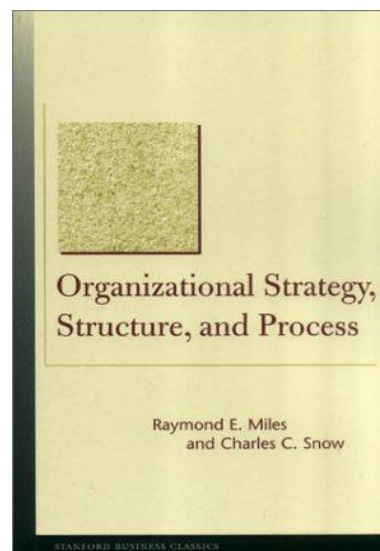


Book Review

Judul Buku : Organization Strategy, Structure, and Process
Penulis : Raymond E. Miles and Charles C. Snow
Penerbit : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd (International Student Edition), Tokyo, 274 hlm.
Tahun : 1978

ORGANIZATION STRATEGY, STRUCTURE, AND PROCESS¹



Review atau ulasan buku *Organization Strategy, Structure, and Process* yang ditulis oleh Miles dan Snow (1978) dilakukan dengan pertimbangan buku klasik ini telah banyak dijadikan acuan bagi studi – studi yang berhubungan dengan topic strategi atau manajemen strategi. Sistematika review terdiri atas pendahuluan, ringkasan, ulasan dan simpulan. Dalam ringkasan, pada prinsipnya menyoroti isi buku yang tulis Miles dan Snow. Sedangkan dalam ulasan akan diungkap kesamaan dan kontroversi pandangan dengan literatur dan pendapat pengulas. Kemudian di bab akhir disajikan kesimpulan dari ringkasan dan ulasan.

RINGKASAN

Bagian 1: Teori dan Penerapan

Dalam suatu organisasi ada tujuan yang terartikulasi sekaligus mekanisme yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi yang efektif dapat menciptakan dan memelihara pasar yang *viable* bagi produk dan jasanya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif akan gagal dalam penempatan diri pada pasar. Organisasi secara terus menerus harus memodifikasi dan memperbaiki mekanisme untuk mencapai tujuannya, dengan cara mengatur kembali struktur peran dan hubungan serta proses pengambilan keputusan dan pengendaliannya. Organisasi efisien menetapkan mekanisme yang dapat menunjang strategi pasarnya, sebaliknya organisasi yang tidak efisien akan terus mengalami kesulitan dalam hal mekanisme dan prosesnya.

¹ Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978), McGraw-Hill, International Edition, Tokyo

Dalam bukunya Miles dan Snow, secara spesifik pertanyaan yang akan dijawab meliputi: Sejauh mana dan mengapa organisasi dalam suatu industri berbeda dari segi strategi, struktur dan proses? Bagaimana strategi pasar berhubungan dengan struktur dan proses yang dipilih untuk menjalankan strategi? Sejauh mana dan mengapa suatu organisasi mengembangkan cara tertentu dalam merespon perubahan lingkungan dan ketidakpastiannya? Dalam industri tertentu dapatkah tipe perilaku organisasi yang mapan diidentifikasi? Dapatkah jenis organisasi didiagnosa dan dirubah? Variabel apa, hubungan dan karakteristik bagaimana yang harus dirubah untuk menjadi efektif? Apakah jenis atau bentuk organisasi tertentu membutuhkan gaya manajemen khusus? Bagaimana teori manajemen yang digunakan oleh pemimpin organisasi meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan? Apakah model strategi, struktur dan proses organisasi memenuhi tuntutan lingkungan? Jika tidak dapatkah bentuk baru dikonstruksi? Karakteristik apa yang akan dimiliki oleh bentuk organisasi baru tersebut?

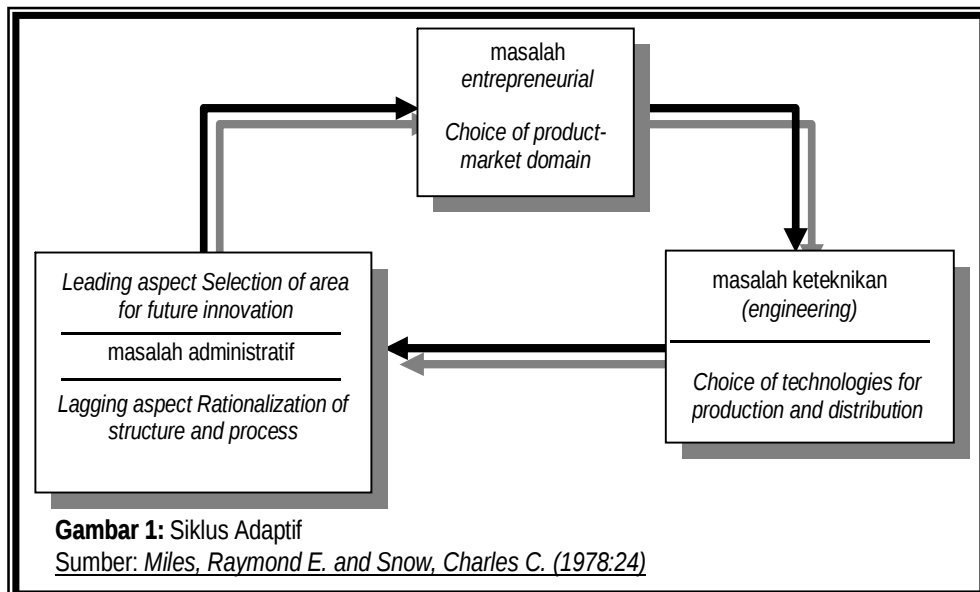
Untuk menjawab pertanyaan diatas ada dua elemen kerangka teoritis diusulkan: (1) model umum proses adaptasi yang menggambarkan keputusan yang diperlukan oleh organisasi untuk memelihara penempatan yang efektif dengan lingkungannya, dan (2) tipologi organisasional yang menunjukkan perbedaan pola perilaku adaptif yang digunakan oleh organisasi dalam industri tertentu atau pengelompokan lainnya. Untuk organisasi yang berhasil dalam melakukan perubahan perlu ditambahkan dalam kerangka teoritis: teori manajemen. Ada tiga ide yang merupakan fondasi penelitian dan studi-studi yang berkembang dalam adaptasi organisasi: 1) kegiatan organisasi menciptakan lingkungannya, 2) pilihan strategik manajemen membentuk struktur dan proses organisasi, dan 3) struktur dan proses menjadi kendala strategi. Tujuan dari tulisan atau buku ini adalah: 1) memahami *adaptive cycle* organisasi terhadap lingkungannya, 2) menjelaskan alternatif bentuk *adaptive behavior* disebut *strategic types*, 3) mendiagnosis hubungan antara organisasi dan lingkungannya yang memanfaatkan *adaptive cycle*, 4) meningkatkan perhatian atau kepedulian atas sejauhmana diagnosis organisasional yang berhasil dan merubah arah "teori manager" tentang bagaimana cara orang dapat dan harus mengelola, dan 5) tujuan akhir dari buku ini adalah menciptakan landasan konseptual untuk menguji perubahan bentuk organisasional.

Proses adaptasi organisasional

Tiga perspektif umum adaptasi organisasional, dikemukakan oleh Miles dan Snow, adalah seleksi alamiah, seleksi rasional dan pilihan strategik (*strategic choice*). **Seleksi alamiah** adalah merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara alamiah dimana karakteristik

struktur organisasi yang kompatibel atau sesuai dengan lingkungan itulah organisasi yang akan bertahan dan menunjukkan kinerja yang baik. **Seleksi rasional** adalah merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara rasional manajer memilih, mengadopsi dan meninggalkan struktur dan proses organisasi agar mendapat keseimbangan dengan lingkungan untuk tetap bertahan dan berkembang. Jika proses penempatan diri (*process of alignment*) secara seleksi alamiah atau seleksi rasional tidak tepat maka pendekatan **pilihan strategik (*strategic choice*)** adalah merupakan alternative, dengan ciri-ciri: 1) *dominant coalition* yaitu kelompok pengambilan keputusan dengan memiliki pengaruh yang terbesar (dominan), 2) *perceptions* yaitu *dominant coalition* menciptakan lingkungan yang sesuai dengan organisasi, 3) *segmentation* yaitu *dominant coalition* bertanggungjawab memilah lingkungan dan menentukan komponen-komponen tersebut sesuai dengan subunit organisasi, 4) *scanning activities* yaitu *dominant coalition* bertanggungjawab untuk melakukan pengamatan (*surveillance*) elemen lingkungan yang kritikal terhadap organisasi, dan *dynamic constraints* yaitu kendala strategi, struktur dan kinerja organisasi baik yang terdahulu maupun yang sedang berjalan berhadapan dengan keputusan yang diambil oleh *dominant coalition*.

Dalam *Adaptive cycle* atau siklus adaptif manajemen selalu dihadapkan dengan tiga masalah utama yaitu masalah *entrepreneurial* atau kewirausahaan, *engineering* (keteknikan), dan administratif. Interaksi ketiganya dapat dilihat pada gambar 1.



Jenis adaptasi organisasional yang mewujud dalam bentuk struktur dan proses organisasi mewakili imej internal organisasi sepertihalnya imej produk. Keberhasilan “solusi administratif” seperti pada struktur federalisme General Motor dan Struktur Datar (flat) Sears, sama berharganya dengan inovasi produk atau teknologi yang terkadang menjadikan manajer dibajak oleh perusahaan lain. Kombinasi imej internal dan eksternal membentuk hubungan strategi-struktur. Ada empat jenis organisasi (*defenders*, *prospectors*, *analyzers*, dan *reactor*) masing-masing mempunyai tipe strategi dalam merespon lingkungannya dan memiliki kekhususan konfigurasi teknologi, struktur dan proses yang sejalan atau konsisten dengan teknologi.

Defenders

Defenders atau penggunaan strategi bertahan dijalankan oleh organisasi yang memiliki domain produk-pasar yang sempit. Top manajer jenis organisasi ini harus sangat ahli dalam area operasi organisasi, namun cenderung tidak mencari peluang diluar domain. Sebagai hasil dari fokus yang sempit ini, organisasi akan jarang melakukan penyesuaian yang besar dalam teknologi, struktur dan metoda operasi. Namun lebih menekankan diri pada perhatian memperbaiki efisiensi dari operasi yang ada.

Prospectors

Sebagai prospektor, organisasi hampir selalu terus menerus mencari peluang pasar dan selalu melakukan eksperimen atas respon potensial dari trend lingkungan yang berkembang. Organisasi sebagai pencipta perubahan dan ketidakpastian bagi pesaingnya. Namun karena perhatian terlalu besar pada inovasi maka efisiensi tidak sepenuhnya dapat dicapai.

Analyzers

Organisasi sebagai penganalisis beroperasi pada dua domain produk-pasar, domain stabil dan tidal stabil (berubah). Dalam domain yang stabil organisasi beroperasi secara rutin dan efisien melalui formalisasi stuktur dan proses. Dalam wilayah ketidakpastian (turbulent), top manajer harus memperhatikan kompetitor secara dekat untuk melihat ide baru dan adopsi ide tersebut manakala menjanjikan keuntungan.

Reactors

Reactors adalah merupakan bentuk keempat atau “*residual*” setelah *defenders*, *prospectors* dan *analyzers*. Organisasi memilih terpaksa mode reaktor karena kondisi instabilitas sehingga tiga dapat memilih tiga mode lainnya yang lebih stabil. Tiga alasan kemungkinan organisasi memilih mode reaktor: **pertama**, top manajemen tidak secara jelas mengartikulasi strategi organisasi, sehingga manakala seorang pimpinan tidak ada ditempat organisasi menghadapi instabilitas kondisi ini disebabkan tidak adanya pernyataan kohesif tentang arah organisasi. **Kedua**, merupakan sebab yang sering terjadi yakni ketidak ada kecocokan antara struktur dan

proses dengan strategi yang dipilih. **Ketiga**, sebab lain dari instabilitas dan juga merupakan kesalahan paripurna (*ultimate failure*) yaitu karena mempertahankan hubungan strategi-struktur yang tidak sesuai lagi dengan lingkungan bisnis.

Penerapan Model

Penerapan model adaptasi organisasional diuji coba pada perusahaan oleh Miles dan Snow seperti pada Alpha Electronics, Fortress Insurance, dan Dalton Chemicals. Analisis dibuat berdasarkan keputusan domain, keputusan keteknikan, dan keputusan administrasi. Keputusan domain yakni apakah ada konsistensi antara *perceived domain*, *enacted domain*, *desired domain* dan *objective domain*. Keputusan keteknikan berkenaan dengan sejauhmana metoda operasional yang digunakan menciptakan efisiensi. Keputusan administrasi berkenaan dengan struktur-proses organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi. Diagnosis penerapan model dilakukan dengan asumsi: 1) memandang organisasi sebagai suatu sistem utuh, dan 2) penekanan pada keputusan administratif (struktur-proses) sebagai elemen penting dalam keberhasilan adaptasi organisasi.

Keterkaitan teori manajemen terhadap strategi dan struktur organisasional

Untuk melihat keterkaitan antara teori manajemen dengan dapat dilihat evolusi masing-masing aspek secara terpisah kemudian dilihat keterkaitannya (*linkages*). Evolusi bentuk organisasi diidentifikasi oleh Chandler terdiri atas 3 tipe: Tipe I adalah organisasi pada tahap awal dinamakan pemilik yang menjalankan pengelolaan secara langsung (*owner-managed*) disebut juga dengan *intrepreneur-administrator*. Secara tipologi strategi organisasi Tipe I cenderung sebagai *defenders* atau *reactors*; Tipe II adalah organisasi yang sudah menggunakan tenaga administrasi yang profesional, dengan ciri terjadinya rasionalisasi pembagian kerja antar divisi (*functionally structured and centrally controlled*). Secara tipologi strategi organisasi, tipe II ini tergolong "*pure*" *defenders*, dan Tipe III adalah organisasi yang mengaitkan strategi dengan strukturnya, di Amerika pada duapuluhan dan tigapuluhan seperti General Motor dan Sears, melakukan terobosan dengan merubah organisasinya menjadi federal terdesentralisasi yang kemudian diikuti oleh banyak lainnya hingga sekarang. Secara tipologi strategi, tipe III tergolong dengan *prospectors*. Sedangkan kombinasi Tipe II dan Tipe III atau bentuk transisi dikenal juga sebagai hybrid biasanya menggunakan strategi *analyzers*.

Evolusi teori manajemen diawali oleh *traditional model*, berubah menjadi *human relation model* dan terakhir menjadi *human resources*

model. Traditional model menetapkan bahwa kemampuan untuk pengambilan keputusan efektif secara sempit didistribusikan dalam organisasi. Kontrol dilakukan secara *unilateral* dari pimpinan puncak organisasi. Berdasarkan *framework* dari Chandler, organisasi Tipe I sesuai dengan model tradisional. *Human relation model* adalah model tradisional ditekankan pada universalitas kebutuhan sosial akan kepemilikan (*belonging*) dan akan hasrat untuk dikenal (*recognition*). Model ini sesuai dengan organisasi Tipe II. Sedangkan dikaitkan dengan tipologi strategi, model *tradition-human relation* termasuk *Defenders* dan *Reactors*. *Human resources model* (Tipe III) bahwa kapasitas pengambilan keputusan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dibagi sebanyak bagian, strateginya diasosiasikan dengan *Analyzers* dan *Prospectors*.

Bauran Strategi dan struktur (Mixed Strategy and Structure)

Bauran strategi dan struktur terjadi pada saat organisasi berubah dengan kompleksitas yang semakin tinggi. Bauran terjadi pada organisasi konglomerat, perusahaan ruang angkasa (*aerospace*), agen pemerintahan dan perusahaan multi nasional (MNC). Dinamika dalam organisasi tersebut memberikan pelajaran struktur organisasi yang disebut dengan organisasi dan manajemen matrik (Tipe III-A) karena berkembangannya tuntutan tugas ganda (*dua assignment*) dan proses perencanaan terintegrasi dengan bagian lain (*joint planning*). Organisasi ini terdiversifikasi namun fleksibel.

Setelah muncul persoalan yang lebih kompleks dari organisasi matrik, yaitu diatas kemampuan pendekatan dual assignment dan joint planning, maka organisasi yang ditawarkan kemudian adalah Tipe IV (*market-matrix organization*). Dengan jenis organisasi ini *prospector* yang paling agresifpun dapat diwadahi, karena organisasi menggunakan mekanisme pasar internal terhadap mana semua pengambil keputusan memberikan respon, sehingga hal ini dapat mengurangi kontrol langsung (*hands on control*) dari manajemen puncak. Untuk menjaga kondisi baik organisasi, top manajer diharuskan menciptakan keseimbangan keinginan (*balance of desirability*) di semua area pada organisasi.

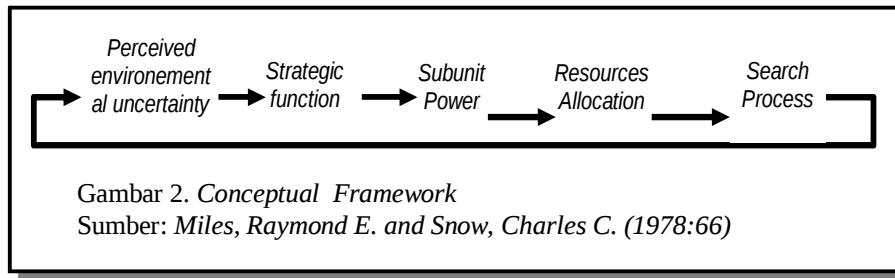
Bagian 2: Studi-studi Industri

Strategi dalam industri tunggal: Kasus pada penerbitan buku teks perguruan tinggi

Studi strategi pada industri dilakukan pada industri tunggal yaitu pada industri *textbook publishing*, studi antar industri pada industri elektronik dan pengolahan makanan serta studi pada organisasi nir laba yakni rumah sakit. Penelitian strategi dalam industri tunggal dilakukan dengan mensurvei 16 penerbit buku teks perguruan tinggi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah 1) top manajer memperlihatkan persepsi yang berbeda

tentang tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi; 2) aspek struktur dan proses organisasi berkaitan erat dengan pandangan manajer; dan 3) persepsi manajer dan karakteristik struktur-proses berasosiasi erat dengan pola respon yang mapan terhadap lingkungan. Dari temuan dan analisis pada penelitian ini dikembangkan tipologi organisasi dengan tiga bentuk organisasi stabil yang ditemukan dalam industri yaitu: *defender*, *analyzer* dan *prospector* dan satu bentuk organisasi yang tidak stabil disebut *reactor*.

Studi antar industri menggunakan kerangka konseptual (*conceptual framework*), seperti pada gambar 2, yang sesuai juga dengan Child (1972), Miles, Snow dan Pfeffer (1974), Hinings et al. (1974), Pfeffer dan Salancik (1974) serta Cyert dan March (1963). Pada temuan studi menunjukkan fakta yang mendukung hipotesis diatas. Sekaligus juga memperkuat tipologi organisasi yang ada pada studi perusahaan penerbitan buku sebelumnya.



Penelitian strategi rumahsakit nirlaba memfokuskan pada adaptasi organisasi terhadap lingkungan, proses yang diawali oleh kesadarannya koalisi dominan terhadap perubahan lingkungan dengan memberikan respon penyesuaian dan antisipasi. Temuan juga menunjukkan bahwa variabel organisasi seperti konfigurasi persepsi manajer, adaptasi organisasi, teori manajemen dan pengaruh keputusan secara sistematis berhubungan dengan strategi organisasi. Implikasi yang paling signifikan adalah persepsi dan pilihan koalisi dominan baik tentang organisasi sendiri maupun kondisi eksternal memainkan peranan krusial untuk mengkaitkan organisasi dengan lingkungannya.

ULASAN

Sebelum mengulas kita perlu lihat bagaimana tinjauan literature, teori dan penelitian terdahulu. Tinjauan ini dilihat dari perspektif awal, perspektif kontijensi dan perspektif neokontijensi. **Perspektif awal**, Weber (1947) mengartikulasikan untuk pertamakalinya karakteristik birokrasi (hirarki, posisi, dan aturan) telah menyadari dari disfungsi struktural dan proses birokrasi, namun meskipun demikian masih menganggap bahwa birokrasi secara universal berlaku untuk semua setting organisasi.

Perspektif kontijensi berkembang pada akhir lima puluhan dan enam puluhan, setelah Gouldner (1954) mengungkapkan bahwa birokratisasi organisasi dapat menyehatkan pada organisasi tertentu (kantor) dan dapat juga membawa bencana bagi organisasi lainnya (pertambangan). Burns dan Stalker (1961) memperluas konsep, dalam lingkungan bisnis stabil, struktur yang sangat terbirokrasi dan mekanistik sedangkan perusahaan yang berhasil dalam lingkungan bisnis yang berubah struktur dan proses organisasi harus organik dan fleksibel. Pendekatan kontijensi memandang aspek internal organisasi sebagai variabel dependen yang tergantung pada lingkungan dimana organisasi beroperasi. Hall (1972) membedakan lingkungan umum (*general environment*) yang mempengaruhi semua organisasi (teknologi, hukum, ekonomi, demografi, dan budaya) dengan lingkungan khusus (*specific environment*). Oleh Thompson (1967) disebut sebagai task environment dan Dilli (1958, p. 410) sebagai relevant environment, yang keduanya terkait dengan kondisi eksternal organisasi yang relevan dalam mencapai tujuan (*goal attainment*).

Perspektif neokontijensi: Peranan Pilihan Manajerial muncul sebagai reaksi perspektif kontijensi dan melihat karakteristik organisasi tidaklah sepenuhnya ditentukan oleh lingkungan atau pertimbangan teknologikal, namun penekanannya lebih pada pentingnya pengambil keputusan dalam menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (Thompson, 1967; Child, 1972; Miles et al., 1974; Anderson dan Paine, 1975). Pendekatan ini memandang domain aktifitas sebagai suatu hasil dari pilihan manajemen.

Konsep strategi pada awalnya dikembangkan oleh kelompok Harvard sekitar akhir tahun limapuluhan menghubungkan keputusan utama organisasi tentang sumberdaya organisasi dengan peluang dan tantangan lingkungan (Andrew, 1960). Strategi didefinisikan oleh Chandler (1962) merupakan penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan dan adopsi serangkaian tindakan serta alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan. Strategi sebagai *coalignment* yang menggambarkan kaitan organisasi dengan lingkungan dan teknologi. Mintzberg (1976) menggambarkan strategi sebagai pola aliran yang berjalan dari suatu keputusan. Strategi dibuat dengan proses sadar atau terbentuk sejalan dengan pengambilan keputusan satu per satu, mempertimbangkan dinamika perilaku organisasi, penyebab ganda (*multiple causation*) karakteristik organisasi serta kondisi lingkungan yang saling menyesuaikan (*co-alignment*) yang dicapai oleh pilihan manajerial (*managerial choice*).

Tipologi Miles dan Snow diidentifikasi dari apa yang telah terjadi (*realized strategy*), yang menurut Mintzberg (1994) disebut *emergent and deliberated strategy* (Mintzberg, Quinn, dan Voyer, 1995; Mintzberg, Ahlstrand dan Lampel, 1998). Porter mengajukan strategi generik lainnya:

cost leadership, *differentiation* dan *focus*, dirubah menjadi *cost leadership*, *cost focus*, *differention*, dan *differention cost* (Porter, 1985).

Adaptasi organisasi disebut model adaptif oleh Chaffee (1985) hal mana pada tahun 1965 telah diungkap oleh H. Igor Ansoff dalam *Corporate Strategy* strategi sebagai "*common thread*". Pandangan Ansoff ini oleh Mintzberg disebut sebagai "*planning school*" sedangkan pandangan model linier diajukan oleh Kenneth Andrew yang oleh Mintzberg disebut sebagai "*design school*" (Mintzberg, Quinn, dan Voyer, 1995). Proses adaptasi organisasi dalam siklusnya menurut Miles dan Snow mencakup tiga masalah: *entrepreneurial*, *engineering* dan administratif belum memperlihatkan bagaimana hubungannya lingkungan, sehingga proses *co-alignment* dari skema pada gambar 1 tidak terlihat.

Adaptasi juga dapat dipandang sebagai *co-alignment*. Menurut Thompson (1967) *co-alignment* adalah kondisi yang saling menyesuaikan, menerima dan memberi dalam suatu organisasi dalam konfigurasi yang besar. Asthley dan Van De Ven (1983) dimasukan adaptasi kedalam *the system-structural view of organization*, sebagai bentuk perubahan dari peran manajer yang pada dasarnya adalah reaktif. Karena terjadi perubahan dalam lingkungan maka manajer merubah bentuk perannya menjadi *adaptive*. Manajer harus merasakan, memproses, dan merespon perubahan lingkungan dan mengadaptasikan diri dengan pengaturan kembali struktur internal organisasi untuk memastikan organisasi dapat bertahan secara efektif.

Adaptive Strategy dijalankan oleh organisasi sebagai suatu sistem adaptif kompleks yang menampilkan kemampuan untuk mengenal pola untuk mengantisipasi masa depan. Strategi adaptif akan lebih dinamis jika dilihat dari **teori kompleksitas** (Pascale, 1999). Adaptasi versus seleksi oleh perpektif Buckley (1968) dikelompokkan dalam teori kontijensi yang menekankan pada organisasi dalam merespon perubahan lingkungan dengan cara memodifikasi struktur internal untuk memelihara hubungan *isomorphic* atau harmonisasi dengan lingkungannya. Sedangkan seleksi adalah proses alami dimana organisasi yang tidak sesuai dengan lingkungannya atau habitatnya akan tersingkir, pandangan ini berasal dari teori *population ecology*.

Struktur dalam kaitan masing-masing strategi belum terelaborasi secara detail. Struktur menurut Mintzberg et al. (1995) adalah penjelasan hubungan pelaporan, termasuk jumlah tingkatan dari hirarki yang dimiliki dan harus ada, dan jumlah orang yang ada dibawah supervisi seorang manajer, serta pelompokan individu kedalam bagian atau departemen, dan departemen kedalam organisasi keseluruhan. Menurut Asthley dan Van De Ven (1983) komponen dasar dari struktur adalah peran (*role*). Peran adalah pradifinisi perilaku yang dari satuan perilaku yang diharapkan, tugas,

dan tanggungjawab suatu posisi. Jadi yang strukturalisasi adalah peran bukan individunya, adalah orang yang mengokupasi peran, oleh karenanya harus secara hati-hati diseleksi, dilatih, dan dikendalikan untuk memenuhi tuntutan syarat jabatan. Perubahan struktur yang digambarkan Miles dan Snow mengikuti strategi, dimana strategi adalah respon terhadap lingkungan. Organisasi dapat berubah strukturnya seperti dicontohkan perubahan struktur organisasi biasa menjadi struktur matrik (type III-A) untuk lingkungan dengan kompleksitas tinggi, dengan dicirikan oleh *dual-assignment* dan *joint planning*. Contoh penerapan pada perusahaan MNC, organisasi public dan *aerospace firms*. Struktur lain selain matrik yang akan menjadi trend kedepan adalah organisasi matrik pasar (*market-matrix organization*) atau *Type IV*, dalam tipe ini organisasi didesain sehingga memungkinkan melaksanakan strategi campuran dan struktur campuran.

Hubungan struktur dan strategi secara teoritis dapat dipandang dari dua sudut, yaitu deskriptif maupun preskriptif. Deskriptif berasumsi bahwa struktur mengikuti strategi dipelopori oleh Chandler (1962) dan didukung oleh Hammond (1994). Sedangkan pandangan preskriptif bahwa jenis struktur tertentu akan memunculkan jenis strategi tertentu. Secara ekstrim pandangan deskriptif dapat dikatakan strategi mengikuti struktur. Struktur dan strategi tidak sesederhana jika dua aspek ini berinteraksi satu sama lain. Interaksi tersebut didukung oleh aspek lain menjadi interaksi antara *structure, strategy, system, style, skill, staff* dengan *superordinate goals* (*the 7-S framework*).

Proses yang digambarkan oleh Miles dan Snow adalah yang terjadi pada stuktur dengan pandangan adminisratif, jadi *structural processes* bukan *strategic processes*. Menurut Chakravarthy dan Lorange (1991) proses strategi terdiri atas lima langkah: 1) *objective setting*, 2) *strategic programming*, 3) *budgeting (strategic and operating)*, 4) *monitoring, control and learning*, dan 5) *incentive and staffing*. Hal lain yang perlu dicatat juga bahwa dalam buku ini tidak digambarkan tujuan akhir dari penerapan strategi yang semata ditujukan untuk mencapai salah satu posisi diantara *competitive advantage, competitive parity* atau *competitive disadvantage* (Grant 2002; Barney, 2002).

SIMPULAN

Penelitian yang dilakukan oleh Miles dan Snow merupakan upaya induksi dari pencarian tipe strategi generik. Identifikasi eksploratoris memberikan kesimpulan tipe-tipe strategi adaptasi: *Defender, Prospector, Analyzer* dan *Reactor*. Rumusan strategi seperti ini adalah rumusan deskriptif, belum tentu cocok untuk digunakan dengan orientasi *desain school (prescriptive)*. Walaupun tidak secara eksplisit strategi adaptasi telah dihubungkan dengan teori kompleksitas. Proses yang dijelaskan

adalah proses dalam struktur organisasi bukan proses strategi sehingga ini merupakan kekurangan dari pembahasan buku ini. Walaupun struktur yang dielaborasi langsung dikaitkan dengan jenis strategi dengan perspektif kewirausahaan, keteknikan dan administratif, juga sudah mengaitkan tipe organisasi dengan tipologi strategi. Sebagai antisipasi, secara hipotetikal Miles dan Snow telah memberikan prediksi jenis organisasi masa depan (Tipe IV). Namun akhirnya masih perlu dilakukan replikasi studi yang dijalankan oleh Miles dan Snow untuk upaya falsifikasi, sehingga dapat mengetahui sejauhmana **robust** teori yang dihasilkan.

Ayi Ahadiat

Fakultas Ekonomi Universitas Lampung