimana tahap akhirnya adalah pemaksimalan keuntungan dan berbasis persaingan. Ini juga didukung oleh teori berbasis sumber daya, teori berbasis kelangsungan hidup manusia,

teori keagenan, dan teori kontingensi (Abdullah, 2010; Otungu *et al.*, 2011).

Teori memaksimalkan laba dan berbasis persaingan didasarkan pada gagasan bahwa bisnis tujuan utama organisasi adalah untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang dan mengembangkan berkelanjutan keunggulan kompetitif atas pesaing kompetitif di pasar eksternal. Industri-perspektif organisasi (I/O) adalah dasar dari teori ini karena memandang pemosisian pasar eksternal sebagai faktor penting untuk mencapai dan mempertahankan daya saing keuntungan. Dengan kata lain, perspektif I/O tradisional menawarkan manajemen strategik model sistematis untuk menilai persaingan dalam suatu industri (Porter, 1981).

Terdapat kesamaan dengan filosofi ekonom tentang tujuan bisnis. Disisi lainnya, sumber teori berbasis berasal dari filosofi manajemen berlaku ketika sumber daya kompetitif perusahaan keuntungan terletak pada sumber daya internal mereka dan lawan dari posisi mereka di eksternal lingkungan. Bukan hanya mengevaluasi peluang dan ancaman lingkungan dalam menjalankan bisnis, melainkan keunggulan kompetitif tergantung pada sumber daya yang unik dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan (Barney, 2001). Filosofi berbasis sumber daya perusahaan

meramalkan bahwa jenis sumber daya tertentu yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan memiliki potensi dan menjanjikan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan pada akhirnya kinerja perusahaan yang unggul (Ainuddin *et al.*, 2007).



Gambar 1 Core pada teori manajemen stratejik

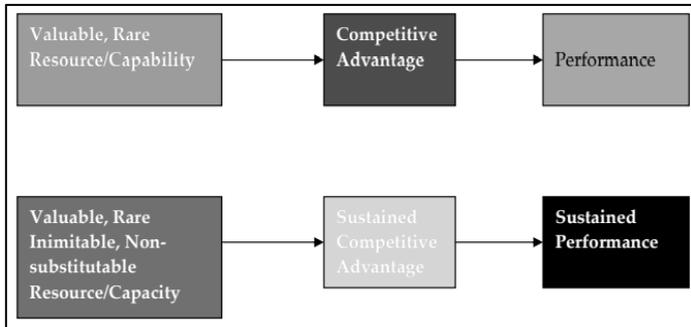
(Sumber: Hashim, 2005 & David, 2005)

Desakan teori berbasis kelangsungan hidup berpusat pada konsep, idealnya organisasi perlu terus menerus beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif untuk bertahan hidup. Berbeda dari manusia yang bertumpu teori

berbasis sumber daya yang menekankan pentingnya elemen manusia, eksistensi organisasi adalah proses dari pengembangan strategi organisasi itu sendiri. Kemudian, teori keagenan mendasari dan menekankan hubungan penting antara pemegang saham (atau pemilik perusahaan) dan agen (atau manajer perusahaan) dalam memastikan keberhasilan organisasi. Akhirnya, teori kontingensi menarik gagasan bahwa tidak ada satu atau satu cara atau pendekatan terbaik untuk mengelola organisasi. Organisasi kemudian harus mengembangkan strategik manajerial yang tepat berbasiskan situasi dan kondisi yang mereka alami. Singkatnya, selama proses pengembangan strategi, implementasi dan evaluasi, manajemen strategik mengutamakan teori yang berlaku untuk manajemen organisasi sebagai alat untuk membantu mereka dalam membuat keputusan manajerial yang strategik dan terarah. Teori-teori manajemen strategik ini dapat menjadi yang terbaik dirangkum di Gambar 1.

Mengejar keunggulan kompetitif memang merupakan ide yang menjadi inti dari sebagian besar perusahaan yang memberlakukan literatur manajemen strajik. Memahami sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, telah menjadi bidang studi utama dalam manajemen strategik. Teori berbasis sumber daya

menetapkan bahwa dalam manajemen strategik, sumber dan pendorong fundamental bagi keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul terutama terkait dengan atribut sumber daya dan kemampuan mereka yang berharga dan mahal untuk disalin. Barney (1986), Conner (1991), Mills *et al.* (2003) dan Peteraf & Bergen (2003) membangun asumsi bahwa sumber daya strategik didistribusikan secara heterogen di seluruh perusahaan dan perbedaan ini dalam *trend* yang stabil dari masa ke masa. Barney (1991) berasumsi bahwa hubungan antara perusahaan sumber daya dan keunggulan kompetitif dapat berjalan secara beriringan.



Gambar 2 Adopsi kerangka gagasan Barney

(Sumber: Newbert, 2007)

Gambar 2 meyakinkan gagasan konseptual terbaik dari empat indikator empiris berkaitan potensi sumber

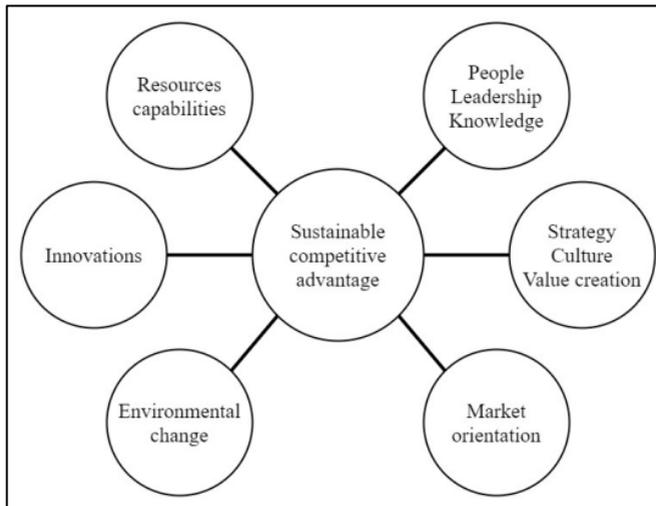
daya perusahaan untuk menghasilkan konsistensi keunggulan kompetitif berupa nilai, kelangkaan, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Barney (1991) kembali menegaskan jika sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sebagainya dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan stratejik yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif, ketika menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing saat ini atau yang potensial. Selanjutnya, dapat juga terbilang mempunyai kelangsungan keunggulan kompetitif, saat menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan diberlakukan oleh pesaing saat ini atau pesaing potensial dan ketika perusahaan lain ini tidak dapat menduplikasi manfaat dari stratejik ini.

Lebih lanjut, Barney (2001) berpendapat bahwa untuk memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif, sumber daya perusahaan harus memiliki empat atribut khas. Pertama, harus bernilai, dalam arti memanfaatkan peluang dan/atau menetralsisir ancaman dalam lingkungan perusahaan. Kedua, harus jarang ada di

antara persaingan perusahaan saat ini dan yang potensial. Ketiga, dapat ditiru secara tidak sempurna. Terakhir, tidak ada yang setara secara strategik pengganti sumber daya ini.

Keunggulan kompetitif mungkin merupakan istilah yang paling banyak digunakan dalam manajemen strategik, namun tetap kurang didefinisikan dan dioperasionalkan. Ma (2000) membuat tiga pengamatan mengenai keunggulan kompetitif dan secara konseptual mengeksplorasi berbagai pola hubungan antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan, yaitu keunggulan kompetitif tidak sama dengan kinerja yang unggul, keunggulan kompetitif adalah istilah relasional, dan keunggulan kompetitif bersifat spesifik konteks. Selain itu, Ma (1999a) menginvestigasi tiga pola hubungan antara keunggulan kompetitif dan perusahaan kinerja, mencakup keunggulan kompetitif yang mengarah pada kinerja yang unggul, keunggulan kompetitif tanpa kinerja yang unggul, dan kinerja yang unggul tanpa keunggulan kompetitif. Tujuan akhir dari sudut pandang Ma (2000) adalah untuk membantu menghasilkan debat yang sehat di antara para ahli strategi tentang kegunaan kompetitif konstruksi keuntungan untuk pembangunan dan pengujian teori kami.

Ma (1999b) juga menyimpulkan keunggulan kompetitif muncul dari perbedaan di antara perusahaan-perusahaan sepanjang setiap dimensi perusahaan atribut dan karakteristik yang memungkinkan satu perusahaan untuk menciptakan nilai pelanggan dengan lebih baik daripada yang dilakukan yang lain.



Gambar 3 Anatomi dari keunggulan kompetitif

(Sumber: Soloducho-Pelc & Sulich, 2020)

Sumber umum keunggulan kompetitif termasuk kepemilikan aset atau posisi mengakses untuk distribusi, pasokan, kecakapan, pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan dalam operasi bisnis. Lebih dikatakan bahwa

untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu secara kreatif dan proaktif mengeksplorasi tiga sumber (mendahului upaya pesaing pada sumber-sumber tersebut, mengejar kombinasi apa pun dari tindakan proaktif, dan upaya pencegahan. Pengajuan ini memajukan kerangka kerja integratif yang membantu praktisi manajemen secara sistematis menganalisis sifat dan penyebab persaingan keuntungan (simak Gambar 3).

Keunggulan kompetitif sebagai tonggak untuk mewujudkan kinerja yang unggul. Memahami anatomi keunggulan kompetitif sangat penting bagi manajer umum yang memikul tanggung jawab utama untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

C. Struktur dan Evolusi

Untuk memahami masa depan studi-studi yang membahas manajemen strategik, penting untuk memberikan perspektif sejarah tentang asal-usulnya perubahan dan evolusi yang diamati dalam perkembangan lapangan. Oleh karena itu, penting untuk menyajikan secara luas tetapi tidak lengkap gambaran perkembangan lapangan. Banyak sekali buku teks yang mengulas manajemen strategik seperti Grant (1991), Hitt *et al.* (1999),

Johnson *et al.* (2004), dan McGee *et al.* (2005) memiliki sintesis pengembangan lapangan sebagai volume berorientasi studi yang sistematis seperti yang diteliti oleh Rumelt *et al.* (1994) dan Pettigrew *et al.* (2002). Ikhtisar singkat didasarkan pada tiga dari studi terdahulu oleh Rumelt *et al.* (1994), Hoskisson *et al.* (1999), dan Bowman *et al.* (2002) yang meninjau dan mendalami manajemen stratejik.

Riwayat tentang perdebatan konsep manajemen stratejik puncaknya hingga tahun 1980. Furrer *et al.* (2008) membagi perkembangan ini menjadi tiga dekade, dimana periode kemunculan, kelahiran di 1960-an, dan masa transisi menuju orientasi yang banyak diteliti sejak 1970-an.

Kronologi manajemen stratejik sebagai bidang akademik terletak pada studi ekonomi organisasi dan birokrasi (Rumelt *et al.*, 1994). Diantara banyak penulis yang mulai menyelidiki peran manajemen dan kemungkinan untuk pilihan stratejik, paling terkemuka adalah Taylor (1947) yang memprakarsai sebuah 'ilmu kerja', Barnard (1938) yang mempelajari peran manajer, Simon (1947) mengembangkan kerangka kerja untuk menganalisis administrasi, dan Selznick (1957) memperkenalkan gagasan 'kompetensi khas'. Kontribusi penting dari keempat

pengarang ini adalah hubungan mereka dengan studi organisasi melalui ide-ide ekonomi.

Namun, lahirnya bidang manajemen strategik di era 1960-an, dapat ditelusuri atas maha karya Chandler (1962), Ansoff (1965), dan Learned *et al.* (1965). Sumbangan ketiganya, kini bergeser dari pendekatan satu-cara terbaik dari determinasi ke perspektif yang lebih bergantung, dimana organisasi perlu beradaptasi dengan lingkungan eksternal mereka lingkungan. Namun, studi yang lebih berorientasi ke manajerial, dengan penekanan pada resep normatif dari pada analisis, didasarkan pada studi kasus mendalam tentang perusahaan atau dunia industri.

Hakikat Manajemen Stratejik

A. Refleksi Organisasi Mengejar Motivasi?

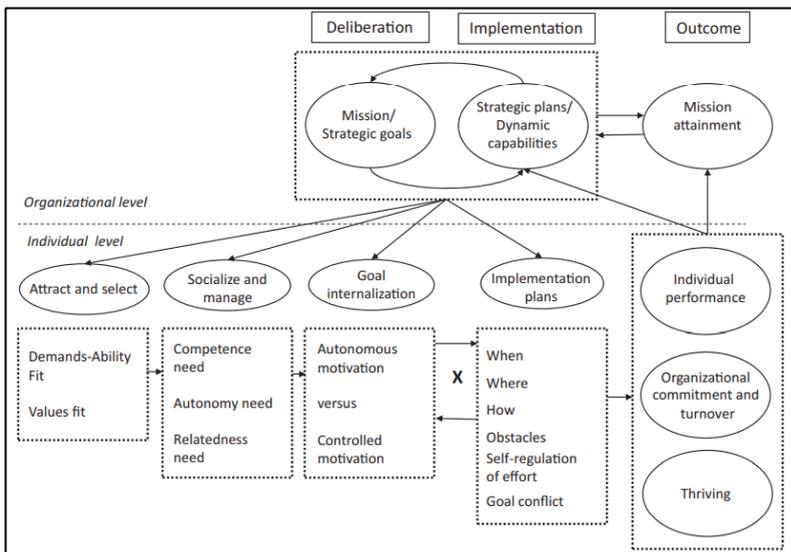
Model motivasi yang diusulkan dari pengejaran tujuan organisasi. Hasil minat adalah realisasi tujuan organisasi seperti *goals*. Hasil organisasi yang diinginkan bervariasi menurut tipe organisasi. Dalam organisasi dengan orientasi profit, tujuan pencapaian sering diukur melalui produksi, pengendalian persediaan, penjualan, kualitas layanan, pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan tentu saja keuntungan (Cummings & Worley, 2015). Organisasi nirlaba, termasuk pemerintah, terkait kesehatan dan pendidikan organisasi, seringkali memiliki pengendalian biaya, keberlanjutan, kepuasan klien, dan tujuan terkait nilai, misalnya perlindungan lingkungan, melekat huruf, kesejahteraan hewan, dan mempromosikan kesehatan (Gagné, 2018).

Sekarang, semakin banyak organisasi secara eksplisit mengadopsi tujuan tanggung jawab sosial perusahaan, seperti pembangunan berkelanjutan, kesehatan dan kesejahteraan pegawai/karyawan (McWilliams & Siegel, 2001). Akhirnya, beberapa organisasi (misalkan family business), telah terbukti juga mengadopsi sosio-emosional dan tujuan jangka panjang (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Semua dari hasil, ini dimasukkan dalam pencapaian misi dalam model.

Gambar 4 mengilustrasikan pencapaian misi sebagian ditentukan oleh kesehatan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan kemampuan dinamis yang muncul dari hasil tingkat individu juga secara langsung mempengaruhi pencapaian misi. Di dalam bagian ini, fokusnya adalah pada tujuan tingkat organisasi pengaturan.

Jarang sekali organisasi mengejar satu tujuan dengan cara yang sama seperti untuk individu. Misi akhir organisasi adalah saling berhubungan, keterikatan, dan membentuk sistem tujuan. Dalam praktiknya, beberapa tujuan duduk dilevel yang lebih tinggi (*superor dinat*), sementara yang lain mungkin lebih konkrit (bawahan) secara bersama-sama membentuk hierarki tujuan (Kruglanski *et al.*, 2002). Dalam organisasi, itu sering disebut sebagai misi dan tujuan strategik masing-masing

(Barney & Hesterly, 2015). Tujuan 'bersaing' untuk jumlah konstan dari sumber daya yang terbatas, seperti yang dikemukakan dalam pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Barney, 1991). Tetapi, mungkin saja dalam sistem tujuan untuk memiliki tujuan yang saling mendukung, sehingga mengejar satu tujuan memfasilitasi mengejar yang lain (Kruglanski *et al.*, 2002).



Gambar 4 Motivasi mengejar nilai organisasi

(Sumber: Gagné, 2018)

Ketika organisasi meningkatkan multifinalitas antara tujuan, mereka lebih berkemungkinan untuk mencapai

lebih banyak tujuan dan akibatnya menjadi lebih berhasil. Makna itu berbentuk kompatibel dengan dinamika pandangan kemampuan perusahaan. Teece (2007) menentukan bagaimana organisasi menciptakan kemampuan melalui melihat bagaimana sumber daya internal berinteraksi.

B. Manfaat dan Pentingnya Mempelajari Manajemen Stratejik

Sebuah bisnis yang tidak memiliki strategi yang tidak dapat melihat masa depan dan bisnis ini tidak memiliki arah. Pekerjaan rutin sehari-hari tidak dapat menciptakan tujuan yang tepat dan harmonis (Olanipekun *et al.*, 2015). Stratejik digunakan untuk menciptakan tujuan dengan fokus, keselarasan dan keselarasan dengan mengembangkan rencana panduan, model, posisi, dan perspektif untuk tindakan stratejik (Stamevska *et al.*, 2019).

Saat ini, struktur organisasi bisnis berubah didasarkan pada strategi yang diidentifikasi. Struktur bisnis harus membuat tindakan fleksibel yang merespons dengan cepat perubahan eksternal dengan kerja tim dan sumber inovator. Lingkungan tugas bisnis diidentifikasi sebagai industri, dimana ia menjalankan kegiatan mereka (Durmaz & Düşün, 2016). Lingkungan sosial tidak

mempengaruhi aktivitas bisnis dalam waktu singkat. Ini mencakup kekuasaan efektif jangka panjang yang memiliki struktur umum.

Çoban & Uysal (2005) menyerukan esensi manajemen strategik yang ditambahkan kekuatan keuntungan ekonomi, visioner dan, di atas rata-rata untuk perusahaan, minimal membutuhkan 1 - 2 dekade untuk memperoleh manfaat strategik manajemen. Adapun ciri-cirinya yakni memberikan kemampuan untuk memprediksi kondisi yang berubah, menjelaskan tujuan dan pendekatan perusahaan, proses penelitian memberikan kontribusi kepada orang-orang di unit manajemen, menawarkan keuntungan manajer dalam mengklarifikasi masalah yang paling jelas dari bisnis, berkontribusi pada pengembangan perencanaan jangka pendek seperti komunikasi, koordinasi, orientasi sumber daya, dan anggaran dalam organisasi.

Ağlargöz (2012) memandang manfaat yang diberikannya kepada bisnis, diantaranya meliputi dampak untuk identifikasi dan evaluasi probabilitas, membawa perspektif objektif tentang masalah organisasi, memungkinkan organisasi untuk melakukan pekerjaan audit dengan nyaman, mengurangi efek negatif dari kemungkinan perubahan dalam organisasi,

memungkinkan menghubungkan proses pengambilan keputusan dengan tujuan organisasi, penggunaan waktu yang lebih efisien, komunikasi dilakukan secara efektif, memotivasi staf bisnis untuk memikirkan masa depan, dan membawa disiplin ke manajemen (Saridag, 2021).

C. Karakteristik dan Substansi

Setiap kerjasama antara dua atau lebih perusahaan belum merupakan kemitraan, bahkan meskipun hubungan di antara mereka mungkin sangat luas, sehingga mereka mewakili satu sama lain yang terbesar. Penting untuk menentukan bagian strategik dalam hubungan ini. Kemitraan atau kemitraan adalah hubungan bisnis yang disesuaikan antara dua atau lebih peserta, berdasarkan rasa saling percaya, keterbukaan, risiko bersama, dan kebersamaan manfaat yang meningkatkan kemampuan bersaing umum dan kinerja bisnis, dibandingkan dengan apa yang dapat diperoleh organisasi yang berpartisipasi mencapai sendiri (Gudergan *et al.*, 2012). Kemitraan ditandai dengan kerjasama yang mendalam tindakan dengan penyesuaian timbal balik dari aset dan perilaku mitra.

Dalam hal ini, tidak hanya masalah kepentingan paralel (aliansi) dalam pilihan tertentu lapangan, tetapi juga

penyesuaian dan koordinasi timbal balik antara yang terhubung perusahaan, dimana setiap peserta kemitraan harus menyerahkan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu. Area kontak antara perusahaan afiliasi tersebut secara signifikan lebih besar dan oleh karena itu lebih solid ketimbang dalam kasus aliansi yang terbentuk saja dengan menjumlahkan potensi kedua perusahaan.

Bentuk kemitraan bisa sangat beragam, tetapi semuanya harus mencakup empat karakteristik substantif dari kemitraan strategik yang penting membedakan seperti hubungan antara organisasi dari persaingan klasik atau hubungan pembelian (Dubrovski, 2020). Pertama, penyesuaian timbal balik dari sumber daya dan perilaku peserta: alih-alih penjumlahan belaka, karakteristik untuk aliansi. Kedua, penyertaan komponen pengembangan: perusahaan mitra terlibat dalam pengembangan bersama, gabungan atau pelengkap dari semua program, proyek dan kegiatan, atau hanya di beberapa bidang strategik penting yang disepakati, sementara kerjasama pembangunan meningkatkan saling ketergantungan dan intensitas kerjasama para peserta dalam hubungan tersebut. Ketiga, kerja sama jangka panjang karena itu adalah timbal balik menuntut dan umumnya penyesuaian jangka panjang dari sistem, proses, struktur, dan strategi peserta, yang juga

termasuk komponen pembangunan bersama, kemitraan hanya dapat berlangsung dalam jangka panjang karena masukan dari kedua belah pihak. Keempat, pembagian risiko dan hasil dalam kemitraan dan pihak tertentu. Semua peserta berbagi risiko kerjasama kemitraan yang terkait dengan investasi dan penyesuaian yang berbeda. Tetapi, disisi lain, juga berbagi atau hasil negatif dari kemitraan. Tentu saja, di bagian mana kerjasama kemitraan terkait.

Tujuan dari aliansi stratejik hari ini adalah untuk meningkatkan kapasitas untuk keberadaan dan pengembangan yang berkelanjutan atau peningkatan daya saing bersama (global), yang dapat berkisar dari penyelesaian krisis di perusahaan mitra hingga percepatan pembangunan dan kepemimpinan pasar atau teknologi. Bergabung dengan kemitraan stratejik sering kali merupakan respons terhadap atau vertikal yang dibentuk sebelumnya kerjasama kemitraan horizontal perusahaan pesaing dengan tujuan mencegah ketertinggalan kompetisi perusahaan yang bukan anggota aliansi sampai saat itu (Wirtz, 2019). Sebuah perusahaan yang berkembang relatif baik atas kemauannya sendiri. Namun, pada tahap tertentu, mulai tertinggal dari pesaing yang telah bergabung kekuatan untuk mencapai efek sinergis yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan independen agar sukses.

D. Batasan Manajemen Strategik

Kemungkinan manajemen stratatejik tidak terbatas ini adalah hal mustahail. Ada sebuah sejumlah batasan dalam penggunaan manajemen stratejik yang menunjukkan bahwa metode manajemen ini atau seperti yang lain tidak universal untuk setiap situasi dan masalah (Pearce & Robinson, 2003).

Manajemen stratejik tidak dapat memberikan gambaran yang tepat dan gambaran rinci tentang masa depan. Metode yang memetakan secara rinci masa depan suatu organisasi bukanlah deskripsi rinci tentang keadaan internal dan situasi di lingkungan eksternal, melainkan campuran keinginan kualitatif terhadap negara di organisasi itu berada ingin menjadi apa di masa mendatang? lalu dalam posisi apa?, dan untuk mengambil di pasar dan dalam bisnis, organisasi apa yang tepat?. Tiga pertanyaan itu muncul, seketika latar budaya di masing-masing lokasi tentu berbeda.

Manajemen stratejik tidak dapat dibatasi pada seperangkat aturan, prosedur, dan jadwal rutin. Terdapat teori yang menitikberatkan bagaimana dan apa yang harus dilakukan untuk memecahkan masalah atau situasi. Manajemen stratejik lebih merupakan filosofi atau ideologi dari bisnis dan manajemen. Setiap manajer yang

memahaminya dan sebagian besar membuatnya dengan cara mereka sendiri, tentu saja ada satu set rekomendasi, aturan, dan diagram alur untuk menganalisis masalah dan untuk memilih dan menerapkan strategi (David, 2011). Tapi secara keseluruhan praktiknya adalah simbiosis intuisi dan seni manajemen senior untuk memimpin organisasi ke tujuan strategik. Kemudian, profesionalisme dan kreativitas karyawan yang tinggi yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan, memperbaharui organisasi dan produknya, mencapai rencana saat ini. Terakhir, keterlibatan aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, untuk menemukan cara terbaik untuk mencapai mereka.

E. Eskalasi Matrik S-W-O-T

Matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman atau yang kerap disebut S-W-O-T merupakan satu di antara alat terpenting oleh manajer untuk dapat membandingkan informasi mereka tentang organisasi dan menawarkan empat strategik menggunakannya. Ke-empat komponen ini terbagi menjadi pilar kekuatan dan peluang (S-O), kelemahan dan peluang (W-O), kekuatan dan ancaman (S-T), serta kelemahan dan ancaman (W-T). Perbandingan faktor utama internal dan eksternal terdiri dari satu di

antara sorotan paling sulit untuk menyediakan matriks S-W-O-T (Nair, 1997). Model ini memiliki empat fitur lengkap meliputi penerapannya untuk tingkat unit bisnis stratejik; menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, ancaman, dan peluang lingkungan; mengetahui persyaratan, nilai-nilai manajemen, dan norma-norma sosial; dan mengikuti keadaan adaptasi terbaik antara perusahaan dan lingkungannya dengan memilih yang paling strategi yang tepat.

Cox *et al.* (2012) membagi strategi S-O ke dalam organisasi yang berusaha memanfaatkan peluang eksternal. Sebagian besar manajer menyukai pada posisi penting, dimana organisasi mereka dapat menggunakan kekuatan internal organisasi mereka untuk mengambil keuntungan dari peristiwa dan tren eksternal. Organisasi biasanya menggunakan strategi W-O, S-T, dan W-T untuk mencapai posisi stratejik berarti mereka dapat menggunakan teknik S-O. Sementara itu, sebuah organisasi memiliki jurusan kelemahan, ia mencoba untuk menghilangkan kelemahan atau mengubahnya menjadi kekuatan. Tujuan dari strategi W-O yaitu organisasi dapat menggunakan peluang yang ada untuk memperbaiki kelemahan internal. Terkadang, ada peluang yang sesuai di luar organisasi tetapi karena memiliki kelemahan internal, organisasi tidak boleh

menggunakan kesempatan ini. Untuk memberlakukan W-O, organisasi harus mendapatkan bantuan melalui kemitraan dengan organisasi lain untuk memanfaatkan peluang atau harus memperkerjakan yang berkualitas individu di bidang teknik dan mencoba melatih orang lain untuk menggunakan peluang ini. Di strategi S-T, organisasi berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan dampak negatif yang ditimbulkan dari ancaman yang ada di lingkungan eksternal dengan menggunakan kekuatannya. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti akan menghadapi banyak ancaman di lingkungan eksternal.

Tabel 2 Matriks poin terhadap S-W-O-T

Kelemahan	Kekuatan	
<i>Penjabaran pada berbagai kelemahan</i>	<i>Penjabaran pada berbagai kekuatan</i>	
Strategik W-O	Strategik W-O	Peluang
<i>Dengan memanfaatkan peluang mencoba untuk</i>	<i>Dengan memanfaatkan kekuatan mencoba untuk mengambil</i>	<i>Penjabaran pada berbagai peluang</i>

<i>menghapus</i>	<i>keuntungan</i>	
<i>kelemahan</i>	<i>dari peluang.</i>	
Stratejik W-T	Stratejik S-T	Ancaman
<i>Mengurangi</i>	<i>Untuk</i>	<i>Penjabaran</i>
<i>kelemahan</i>	<i>menghindari</i>	<i>pada berbagai</i>
<i>dan untuk</i>	<i>ancaman</i>	<i>ancaman</i>
<i>menghindari</i>	<i>gunakan</i>	
<i>ancaman</i>	<i>kekuatan</i>	

(Sumber: Sourkouhi *et al.*, 2013)

Tabel 2 menjelaskan organisasi menjalankan stratejik W-T, mereka defensif dan tujuannya adalah mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman yang berhubungan dengan lingkungan eksternal. Sebuah organisasi yang memiliki beberapa kelemahan internal dan menghadapi banyak ancaman di lingkungan eksternal, itu akan menjadi situasi yang berisiko. Faktanya, organisasi seperti itu akan berjuang untuk kelangsungan hidup mereka dan mencoba untuk mengurangi kegiatan mereka untuk kelangsungan hidup mereka (stratejik mengurangi atau mentransfer). Dapat diintegrasikan ke dalam

organisasi lain dan akhirnya dinyatakan pailit atau dilikuidasi.

Model ini dapat digunakan bersama dengan pendekatan lain dan manajer dapat merancang strategi yang cocok untuk organisasi dengan menggunakannya. Secara umum, model ini lebih terkenal dari model lain dan digunakan secara luas oleh organisasi.

Kapabilitas Manajemen Stratejik

A. Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas dan inovasi seringkali menghasilkan perpecahan atau konflik. Mengapa begitu? ada dua cara untuk menyelesaikan problematika ini. Satu diantaranya yaitu meninggalkan visi dan melupakan kreativitas atau inovasi, resep tertentu untuk demoralisasi, dan kegagalan. Metode itu menyelaraskan masa kini realitas organisasi dengan visi melalui upaya untuk fokus pada kesulitan yang harus diatasi daripada masalah itu sendiri (Csikszentmihalyi, 1996; Mintzberg, 2001; Raynor, 1998). Kiranya, kreativitas kemudian akan berhasil dalam meningkatkan efektivitas operasional, sesuai dengan seperangkat sasaran stratejik untuk masa depan jangka panjang. Tanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang akan membawa organisasi maju dan menghilangkan

hambatan kreativitas terletak pertama-tama, dan di atas semua, dengan organisasi pemimpin (Hickman & Silva, 1984).

Visi mensyaratkan bahwa perencanaan strategik harus sesuai dengan organisasi yang aktual dan muncul sasaran. Lalu, visi dapat mengambil peran utamanya dalam pembentukan dan transformasi bisnis modern. Dalam hubungan ini, indikator keberhasilan menjadi konkret, dapat diuji secara empiris, sampai ke ekspresi berbasis realitas dari tujuan strategik perusahaan.

Dalam konteks perencanaan strategik, menciptakan visi dimulai dengan dan sangat bergantung pada intuisi dan visualisasi. Visi organisasi mungkin paling baik muncul dari proses perencanaan strategik partisipatif penuh, karena eksplorasi intuitif didorong dan pengetahuan spesifik dibuat eksplisit. Namun, asal-usul penglihatan mungkin tidak sepenting

memiliki visi yang diartikulasikan. Anggota organisasi yang tidak memiliki artikulasi visi dapat bekerja sangat tekun, tetapi mereka tidak mungkin efektif dalam mewujudkan visi atau misi atau strategi. Visualisasi status kompetitif organisasi memiliki telah ditemukan dalam banyak studi empiris untuk membantunya secara akurat mengidentifikasi posisi kompetitif saat ini dan cukup

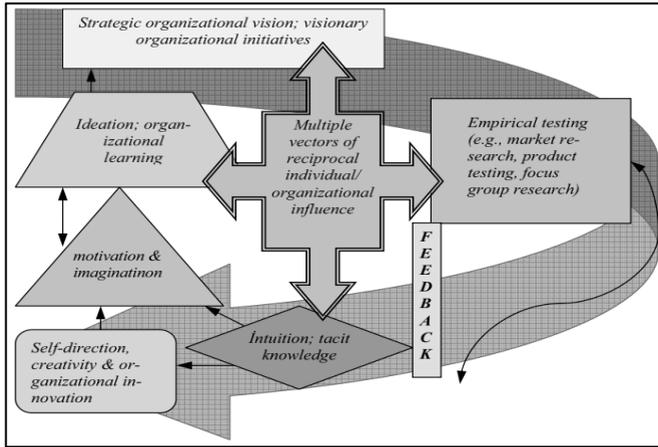
mengantisipasi posisi kompetitif yang akan maju (O'Reilly, 2005; Raynor, 1998).

Mempraktikkan manajemen strategik memungkinkan organisasi untuk menentukan masa depannya sendiri, memilih perusahaan yang kompetitif

keuntungan yang mengukir posisi pasar, menilai organisasi, dan menetapkan rencana berjenjang untuk menutup kesenjangan antara masa kini dan masa depan. Ini memberikan peta jalan dinamis yang responsif terhadap lingkungan yang berubah untuk menyelaraskan proses operasional, mencegah upaya yang sia-sia, memfokuskan sumber daya yang langka dan energi, merespons lebih penuh kepada pemangku kepentingan-kepentingan dan kebutuhan, serta menciptakan nilai tambah.

Kapan dilakukan dengan benar? manajemen strategik dikonsentrasikan untuk mengklarifikasi maksud dan tujuan akhir dari organisasi, memberikan visi yang jelas tentang masa depan yang diinginkan, menyediakan pengambilan keputusan saat ini dan kerangka dimasa depan, menemukan cara baru untuk memanfaatkan 'kompetensi inti' dan 'keunggulan kompetitif', menyelaraskan 'keadaan yang diinginkan' di masa depan dengan saat ini memacu operasi dan proses bisnis, memberikan keteguhan dari waktu ke waktu, dan

mengomunikasikan harapan dan prioritas yang jelas (lihat Gambar 5).



Gambar 5 Keterkaitan antara kreativitas, imajinasi, visi, dan inovasi

(Sumber: Karaman *et al.*, 2008)

Melalui perspektif ini, keduanya mengikuti dan menggabungkan rencana strategik. Kedisiplinan sebagai kunci untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan cara yang konsisten dengan misi, visi, dan strategik organisasi. Perencanaan strategik merupakan elemen awal dan puncak dari manajemen di organisasi. Jadi, pengukuran kinerja menjadi perhatian utama manajemen strategik, karena pengukuran kinerja

memberikan kartu skor manajerial, mendorong penyesuaian, dan revisi iklan pada rencana strategik secara berkelanjutan.

B. Karakteristik Kepribadian dan Individu

Orang yang kreatif di lingkungan, termasuk dunia kerja, dapat melihat dan merasakan dalam bentuk, ruang, dan interaksi multifaset (Döngül, 2017).

Dalam kepribadian kreatif, pada mulanya terletak pada mereka yang terbuka terhadap rasa ingin tahu, kesabaran, perubahan, inovasi, kemampuan untuk menciptakan, petualangan, pengambilan risiko, pemikiran imajinatif, imajinasi, eksperimen, dan penelitian. Kreativitas terjadi pada akhir tipe kepribadian tertentu. Fleksibilitas, sensitivitas, toleransi, tanggung jawab, otonomi, dan kritik diri yang positif merupakan ciri-ciri dari kepribadian kreatif.

Menurut Sternberg (2006), individu yang kreatif memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Untuk alasan ini, mereka memiliki keluwesan mental dan wawasan yang luas (Cropley, 1997). Individu yang kreatif, cenderung lebih cair dan fleksibel daripada mereka yang murni berfiki dan orang-orang di sekitar mereka. Kontradiksi, terkunci kepribadian kurang, dan minat intelektual jauh lebih tinggi

(McCare, 1987). Khas dari ciri-ciri individu kreatif adalah kemandirian. Individu yang kreatif memiliki nilai yang lebih tinggi otonomi dan emosi oposisi, tetapi mereka kurang bersedia untuk mematuhi.

Individu kreatif tidak menyukai ambiguitas, bahkan alternatif tidak mentolerir, namun keinginan untuk melihat bahwa apa pun dapat digabungkan dengan sesuatu yang lain. Pada saat yang sama, kreatif individu tidak puas terhadap satu titik pencapaian saja. Untuk alasan ini, mereka mengidentifikasi masalah yang belum dilihat orang lain dan dapat menanggapi masalah ini dengan beragam alternatif (Sternberg, 1988).

Individu kreatif tidak bertindak berdasarkan apa yang diketahui, karena mereka sering tampil mengejutkan dan berbeda pendekatan. Mereka dapat menghubungkan ide-ide yang tidak relevan. Mereka selalu ingin berbagi, bersemangat, mempunyai sensitif, dan memiliki selera humor (Lin, 2011). Dengan berkembangnya kemampuan berpikir kreatif, individu memperoleh keterampilan komunikasi dan beradaptasi dengan situasi baru dengan lebih mudah. Bagian yang terpenting, mereka membawa rasa kasih sayang yang kuat dan menunjukkan struktur kepribadian yang positif (Halbesleben *et al.*, 2003). Tapi, mereka punya pola pikir yang berbeda dari orang lain,

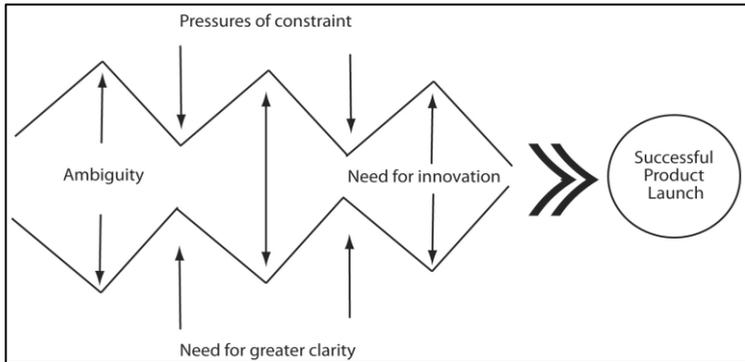
kekayaan imajinasi mereka dapat mendorong orang-orang ini keluar dari kelompok, dan terkadang menjadi kesepian.

C. Keseimbangan Tindakan

Semakin sempit proses yang terpampang pada Gambar 6, semakin menargetkan kreativitas, tetapi kian besar risiko kehilangan peluang kreatif. Perusahaan yang terampil dalam mengelola ambiguitas, maka harus mampu melakukan transisi dari kreativitas ke kendala dan kembali lagi bukan sekali, bukan dua kali, tapi secara berulang-ulang. Ini adalah keseimbangan kreativitas dan kendala. Tantangannya untuk mengelola transisi antara ini dua proses yang berlawanan (Teece, 2007).

Mungkin tergoda untuk menyebut keseimbangan kreativitas dan kendala sebagai 'permainan searah' untuk mengurangi dan mempertahankan ambiguitas sebagai kemampuan dinamis (Teece *et al.*, 1997). Mengingat Sætre & Brun (2012) berpendapat jika menyeimbangkan kreativitas dan kendala berjalan melampaui kemampuan dinamis. Artinya, melampaui kemampuan dinamis seperti yang didefinisikan oleh Teece *et al.* (1997) yang menyebutkan bahwa kapasitas untuk memperbarui kompetensi begitu untuk mencapai keselarasan dengan lingkungan bisnis yang berubah. Mengelola ambiguitas

lebih dari sekadar beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Mencolok dengan benar keseimbangan antara mengurangi ambiguitas dan mempertahankannya berbeda dari beradaptasi dengan semua perubahan lingkungan, yang bisa dibilang berakar pada pengurangan ambiguitas.



Gambar 6 Kreativitas yang ditargetkan dan menyeimbangkan tekanan lawan

(Sumber: Sætre & Brun, 2012)

Menyeimbangkan kreativitas dan kendala, lalu melibatkan kemampuan untuk meluncurkan dengan sukses produk baru dengan mengurangi ambiguitas selama pengembangan produk untuk bergerak proyek maju dan kendalikan biaya, sekaligus mempertahankan ambiguitas selama tahapan-tahapan tersebut dalam rangka

meningkatkan inovasi produk melalui kreativitas stimulasi dan eksplorasi opsi lanjutan. Kesuksesan berasal dari keserempakan ini dari proses yang berlawanan (March, 1991; Jansen *et al.*, 2006).

D. Elemen Dasar Kreatif

Proses disini, dimaknai dengan menciptakan usaha baru secara inheren menjadi dinamis dan serbaguna. Ada tujuh aspek yang harus diambil dan tahapan pendekatan kreatif. Beberapa wawasan penjelasan tentang proses kreatif mulai dari persiapan sampai ke berpikir kritis (Mazla *et al.*, 2019; Fadaee, 2014; Okpara, 2007).

Langkah 1: persiapan. Persiapan adalah langkah dasar yang perlu diperhatikan. Disini, proses mempersiapkan pikiran untuk berkreasi pemikiran. Dasarnya yakni mengidentifikasi masalah dan mencari informasi terkait. Merancang dengan studi dan penelitian lebih lanjut sesuai bidang keahlian merupakan tinjauan utama. Luangkan lebih banyak waktu untuk terlibat dalam profesional atau perdagangan pergaulan untuk menambah pengalaman dan pengetahuan.

Langkah 2: memikirkan yang tak terpikirkan. Dilangkah kedua, memerlukan wirausahawan untuk melampaui zona nyaman. Ungkapan berpikir di luar kotak

sering digunakan untuk membuat solusi masalah yang kreatif dan ekspresi yang telah digunakan dalam psikologi, bisnis, dan pemasaran.

Langkah 3: kreativitas bukan sihir. Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan, menerapkan kembali, mengubah, atau menggabungkan antara yang baru dan yang sudah ada ide-ide. Cara paling sederhana untuk mendapatkan ide baru adalah dengan menggabungkan ide dan elemen yang ada.

Langkah 4: inkubasi. Berawal dari ini, melibatkan banyak pekerjaan untuk mencapai tujuan utamanya adalah mencari solusi. Dengan mengevaluasi proyek yang ada dapat membantu menghasilkan ide potensial.

Langkah 5: penerangan. Disini, ide-ide yang dihasilkan dari tahap inkubasi perlu diklarifikasi. Sekarang, proses kreativitas mengarah pengetahuan tentang beberapa ide praktis yang dapat bekerja.

Langkah 6: verifikasi. Tahap ini adalah untuk memvalidasi ide yang akurat dan berguna. Idanya akan menentukan apakah itu potensial untuk

memecahkan suatu masalah atau tidak. Idanya mungkin ditolak, diterima, dimodifikasi dengan perubahan kecil atau besar. Jika idanya ditolak, seluruh proses harus dimulai lagi.

Langkah 7: berpikir kritis. Berpikir kritis memungkinkan seorang wirausahawan untuk menilai kemampuan sendiri dalam mengevaluasi ide. Berpikir kritis menawarkan banyak keuntungan bagi pengusaha seperti membantu merumuskan ide-ide terbaik dan memungkinkan mereka untuk menjelajahi cakrawala baru.

Performa

A. Dinamika Kepemimpinan Organisasi

Dalam organisasi bisnis dan non-bisnis, peran dan fungsi kepemimpinan sangat penting untuk mencapai tujuan dan sasaran stratejik. Sampai tahun 1990-an, gaya kepemimpinan konvensional adalah umum. Dengan demikian, fitur hierarkis dan prosedural kepemimpinan mendahului gaya kepemimpinan lainnya. Namun, perubahan radikal dan dramatis terjadi setelah era tersebut dalam praktik kepemimpinan sebagai akibat dari globalisasi, meningkatnya tantangan persaingan, dan tuntutan zaman informasi (Koçak, 2019).

Peran kepemimpinan dalam bisnis tumbuh dalam menanggapi tantangan pasar yang kompetitif. Para pemimpin harus menemukan cara, alat, pemahaman, atau pendekatan baru untuk menarik pelanggan dan meningkatkan keuntungan perusahaan mereka.

Kepemimpinan juga penting untuk fungsi organisasi dan masyarakat yang efektif. Peran kepemimpinan melibatkan penentuan tujuan, memutuskan metode untuk mencapai tujuan ini, dan akhirnya menggunakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai target. Secara keseluruhan, kepemimpinan diperlukan untuk membangun sistem organisasi (Katz & Kahn, 1978), menciptakan dan mengidentifikasi tujuan dan nilai kelompok dan mengintegrasikan identitas perusahaan, dan memberikan bantuan untuk menyelesaikan masalah organisasi (Antonakis & Day, 2018).

Di '*grand teori organisasi*', seperti yang disarankan oleh Kimberly & Bouchikhi (1995), kini berada di persimpangan jalan. Pada saat dunia dan sekitar organisasi berubah sangat cepat ketika kebutuhan untuk menemukan pendekatan baru untuk organisasi dan manajemennya terlihat jelas, teori organisasi ditantang untuk mencakup perubahan ini dan berkontribusi pada penjelasannya atau dilihat sebagai kuno, tetapi sebagian besar tidak relevan, perusahaan. Tantangan besar adalah bagaimana dan mengapa satu organisasi tertentu, yang dicirikan oleh pendekatan manajemen yang sangat tidak ortodoks dan kinerja yang kuat, berkembang seperti itu. Pendekatan inovatif untuk manajemen yang digabungkan dengan kinerja tinggi

adalah inti dari lika-liku yang relevan terhadap situasi terkini.

Para cendekiawan telah menunjukkan bagaimana struktur organisasi, strategi, teknologi, budaya, dan lainnya sebagai alat manajemen membantu membawa efektivitas dan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Mereka juga menunjukkan bahwa dalam lingkungan organisasi abad ke-21, kreativitas dan inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif. Sebaliknya, Agbor (2008) justru berfikir bahwa peran kepemimpinan dalam proses inovatif sangat sedikit. Organisasi yang kreatif dan efektif tidak muncul dengan kecelakaan. Mereka membutuhkan pemimpin untuk mendorong dan mengendalikan perubahan yang disengaja dalam struktur, budaya, dan proses untuk mengubahnya menjadi kreatif, efektif, dan produktif. Meskipun banyak organisasi mencari keunggulan kompetitif dalam struktur, strategi, teknologi, budaya, dan kepemimpinan adalah sumber keunggulan kompetitif yang paling penting.

Pemimpin organisasi biasanya memutuskan apa yang terjadi dalam organisasi dan memberikan arah, visi, dan momentum yang membawa kesuksesan. Oleh karena itu, pemimpin adalah katalis yang menciptakan dan mengelola lingkungan, budaya organisasi, dan strategi yang

mendorong dan mempertahankan inovasi, efektivitas, dan sukses dalam organisasi (Hunt & Fedynich, 2018).

Struktur kepemimpinan organisasi membantu menghasilkan hasil yang dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Namun, tidak semua model kepemimpinan efektif dalam menciptakan peluang ini. Investasi dalam jenis gaya dan model kepemimpinan tertentu dapat menghasilkan hasil yang menghasilkan kreativitas. Organisasi yang sukses telah menemukan bahwa kepemimpinan bersama dan kolaboratif. Alih-alih manajemen heroik dan otoriter, inilah yang membuka potensi organisasi (Askenas et al., 2002). Organisasi yang beroperasi dari otoriter, hierarkis, komando dan model kontrol, dimana para pemimpin puncak mengontrol pekerjaan, informasi, keputusan, alokasi sumber daya, menghasilkan karyawan yang kurang berdaya, kurang kreatif, dan kurang produktif. Hornstein & De Guerre (2006) berfokus pada model kepemimpinan sebagai perpanjangan dari tindakan dan kehendak pemimpin puncak.

Jenis kepemimpinan heroik populer di abad ke-19, tetapi berlanjut hingga hari ini di banyak negara organisasi. Sebagaimana organisasi mengungkapkan versi modern dari pendekatan kepemimpinan itu dalam persepsi pengikut tentang pemimpin sebagai mereka yang memiliki

semua ide hebat dan yang mencapai prestasi hebat keberhasilan dalam organisasi seorang diri (Harrison, 1999). Dalam organisasi seperti itu, para pemimpin menempati posisi sentral dan pengikut percaya bahwa para pemimpin ini pada akhirnya bertanggung jawab atas setiap hasil, seperti memastikan bahwa proses organisasi bekerja dengan lancar.

Mundur ke belakang di era 1970-an, telah terjadi perspektif, pencarian teknik, ide, dan pendekatan baru untuk memaksimalkan keuntungan dalam kehidupan ekonomi dan bisnis yang kompetitif. Kepemimpinan lateral diturunkan dari 'pendekatan berpikir lateral'. Bono (1970) mendefinisikan berpikir lateral sebagai cara berpikir logis yang sangat berbeda, terkait erat dengan wawasan, kreativitas, dan humor (Bono, 2014). Pemikiran tentang berfikir lateral menjadi dua metode. Berpikir vertikal menggunakan proses logis konvensional yang sudah lama ada, sedangkan berpikir lateral melibatkan gangguan pada urutan berpikir tertentu untuk menemukan solusi dari sudut lain dan dengan cara baru (Koçak, 2019).

Tabel 3 Karakteristik gaya lateral v.s. gaya vertikal

Berfikir lateral	Berfikir vertikal
Generatif: menciptakan alternatif baru	Selektif: memilih di antara alternatif
Meningkatkan efektivitas berpikir vertikal	Memperkaya ide-ide yang dihasilkan oleh pemikiran lateral
Mencari pendekatan post-modern	Tradisional
Tidak perlu koreksi di setiap langkah	Perlu koreksi di setiap langkah
Meneliti berbagai pendekatan untuk menemukan yang paling menjanjikan	Berkonsentrasi pada dan menghilangkan pendekatan yang tidak relevan
Provokatif dan bisa membuat lompatan jika perlu	Analitis dan berurutan
Kategori dan sebagainya tidak diperbaiki	Kategori tetap dan label

Juga mencari pendekatan yang paling tidak mungkin	Berfokus pada pendekatan yang paling mungkin
Kekayaan sangat penting dalam pemikiran lateral	Kebenaran tidak dapat diabaikan
Proses probabilistik: jelajahi peluang solusi optimal tanpa menjamkannya	Proses terbatas
Mengeksplorasi pendekatan tidak langsung untuk alternatif yang menjanjikan	Pendekatan langsung

(Sumber: Bono, 2014)

Tabel 3 mengilustrasikan bahwa berpikir lateral sangat berbeda dari berpikir vertikal tradisional, yang didasarkan pada pemeriksaan analitis dan pencarian solusi atau keputusan yang benar. Pemikiran seperti itu membutuhkan pendekatan sekuensial dengan koreksi pada setiap langkah untuk menghilangkan alternatif atau fakta

yang tidak relevan untuk menghindari kesalahan. Berpikir vertikal berfokus pada pemilihan di antara alternatif berdasarkan kebenaran atau kebenaran. Tidak seperti berpikir klasik atau vertikal, berpikir lateral adalah retorika baru yang secara kritis berfokus pada pemeriksaan pendekatan yang berbeda untuk menghasilkan ide-ide baru dan menciptakan alternatif baru untuk menemukan yang paling menjanjikan. Oleh karena itu, juga mencari pendekatan yang paling tidak mungkin karena mereka menambah kekayaan pada sistem pengambilan keputusan. Hal ini juga meningkatkan efektivitas berpikir vertikal (Ilmi *et al.*, 2021).

B. Efektivitas Kepemimpinan dan Bisnis

Ukuran perusahaan dianggap sebagai fitur mendasar dengan implikasi penting bagi perilaku strategis organisasi. Meskipun tidak ada aturan ketat untuk mengklasifikasikan ukuran organisasi, dominan perusahaan-perusahaan di negara berkembang semisal Indonesia dipresentasikan pada 10 - 50 karyawan telah dianggap sebagai perusahaan kecil (Pedraja-Rejas *et al.*, 2006).

Secara umum, ukuran suatu organisasi dapat memiliki efek domino (ekonomi dan keuangan). Eckard Jr (1994) telah mengusulkan distribusi yang berbeda

organisasi berukuran besar dalam industri manufaktur di Amerika Serikat yang dijelaskan dengan mempertimbangkan efektivitas organisasi besar maupun kecil. Argumen penting ini mengungkap perusahaan besar jauh lebih efektif karena mereka menghasilkan skala ekonomi dan variabel fundamental dalam penjelasan distribusi di sektor ekonomi.

Dari sudut pandang ekonomi dan keuangan, Beedles (1992) memiliki bukti yang memperlihatkan perusahaan dalam lingkup kecil memiliki biaya patrimonial yang lebih besar, sehingga memakan risiko yang juga lebih tinggi dan likuiditas saham yang lebih rendah. Harus diakui, bahwa tidak hanya perbedaan ekonomi dan/atau keuangan yang timbul dari perbedaan dalam organisasi, tetapi ukurannya organisasi juga mempengaruhi pengambilan keputusan proses.

Sebuah penemuan yang dilaksanakan oleh Matlay (1999) sangat erat kaitannya terhadap efek ukuran organisasi. Dengan berbagai eksperimen dalam tiga periode untuk mempelajari pengambilan keputusan, hasilnya bahwa di perusahaan kecil, keputusan umumnya diambil oleh satu orang (biasanya pemilik). Di satu sisi, pada perusahaan besar keputusan diambil

oleh tim manajemen puncak. Kemudian, manajemen gaya dan hubungan dengan karyawan lebih informal dalam organisasi kecil daripada di organisasi yang lebih besar. Sentralisasi pengambilan keputusan merupakan hal lain fitur pembeda dari organisasi kecil, semisal konfirmasi oleh studi mendalam dari Byers & Slack (2001). Mereka menyimpulkan jika pengambilan keputusan dibatasi oleh waktu dan keinginan pemilik di suatu organisasi kecil untuk mempertahankan kendali.

Di waktu lain, Dean *et al.* (1998) dan Hart & Banbury (1994) dalam risetnya berkontribusi pada ukuran organisasi merupakan penentu dalam proses pengambilan keputusan. Terdapat variabel kontingensi yang terkait dengan ukuran perusahaan yang berdampak pada proses pengambilan keputusan, bahkan pada hal yang sama sejauh lingkungan. Dengan demikian, karakteristik sektor industri menjadi penentu perilaku strategis, meski perilaku ini juga dipengaruhi oleh ukuran perusahaan.

Di perusahaan yang bergerak dalam bidang maskapai kecil dan besar di USA, dibahas oleh Chen & Hambrick (1995). Kesimpulannya, ada perbedaan dalam reaksi strategis kedua jenis maskapai dengan tingkat kecepatan pengumuman dan visibilitas perilaku strategis. Mereka juga menemukan bahwa kecepatan dengan mana

keputusan dibuat adalah penentu yang relevan efektivitas di perusahaan kecil, namun di perusahaan besar kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap jawaban strategis cenderung relevan.

Perusahaan kecil memiliki masalah khusus yang terkait dengan ukuran yang tidak harus dihadapi oleh perusahaan besar. Sebagai contoh, sebuah studi dari perusahaan kecil dan menengah menegaskan jika pertumbuhan perusahaan kecil lebih dinamis dan tidak linier (Orser *et al.*, 2000). Mereka tidak secara sistematis menghasilkan keuntungan. Ditemukan pula bahwa keberadaan rencana bisnis berkorelasi positif dengan hasil ekonomi dengan jenis masalah yang harus dihadapi manajemen berhubungan dengan ukuran organisasi.

Perbedaan dalam perilaku strategis yang terkait dengan ukuran telah diidentifikasi, bahkan dalam kelompok kecil organisasi. Misalnya, telah didirikan organisasi kecil yang lebih besar menunjukkan strategi perilaku yang konsisten dengan sumber daya mereka dan kemampuan, sementara ini tidak terjadi di sangat kecil organisasi (Wolff & Pett, 2000).

Perbedaan dalam strategi yang terkait dengan ukuran memiliki ketidakselarasan. Moen (1999) menguraikan bahwa sementara tidak ada hubungan antara ukuran

perusahaan dan hasil bagi manajemen ekspor, ada perbedaan dasar keunggulan kompetitif dan alasan perusahaan memutuskan untuk mengekspor.

C. Paradigma Transaksional

Pada tahap awal perkembangannya, fungsi SDM sudah dianggap sebagai personalia administrasi meliputi berbagai kegiatan seperti pendaftaran karyawan, penggajian, administrasi, perekrutan, dan termasuk pemecatan karyawan (Barišić *et al.*, 2018; Shilpa & Gopal, 2011).

Manajemen SDM dan pendekatan '*human capital*' telah muncul dan berkembang ketika telah diakui berfungsi untuk mencapai strategi bisnis organisasi (Bhuiyan *et al.*, 2015). Dalam hal itu, administrasi personalia berkembang menjadi SDM, yang kemudian diperluas menjadi dua arah yang berbeda tetapi saling terkait yang dikenal sebagai 'SDM stratejik' dan transaksional. Meskipun menjadi dua konstituen yang terpisah, SDM transaksional dan stratejik tidak dapat beroperasi secara terpisah (Quaosar & Rahman, 2021).

Studi awal, dimulai di 1980-an, mengeksplorasi tahapan dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (ISDM) dan telah ditemukan hampir sekitar 40% organisasi

tidak menerapkan ISDM (Beadles *et al.*, 2015; Sadiq *et al.*, 2012).

Beberapa kajian lain semisal Hayek *et al.* (2013), Ferdous *et al.* (2015), dan Rao & Kollur (2012) membuktikan tingkat adopsi ISDM relatif buruk. Studi yang lebih baru telah mengeksplorasi operasi dan hubungan dari ISDM ke fungsi SIM (seperti Ahmer, 2013; Delmotte *et al.*, 2012). Adopsi ISDM dibandingkan dengan ukuran organisasi dan hasil organisasi ukuran lebih enggan dalam implementasi ISDM secara transaksional. Perusahaan dapat menjalankan fungsi administratifnya, mulai dari penggajian, administrasi manfaat, menetapkan, dan melaksanakan pedoman tempat kerja, dan memecahkan masalah tempat kerja. Bagian-bagian semisal analog di departemen administrasi personalia juga bisa diterapkan (Buller & McEvoy, 2012). Karena kegiatan transaksional tersebut, urusan umum berorientasi pada proses. Profesionalitas SDM melakukan dan mengelola beragam aktivitas melalui semua fase hubungan kerja dari seleksi, perekrutan, dan perekrutan karyawan baru hingga pemutusan hubungan kerja dan pemecatan karyawan (Findikli & Rofcanin, 2016; Zafar, 2013).

Bibliografi

- Abdullah, T. M. (2011). Profit maximization theory, survival-based theory and contingency theory: a review on several underlying research theories of corporate turnaround. *Jurnal Ekonom*, 13(4), 136-143.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: the leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 39-45. Dilansir dari laman https://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol1iss1/JSL_Vol1iss1_Agbor.pdf
- Ağlargöz, O. (2012). *Strategic management and public relations management*. Eskişehir: Anadolu University Publishing.
- Ahmer, Z. (2013). Adoption of human resource information systems innovation in Pakistani organizations. *Journal of Quality and Technology Management*, 9(2), 22-50. Dilansir dari laman https://www.researchgate.net/publication/299471348_ADOPTION_OF_HUMAN_RESOURCE_INFORMATION_SYSTEMS_INNOVATION_IN_PAKISTANI_ORGANIZATIONS

- Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42(1), 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.001>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Argyris, C. (1976). Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9), 638-654. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.31.9.638>
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Anderson, C. R., & Paine, F. T. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 811-823. <https://doi.org/10.2307/255380>
- Ansoff, H. L. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-26). California: Sage Publications, Inc.
- Askenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Barišić, A. F., Pejić Bach, M., & Miloloža, I. (2018). Human resources information systems: transactional and strategic paradigm. *ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVation*, 4(1), 224–230. Dilansir dari laman <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/entrenova/article/view/13875>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: axpectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage*. Cambridge: Pearson.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*, 15th printing. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beadles, I. I., Aston, N., Lowery, C. M., & Johns, K. (2015). The impact of human resource information systems: an exploratory study in the public sector. *Communications of*

- the IIMA*, 5(4), 39-46. Dilansir dari laman <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol5/iss4/6>
- Beedles, W. (1992). Small firms equity cost: evidence from Australia. *Journal of Small Business Management*, 30(3), 57-66. Dilansir dari laman <https://www.proquest.com/openview/f00012e0d24400454a4ff2505169771a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>
- Bhuiyan, F., Rahman, M. M., & Gani, M. O. (2015). Impact of Human Resource Information System on Firm Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 10(10), 171-185. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n10p171>
- Braybrooke, D., & Lindblom, C. E. (1963). *A strategy of decision*. New York: The Free Press.
- Bono, E. (1970). *Lateral thinking*. London: Penguin Books.
- Bono, E. (2014). *Lateral thinking: an Introduction, Paperback – International Ed*. London: Vermilion Press.
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: history and evolution. In *Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (eds), Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight.

Human Resource Management Review, 2(1), 43-56.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>

Byers, T., & Slack, T. (2001). Strategic decision-making in small business within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 121-136.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2001.11949934>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, 3rd Edition*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Chen, M.-J. and Hambrick, D.C. (1995) Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482. <http://dx.doi.org/10.2307/256688>

Cropley, A. J. (1994). Fostering creativity in the classroom: general principles. In Runco, M.A. (eds), *The Creativity Research Handbook*, Vol. 1 (pp. 83-114). New Jersey: Hampton Press.

Çoban, O., & Uysal, E. (2005). A strategic approach to cooperative competition: policy benchmarking. *Marmara University Recommendation: Journal of Social Sciences Institute*, 6, 73-81.

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, 17(1), 121–154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategic management: is it an academic discipline?. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 27–28. <https://doi.org/10.54155/jbs.29.1.25-42>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: flow and the psychology of discovery and intervention*. New York: Harper Collins.
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organisational development and change, 10th ed.* Mason, OH: South-Western.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall/Pearson Education.
- David, F. R. (2005). *Strategic management: concepts and cases, 10 Ed.* New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education International.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases, Ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Dean, T., Brawn, R., & Bamford, C. (1998). Differences in large and small firms responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of

business formations. *Strategic Management Journal*, 19(8), 709-728. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<709::AID-SMJ966>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<709::AID-SMJ966>3.0.CO;2-9)

Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>

Döngül, E. S. (2017). Creativity and the importance of business management. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(8), 428-239. Dilansir dari laman <https://www.ijser.org/researchpaper/CREATIVITY-AND-THE-IMPORTANCE-OF-BUSINESS-MANAGEMENT.pdf>

Dubrovski, D. (2020). Characteristics of strategic partnerships between differently successful companies. *Journal of Financial Risk Management*, 9(2), 82-98. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2020.92005>

Durmaz, Y., & Düşün, N. (2016). Importance of strategic management in business. *Expert Journal of Business and Management*, 4(1), 38-45. Dimuat dari laman <https://business.expertjournals.com/23446781-405/>

Eckard Jr, E. W. (1994). Plant-level scale economies and industrial concentration. *The Quarterly Review of Economics*

and *Finance*, 34(2), 173-182.
[https://doi.org/10.1016/1062-9769\(94\)90012-4](https://doi.org/10.1016/1062-9769(94)90012-4)

Fadaee, A. (2014). Explaining the relationship between creativity, innovation and entrepreneurship. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 1-4.

Ferdous, F., Chowdhury, M. M., & Bhuiyan, F. (2015). Barriers to the implementation of human resource information systems. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 4(1), 33-42. Dilansir dari laman https://www.researchgate.net/publication/316037219_Barriers_to_the_Implementation_of_Human_Resource_Information_Systems

Findikli, M. A., & Rofcanin, Y. (2016). The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes. In Machado, C., Davim, J. P. (Eds.), *Technological challenges and management: matching human and business needs* (1st edition), pp.35-51. Boca Raton: CRC Press.

Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>

- Gagné, M. (2018). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1), S83-S104. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gudergan, S., Devinney, T., Richter, N. F., & Ellis, R. S. (2012). Strategic implications for (non-equity) alliance performance. *Long Range Planning*, 45(5-6), 451-476. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.002>
- Halbesleben, J. R. B., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., & Buckley, M. R. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: a competency-based model. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 433-454. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00046-8)

- Harrison, B. (1999). The nature of leadership: historical perspectives & the future. *Journal of California Law Enforcement*, 33(1), 24-30.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269. Dilansir dari laman <https://www.proquest.com/openview/2dc208aec148774ced617ab7545dd854/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47895>
- Hashim, M. K. (2005). *Strategic management*. Singapore: Thomson Learning.
- Hayek, M., Hayek, C., & Williams Jr, W. A. (2013). Implication of SOX Compliance for HRM: enhancing internal controls with e-HRM. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 18(4), 18-37. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2013.oc.00004>
- Hickman, C. R. & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence*. New York: American Library.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic management: competitiveness and globalisation, 3rd edition*. Cincinnati: South-Western.
- Hornstein, H. A., & De Guerre, D. W. (2006). Bureaucratic organizations are bad for our health. *Ivey Business Journal Online*, 3(4), 1-4. Dilansir dari laman

https://www.researchgate.net/publication/274072466_Bureaucratic_Organizations_are_Bad_for_our_Health

- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00008-2)
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2018). Leadership: past, present, and future: an evolution of an idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8(2), 20-26. <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Ilmi, Z., Robiansyah, R., Hadjaat, M., Zainurossalamia, S. & Darma, D. C. (2021). Determinants of leadership and organizational culture in implementing business strategies. *SEISENSE Business Review*, 1(1), 10-17. <https://doi.org/10.33215/sbr.v1i1.542>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661- 1674. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jelenc, L. (2009). Review of theories in strategic management field-toward the creation of schools of strategic management. *The Business Review*, 14(1), 240-247. Dimuat dari laman <https://www.bib.irb.hr/441627>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2004). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall Europe.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Karaman, A., Kök, S. B., Hasiloglu, S. B., & Rivera, M. (2008). Vision, creativity, strategic innovation, and transformational leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 6(2), 104-109. Dilansir dari laman https://www.researchgate.net/publication/289744812_Vision_Creativity_Strategic_Innovation_and_Transformational_Leadership
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
- Kimberly, J. R., & Bouchikhi, H. (1995). The dynamics of organizational development and change: how the past shapes the present and constrains the future. *Organization Science*, 6(1), 9-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.9>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Koçak, R. D. (2019). New leadership dynamics in the information age: lateral leadership and thought

- leadership. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(2), 223-241. <https://doi.org/10.35343/kosbed.628466>
- Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Fishbach, A., Friedman, R., Chun, W. Y., & Sleeth-Keppler, D. (2002). A theory of goal systems. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 34, pp. 331-378. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80008-9)
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: text and cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lin, Y-S. (2011). Fostering creativity through education—a conceptual framework of creative pedagogy. *Creative Education*, 2(3), 149-155. <https://doi.org/10.4236/ce.2011.23021>
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Ma, H. (1999a). Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*, 38(9), 709-718. <https://doi.org/10.1108/00251749910299129>
- Ma, H. (1999b). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259-267. <https://doi.org/10.1108/00251749910264497>

- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review*, 10(2), 15-32.
<https://doi.org/10.1108/eb046396>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: a micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295.
<https://doi.org/10.1108/01425459910273125>
- Mazla, M. I., Jabor, M. K., Tufail, K., Yakim, A. F., & Zainal, H. (2019). The roles of creativity and innovation in entrepreneurship. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 470, 213-217.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200921.035>
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258-1265.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1258>
- McGee, J., Thomas, H., & Wilson, D. (2005). *Strategy: analysis & practice*. London: McGraw-Hill.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 977-994. <https://doi.org/10.1108/01443570310491738>
- Mintzberg, H. (2001). Crafting strategy. In J. S. Ott (ed.), *Understanding NonProfit Organizations: Governance, Leadership, and Management* (pp. 158-166). Colorado: Westview Pres.
- Moen, Ø. (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18(1), 53-72. <https://doi.org/10.1177/0266242699181003>
- Nair, S. K. (1997). Identifying technology horizons for strategic investment decisions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 227-236. <https://doi.org/1109/17.618074>.
- Okpara, F. O. (2007). The value of creativity and innovation in entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(2), 1-14. Dilansir dari laman

<http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/AJESIII2Okpara.pdf>

- Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O., & Rabiou, R. O. (2015). Impact of strategic management on competitive advantage and organizational performance - evidence from Nigerian Bottling Company. *Journal of Policy and Development Studies*, 9(2), 185-198. <https://doi.org/10.12816/0011216>
- Omalaja, M. A., & Eruola, O. A. (2011). Strategic management theory: concepts, analysis and critiques in relation to corporate competitive advantage from the resource-based philosophy. *Economic Analysis*, 44(1-2), 59-77. Dimuat dari laman <https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/194>
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size, and management problem-solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58. Dilansir dari laman https://www.researchgate.net/profile/Barbara_Orser/publication/27469869
- O'Reilly, D. (2005). The Marketing/creativity Interface: a case study of a visual artist. *International Journal of Nonprofit*

- and Voluntary Sector Marketing, 10(4), 263-274.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.30>
- Otungu, O. A., Nyongesa, W. J., Ochieng, O. E., & Simeon, K. (2011). Strategic management: the link between the agency theory and the company's competitive advantage. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 232-237.
- Pearce J., & Robinson R. (2003). *Strategic management, 8th Edition*. Columbus: McGraw Hill Companies.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado-Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(2), 159-166. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052006000100010>
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a Market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027-1041. <https://doi.org/10.1002/smj.325>
- Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Handbook of strategy and management*. London: Sage.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
<https://doi.org/10.2307/257639>

- Quaosar, G. M. & Rahman, M. S. (2021). Human resource information systems (hris) of developing countries in 21st century: review and prospects. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 470-483. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93030>
- Quinn, J. B. (1978) Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20, 7-21.
- Rao, S. L. & Kollur, A. A. (2012). Perception of employees' and management towards HRIS module with department levels of respondents in KPCL Company. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 1(2), 145-149.
- Raynor, M. E. (1998). The vision thing: do we need it?. *Long Range Planning* 31(3), 368-376. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80004-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80004-6)
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. In Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (eds), *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Sadiq, U., Ahmad Fareed Khan, K. I., & Mujtaba, B. G. (2012). The impact of information systems on the performance of human resources department. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 77-91. Dilansir dari laman

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.652.5750&rep=rep1&type=pdf>

Saridag, A. (2021). The role of strategic management in economic cycles of family enterprises in the process of institutionalization. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 527-535.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92029>

Sætre, A. S., & Brun, E. (2012). Strategic management of innovation: managing exploration-exploitation by balancing creativity and constraint. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(4), 1250025.
<https://doi.org/10.1142/S0219877012500253>

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday Currency.

Senge, P. M., Heifetz, R. A., & Torbert, B. (2000). A conversation on leadership. *Reflections*, 2(1), 57-68.

Shilpa, V., & Gopal, R. (2011). The implications of implementing electronic-human resource management (e-HRM) systems in companies. *Journal of Information Systems and*

Communication, 2(1), 10-22. Dilansir dari laman https://www.researchgate.net/publication/229044862_THE_IMPLICATIONS_OF_IMPLEMENTING_ELECTRONIC-HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_E-HRM_SYSTEMS_IN_COMPANIES

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.

Simon, H. A. (1973). Applying information technology to organization design. *Public Administration Review*, 33(3), 268-278. <https://doi.org/10.2307/974804>

Shrivastava, P., & Schneider, S. (1984). Organizational frames of reference. *Human Relations*, 37(10), 795-809. <https://doi.org/10.1177/001872678403701002>

Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724-736. <https://doi.org/10.2307/258041>

Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment. *Sustainability*, 12(21), 8832. <https://doi.org/10.3390/su12218832>

Stamevska, E., Dimitrieska, S., & Stankovska, A. (2019). Role, importance and benefits of strategic management. *Economics and Management*, 16(2), 58-65. Dilansir dari

laman

https://econpapers.repec.org/article/nejournal/v_3a16_3ay_3a2019_3ai_3a2_3ap_3a58-65.htm

Sternberg, R. J. (1988). *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801_10

Sourkouhi, Z. K., Keivani, F. S., Almasi, M. R., Bayat, M., & Makouei, S. (2019). Strategic management; concepts, benefits and process. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(3), 61-64. <https://doi.org/10.9790/487X-1336164>

Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. New York: Harper.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models*. Cham: Springer Nature.

Wolff, J., & Pett, T. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 34-47. Dilansir dari laman <https://www.proquest.com/openview/ff112b8ffc88fcf4426bb53461af65ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>

Zafar, H. (2013). Human resource information systems: information security concerns for organizations. *Human Resource Management Review*, 23(1), 105-113. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.010>

Tentang Penulis



Dr. H. Zainal Ilmi, S.E., M.B.A. Pria kelahiran 3 April 1959 di Kota Balikpapan (Kal-Tim) ini, berprofesi sebagai Assoc. Prof dan dosen senior di Program Studi Manajemen, FEB - Universitas Mulawarman. Pada 1985, meraih gelar Sarjana Ekonomi di FE - Universitas Mulawarman. Alumni Unmul ini, juga sukses menempuh studi di Universty of Central Arkanses, USA (1994) dan memperoleh gelar M.B.A. Selang dua dekade berikutnya, berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan di Program S3 Ilmu Ekonomi - Universitas Hasanuddin, tepatnya di 2013, beliau turut berhasil menyelesaikan jenjang tersebut dan menyandang gelar Dr. Selain aktif mengajar, 'Tri Darma Perguruan Tinggi' lainnya seperti pengabdian ke masyarakat dan riset juga ia laksanakan. Beberapa karya populer (artikel, hasil loka karya, seminar Prosiding) telah termuat di jurnal-jurnal ternama, baik dilevel nasional maupun internasional. Selaras dengan bukti nyata melalui berbagai kajian ilmiah, dibeberapa kesempatan, Dr. Zainal Ilmi kerap melakukan eksperimen sosial yang bertujuan

dalam rangka pengabdian dengan ragam alternatif solusi, semisal berkolaborasi dengan pemerintah daerah melalui agenda (naskah akademik) dan terjun ke masyarakat untuk mendampingi mahasiswa Universitas Mulawarman bertajuk Kuliah Kerja Nyata (KKN) hingga ke pelosok terpencil. Seputar informasi penulis, dapat diperoleh di <https://feb.unmul.ac.id/detail-dosen-web-279-s2manajemen.html>, e-mail: zainal.ilmi@feb.unmul.ac.id, dan ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3176-3954>.