

PENGEMBANGAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi
untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Widodo

Universitas Islam Sultan Agung, Semarang
widodos3@yahoo.com

This study based on reserach gap strategy implementation, namely comitment and quality communication. Contribution in this study is intervening variable smart working and coordination. The respondents for this research were the 120 executives (from a total of 526 executives) of small banking in Central Java Province. The data were then analyzed using SEM (Structural Equation Model) of AMOS. Finding result of this study indicates that strategy implementation in the effort increasing organization performance of main preference is trought smart working built trought coordination.



Keywords: Commitment, Communication quality, Smart Working, Learning Orientation, Coordination, Organization Performance

Abstract

Strategi merupakan kunci sukses yang mempengaruhi kinerja organisasi (Bokor. D. W, 1995; Ferdinand, 2002). Hal tersebut terjadi karena strategi merupakan rencana keseluruhan yang menjelaskan posisi daya saing suatu perusahaan (Mintzberg dan Quin, 1990). Namun tidak semua pebisnis sukses dengan strategi yang dimiliki. Kondisi tersebut berkaitan dengan implementasi. Proses pengembangan implementasi strategi yang baik harus berangkat dari keyakinan dasar bahwa strategi harus memiliki kejelasan dan ketegasan implementasi yang akan dilakukan (Varadarajan. J, 1999).

Implementasi strategi merupakan aplikasi dengan mempertimbangkan sumber daya. Implementasi strategi merupakan proses tindakan dari suatu perencanaan (Hrebianak, 1993) Kebanyakan studi memberikan penekanan pada perencanaan strategi yang dilakukan bank-bank kecil. Satu hal yang tidak berhasil diketahui oleh para peneliti tersebut adalah perencanaan hanyalah satu aspek dari proses sangat majemuk di dalam pengelolaan bisnis secara strategis. Satu aspek lain yang jarang diteliti adalah pelaksanaan keputusan-keputusan strategis (Javard Kargar dan Blumentasl. R, 1994).

Hasil studi mengenai komponen-komponen kualitas perencanaan strategi terdapat kontroversi (*research gap*). Hal tersebut mencakup: 1) Hasil penelitian Mokwa. M. P dan Noble. C. H (1999) menyatakan bahwa kesuksesan implementasi strategi mencakup faktor – faktor; komitmen organisasi, *involment*, *role performance* dan

role autonomy. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kesuksesan implementasi strategi. Hal tersebut bertentangan dengan penelitian, Johnson et al. (1999); Deery. S. J dan Deery and Iverson. (2005) bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh dan kinerja organisasi 2) Hasil studi Michallisin et al (1997). Gobel, DJ (2004) studi berkaitan dengan implementasi startegi menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun demikian studi Menon et al (1999) kualitas komunikasi tidak berpengaruh pada kinerja.

Hasil studi Hax dan Majluft (2001) menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan ternyata tidak mampu menjalankan strategi yang telah dirumuskan. Hasil berbagai penelitian empiris selama ini memperkirakan bahwa hanya 20-30 persen rencana strategik organisasi yang dapat dikerjakan. Sisanya merupakan kegiatan spontan berdasarkan intuisi, naluri, dan pertimbangan manajerial tetentu. Banyak strategi organisasi tidak pernah benar-benar dilaksanakan. Jika dilaksanakan, jarang dilakukan secara baik. Pernyataan tersebut merupakan area studi lanjutan yang penting untuk dipertimbangkan. (Goldman Lynda: 2002). Berdasarkan uraian ini diperlukan kajian “Pengembangan model implementasi strategi sehingga dapat memicu peningkatan kinerja organisasi”.

Kualitas Komunikasi

Menurut Sengupta. S. et al. (2000) kualitas

komunikasi merupakan derajat sejauh mana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami pihak lain dalam suatu hubungan. Mutu sebuah komunikasi dapat diartikan sebagai pengembangan komunikasi formal dan informal selama proses strategi dibuat (Morhn Jakki J, Robert J, Fisher, Nevin John R.: 1996). Maka pembuat strategi bukan kegiatan individual karena memerlukan beberapa kelompok untuk berinteraksi dan melakukan koordinasi kegiatan antarfungsi. Studi Mokwa. Michael. P dan Noble Charles H. (1999) menjelaskan bahwa semakin sering frekuensi komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku sumberdaya manusia yang inovatif dan solusi yang baru dalam pembuatan keputusan.

Studi Anderson dan Narus (1989) menjelaskan bahwa komunikasi berhubungan positif dengan kepercayaan dalam suatu hubungan. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa persepsi terhadap komunikasi di masa lalu yang sering dan berkualitas tinggi akan menghasilkan kepercayaan yang bertambah besar. Berkualitas tinggi dalam hal ini berarti memiliki relevansi, tepat waktu, dan dapat dipercaya. Studi Menon (1999) dan Sengupta. S. et al (2000) menjelaskan bahwa indikasi kualitas komunikasi ditunjukkan dengan: Pertama, pembuat strategi yang terlibat melakukan interaksi secara terus-menerus selama proses pelaksanaan. Kedua, terdapat komunikasi dua arah/umpan balik. Ketiga, anggota tim secara terbuka berkomunikasi ketika beraktifitas. Keempat, selama pelaksanaan terjadi komunikasi

secara luas baik yang formal.

Dimensi dalam budaya organisasi mencakup arti, komunikasi, dan *sharedness*. Komunikasi menunjuk pada kode-kode (ketentuan) perilaku formal maupun non-formal yang bersifat menguatkan arti dan *sharedness*. Arti *sharedness* adalah berorientasi pada usaha melakukan hal-hal secara bersama (partisipasi merupakan norma), usaha mengemukakan sesuatu secara bersama, yakni merespon secara cepat terhadap situasi atau suatu perubahan. Kondisi tersebut dengan kepercayaan secara bersama dari perbedaan kelompok (Varadarajan, 1990). Studi Buenger. V. L. (1990) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap proses strategi dan konten strategi. Hasil studi Michallisin et al (1997). Johlke. M. C. dan Gobel, D. J. (2004) menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Studi lain, Ulrich (1997) menjelaskan bahwa frekuensi interaksi akan mempengaruhi kepercayaan pada suatu hubungan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kualitas dan frekuensi komunikasi merupakan faktor yang menentukan secara meyakinkan saling pengertian antara anggota dalam suatu hubungan untuk mencapai tujuan bersama. Namun, studi Menon et al (1999) menyatakan kualitas komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Komitmen

Steers (1995) mendefinisikan komitmen

organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan seorang terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, maka dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. Gibon (2003) memberikan pengertian bahwa komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit. Sedangkan Ivana and Hanfor (2003) memberikan pengertian bahwa: komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan seorang terhadap organisasi dan berkeinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Meyer (1994) membedakan komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen, yaitu: Pertama Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan di dalam suatu organisasi. Kedua, komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan

tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Ketiga, komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Setiap sumberdaya manusia (SDM) memiliki dasar dan perilaku berbeda, tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. SDM yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan SDM yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan berkeinginan menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Indikasi adanya komitmen yang tinggi adalah sebagai berikut: Pertama, adanya berbagai pihak yang berkepentingan memiliki hasrat untuk memastikan melaksanakan suatu keputusan. Kedua, semua pihak memiliki kemauan untuk memberikan pengorbanan. Ketiga, memiliki ikatan emosional. Keempat, memiliki kesamaan kepentingan (Menon et al, 1999). Selanjutnya menjelaskan bahwa kinerja organisasi tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena rumusan strategi

yang dibuat organisasi. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kesepakatan atau konsensus tentang strategi disebabkan fungsi-fungsi internal tidak mendukung. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan komitmen pada konsensus akan dapat meningkatkan mutu sebuah strategi. Intensitas pemahaman strategi dan komitmen bersama para manager terhadap suatu strategi akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan dan kinerja organisasi (Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin.J.G.:1997). Ruang lingkup dan isi yang disepakati oleh para manager merupakan dimensi penting untuk konsensus (Fraser.A.Z. dan Fraser Campbell. (2001). Intensitas komitmen para manager terhadap suatu strategi mempengaruhi konsensus dan keberhasilan pelaksanaan (Ferri. G. and M. Messori. :2000).

Studi empiris tentang komitmen menjelaskan bahwa tidak adanya komitmen umumnya berkaitan dengan "turnover karyawan" dengan intensitas tinggi, ketidakpuasan, perilaku sumberdaya manusia cenderung menutup diri, dan rendahnya kinerja (Chet Miller, Linda M. Burke and William H. Glick (1998). Deery. S. J (2005) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja. Studi lain dilakukan oleh John W. Medcof (2001) yang menjelaskan bahwa konsensus mempengaruhi komitmen dan komitmen mempengaruhi efektifitas implementasi strategi. Studi empiris Jarilo, J. dan Jaramillo (2006) menyimpulkan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepercayaan supervisor, kepuasan pekerjaan, dan *ethical climat*.

Lalu, komitmen berpengaruh pada *turnover intention*. Namun studi Menon et al (1999) komitmen tidak berpengaruh pada kinerja.

Pola Kerja Cerdas

Menurut Sujan et al (1994) pola kerja cerdas (*smart working*) dikonseptualisasikan sebagai perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan. Definisi tersebut didasarkan pada pandangan bahwa kecerdasan harus dipertimbangkan sesuai konteks situasi, di mana kecerdasan situasi menuntut persiapan atau praktik mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku, dan mengharuskan penyesuaian-penyesuaian perilaku sesuai situasi yang dihadapi. Karena itu perwujudan dari usaha mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan berupa pertama, perencanaan untuk menentukan kesesuaian berbagai perilaku dan aktivitas penjualan. Kedua, mempertimbangan kemampuan untuk melaksanakan berbagai jenis perilaku dan aktivitas penjualan, dan ketiga perubahan perilaku dan aktivitas penjualan agar selalu sesuai dengan situasi yang ada. Bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi akan membedakan kinerja karyawan. (Sujan et al 1994). Studi Kearn (2005)

menunjukkan bahwa kompetensi karyawan yang merupakan aset strategik perusahaan dapat meningkatkan kinerja.

Sujan, Weitz dan Nirmalaya (1994) menyatakan bahwa indikasi tingginya pola kerja cerdas ditunjukkan dengan: Pertama, terdapat perencanaan yang disusun dengan baik. Kedua, perencanaan terdapat kesesuaian dengan program harian perencanaan berkala. ketiga, skala prioritas, artinya melakukan tugas dengan menentukan prioritas tinggi terlebih dahulu. Keempat, terdapat ide dalam melaksanakan pekerjaan.

Meningkatnya perkembangan lingkungan konsekuensinya membawa perubahan internal organisasi. Demikian halnya dengan manajer, perubahan situasi yang dihadapi memberikan implikasi pada pemilihan dan penerapan strategi yang tepat, dimana hal tersebut menuntut kreativitas dan perilaku yang adaptif dalam membaca situasi yang dihadapi. Singkatnya manajer dituntut untuk bekerja cerdas.

Studi Leong et al (1994) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki pola kerja cerdas berpotensi meningkatkan kualitas strategi yang dikembangkan (Ferdinand, 2004).

Studi Menon et al (1999) menjelaskan bahwa kinerja karyawan tidak secara otomatis

menjadi lebih baik walaupun rumusan strategi berkualitas. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kurangnya komitmen. Pada umumnya, diyakini bahwa individu yang berkomitmen dengan organisasi, melakukan usaha-usaha yang lebih banyak. Komitmen terhadap organisasi menyebabkan karyawan berusaha untuk dapat menguasai pekerjaan, Leong et al (1994). Karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan organisasi. Studi lain, yaitu Sujan, Weitz, dan Nirmalaya (1994) menyimpulkan: Pertama, pola kerja cerdas merupakan perilaku yang ditujukan untuk pengembangan pengetahuan pada situasi kerja. Kedua, terdapat hubungan yang signifikan antara pola kerja cerdas dengan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pola kerja cerdas (smart working).

Orientasi Belajar

Resource-Based Theory menjelaskan bahwa peningkatan kapabilitas organisasi diperlukan proses belajar (Grant, 1993). Studi Sujan et al (1994) menjelaskan bahwa orientasi tujuan akan menghasilkan :1). Tujuan yang berorientasi pembelajaran, yang dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi melalui usaha memperoleh

berbagai keahlian dan menguasai situasi-situasi baru. 2). Tujuan yang berorientasi kinerja, yang dimaksudkan untuk menunjukkan dan memvalidasi kelayakan kompetensi diri sendiri melalui usaha mencari penilaian yang baik dan menghindari penilaian negatif tentang kompetensi diri.

Orientasi belajar dan orientasi kinerja bersifat penting karena hubungan pertaliannya dengan tiga tentang bagaimana orang menafsirkan dan merespon terhadap situasi-situasi prestasi, Cravens David W. (1998), yakni : 1). Menyatakan bahwa orang-orang yang berpegang pada teori-teori khusus tertentu tentang sifat dapat dikendalikannya sifat-sifat kualitas diri seperti kemampuan intelektual misalnya. Teori-teori tersebut berkaitan dengan berbeda-beda orientasi tujuan. Orang yang berorientasi pada kinerja cenderung berpegang pada kemampuan yang dimilikinya (orang semacam ini mempertimbangkan kemampuan sebagai suatu sifat kualitas diri yang tidak dapat dikendalikan). Sedangkan orang yang berorientasi pada proses belajar cenderung untuk berpegang pada teori "*incremental*" tentang kemampuan yang dimilikinya (orang semacam ini mempertimbangkan kemampuan sebagai suatu sifat kualitas yang dapat dikembangkan melalui usaha dan pengalaman) 2). Orientasi tujuan mempengaruhi bagaimana orang mempertimbangkan berbagai usaha yang dikerahkan. Didalam orientasi belajar, ada suatu keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan keberhasilan. Usaha dipertimbangkan sebagai suatu sarana untuk mengaktifkan kemampuan untuk

pelaksanaan tugas dan sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menguasai suatu tugas yang akan datang. Tetapi didalam orientasi kinerja, kemampuan dipertimbangkan sebagai suatu sifat kualitas yang bersifat tetap. Karena itu, pengerahan usaha tidak akan dipertimbangkan sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk penguasaan tugas. Selain itu, orang yang berorientasi pada kinerja mempertimbangkan 'usaha keras' sebagai suatu petunjuk tentang rendah-nya kemampuan (dengan alasan bahwa orang berkemampuan tinggi tentunya tidak harus berusaha secara keras). 3). Orientasi tujuan mempengaruhi cara bagaimana orang merespon keadaan kesulitan atau kegagalan melaksanakan suatu tugas. Didalam orientasi belajar, orang akan mengacu pada respon yang ber-pola 'penyesuaian diri' (orang semacam ini terus berusaha dan meningkatkan usaha, melakukan analisa diri untuk menghasilkan solusi dan menikmati tantangan). Orang semacam ini mempertimbangkan usaha untuk melaksanakan tugas yang mengandung tantangan sebagai suatu sarana tambahan untuk mencapai pengembangan diri yang di-inginkannya. Di dalam orientasi kinerja, orang mengacu pada respon berpola '*maladaptive* atau salah penyesuaian diri' (orang semacam ini menarik atau menutup diri dari tugas yang dihadapinya, melakukan perenggapan-perenggapan kemampuan secara negatif, dan menjadi semakin tidak tertarik pada tugas). Orang semacam ini memiliki harapan rendah untuk dapat

menguasai tugas sehingga umumnya akan menghentikan usaha kerjanya karena jika terus melanjutkan usaha orang semacam ini merasa takut bahwa rendahnya kemampuan yang dimilikinya akan diketahui oleh orang lain. Sujana et al (1994) menyatakan indikasi adanya orientasi belajar yang tinggi ditunjukkan dengan : 1). Mengetahui hal baru. 2). Adanya pelatihan 3). Terdapat umpan balik dari pelanggan. 4). Secara kontinu melakukan pengembangan

Pada umumnya dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga organisasi jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini (Sujana et al, 1994). Namun demikian orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Vassilis M. Papadakis, 1998).

Hasil studi Sujana, Weitz dan Kumar (1994) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi. Sumber daya manusia yang mengalami orientasi pembelajaran cenderung mudah beradaptasi dalam merespon situasi dan kondisi yang dihadapi. Orientasi pembelajaran terdapat adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, hal tersebut menyebabkan karyawan berusaha mencari situasi yang

lebih menantang. Dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan pekerjaan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi yang tepat. Oleh karena itu orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan karyawan untuk merubah strategi, orientasi belajar mempunyai pengaruh positif dengan *smart-working*.

Studi lain dijelaskan oleh Challagalla dan Servani (1996). Motivasi sumber daya manusia akan meningkatkan ketertarikan pada pekerjaan dan semakin baik pengetahuan sumber daya manusia pada prosedur pekerjaan. Sumber daya manusia dengan orientasi belajar sangat meyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Usaha merupakan alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai kinerja dan merupakan alat untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas-tugas pada masa yang akan datang (Sujana, 1994). Lebih lanjut menjelaskan bahwa orientasi belajar dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal tersebut disebabkan karena orientasi belajar digunakan sebagai strategi pengendalian diri sehingga dapat membantu keterampilan dan kemampuan melaksanakan pekerjaan serta SDM memiliki pengetahuan yang memudahkan dalam kinerja. Berdasarkan uraian ini, hipotesis yang diajukan adalah

H2: Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi pola kerja cerdas (*smart-working*) yang dicapai.

Koordinasi

Stevent White (2000) berpendapat, koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi aktivitas organisasi. Pendapat lain menyatakan, koordinasi merupakan proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi, karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranannya mereka dalam perusahaan (Sashittal. Hemant C., dan Jassawalla Avan R., 2001). Jika demikian, karyawan dimungkinkan akan mulai mengejar kepentingan mereka sendiri, yang akan mengorbankan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Studi Gautam Ray, Barney J. Griffin Ricky W (2002) menjelaskan bahwa alasan utama untuk koordinasi adalah departemen dan kelompok kerja saling bergantung satu sama lain dan untuk berbagi informasi dan sumber daya guna melaksanakan aktivitas. Semakin besar ketergantungan antardepartemen, semakin banyak koordinasi yang diperlukan organisasi agar departemen mampu berkinerja tinggi.

Kebutuhan koordinasi tergantung pada persyaratan bentuk dan komunikasi tugas-tugas yang dilakukan dan tingkat ketergantungan berbagai sub unit yang melaksanakan tugas tersebut (Cheng J., 1994). Maka tugas-tugas tersebut memperoleh manfaat dan arus informasi antarunit. Berdasarkan Teori *Resource-Based* (Grant, 1991) kapabilitas memerlukan koordinasi yang rumit antarmanusia dan

juga antara manusia dan sumber-sumber lain. Usaha menyempurnakan koordinasi ini memerlukan proses belajar.

Menon (1996) menyatakan bahwa indikasi koordinasi yang tinggi ditunjukkan dengan pertama, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat bekerja sama dalam satu tim. Kedua, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat bekerja sama untuk mengeksplorasi peluang. Ketiga, pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat bekerja sama dengan tujuan yang saling dimengerti.

Koordinasi yang efektif mampu menggerakkan partisipasi secara aktif masing-masing bidang untuk mencapai tujuan organisasi untuk itu peran dukungan pimpinan. Dengan demikian, koordinasi masing-masing bidang mampu mengenali kelebihan-kelebihan dan dapat bekerja sama dengan bidang lainnya secara efektif. Menurut Stoner (1996), peningkatan potensi koordinasi terjadi apabila berbagai unit organisasi semakin saling tergantung atau memperbesar ukuran dan memperluas fungsinya. Maka makin banyak informasi yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga potensi untuk mengkoordinasi juga harus ditingkatkan melalui dua arah yakni vertikal dan lateral. Proses manajemen yang menyertai proses pengembangan strategi dapat meningkatkan kualitas strategi (Ferdinand, 2004). Salah satu kualitas strategi yang bermutu tercermin dalam implementasi strategi (Menon, Bharadwaj, dan Howell, 1996). Studi Weaver. Gary R dan Treviono Linda Klebe (1999)

menunjukkan bahwa proses manajemen yang tercermin dalam koordinasi dapat mengakomodasi terbentuknya mutu strategi. Proses manajemen yang baik, tercermin dalam proses kerja sama dan koordinasi yang terpadu dalam meningkatkan mutu dari strategi yang dihasilkan, terutama bila proses manajemen itu dapat menghilangkan distorsi proses yang terjadi karena adanya berbagai konflik yang disfungsi (Ferdinand, 2004).

Ferdinand (2004) menyatakan bahwa kesuksesan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh sikap kerja positif yang salah satunya ditandai dengan pola kerja cerdas (*smart-working*). Pola kerja cerdas dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif atau perilaku menyesuaikan diri (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Koordinasi merupakan kemampuan untuk mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara sumber daya manusia. Koordinasi diarahkan pada meningkatnya kerja dalam unit kerja, kemudian meningkatnya kerja sama untuk mengeksplorasi kesempatan yang unik dan diarahkan pada saling sinergi untuk bisnis bersama (Mohr et al, 1999). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah

H3: Semakin baik koordinasi, semakin tinggi pencapaian pola kerja cerdas.

Studi empiris Anderson dan Paul (1999) menjelaskan bahwa koordinasi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi. Studi empiris lain

dilakukan Mohr. et al (1999) menjelaskan bahwa koordinasi dipengaruhi kualitas komunikasi yang meliputi frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan komunikasi formalitas dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah

H4: Semakin tinggi kualitas komunikasi yang dibangun, semakin baik koordinasi.

Kolaborasi Perilaku

Studi Ron Sancez (1997) menunjukkan bahwa konflik antarfunksional berdampak positif dan negatif terhadap koordinasi lintas fungsi. Lebih spesifik, *collaborating behavior* dan *non collaborating* juga berdampak positif dan negatif terhadap koordinasi. Kemudian jika antarfunksional saling berkolaborasi (*collaborating behavior*) yang ditujukan untuk memahami kebutuhan fungsi yang lain maka akan meningkatkan komunikasi. Hal ini akan memfasilitasi hubungan-hubungan antarfunksional atau memudahkan koordinasi (Dyier, 2000). Studi lain, Morhn Jakki (1996) menegaskan bahwa *collaborating behavior* dapat meningkatkan koordinasi dalam unit kerja.

Studi Dyer L. Barbara (2000) menjelaskan, indikasi adanya kolaborasi perilaku/ *collaborating behavior* yang tinggi ditunjukkan dengan: Pertama, kemampuan menghindari isu, artinya selama proses pelaksanaan strategi karyawan mampu menghindari isu yang merugikan kerja sama. Kedua, kemampuan mengatasi salah paham,

artinya selama proses pelaksanaan strategi karyawan mampu mengatasi perselisihan paham. Ketiga, keterlibatan, artinya intensitas keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah tinggi. Berdasarkan uraian ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Semakin baik kolaborasi perilaku, semakin baik koordinasi.

Motivasi utama menggunakan aktivitas kerja sama adalah mencapai keunggulan kompetitif meliputi akses unggul untuk sumber daya, penurunan pemasok, dan biaya inventori serta pengembangan proses teknologi yang unik. Studi empiris Porter (1991) menjelaskan bahwa koordinasi yang baik mampu meningkatkan kinerja. Studi lain, Johnson (1999) menjelaskan bahwa koordinasi berdampak pada kinerja. Hal tersebut disebabkan meningkatnya akses pada informasi dalam pengembangan produk. Uraian ini mengarah pada pengajuan hipotesis yaitu:

H6: Semakin baik koordinasi, semakin tinggi kinerja organisasi.

Ferdinand (2004) menyatakan bahwa kesuksesan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh pada sikap kerja yang positif yang ditandai dengan sikap kerja keras, sikap kerja cerdas serta sikap kerja agresif (*hard-working, smart-working, agreiveness*). Kerja secara cerdas dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif atau perilaku menyesuaikan diri. Sujan, Weitz dan Kumar (1994). Oleh karena itu perilaku yang berkaitan dengan

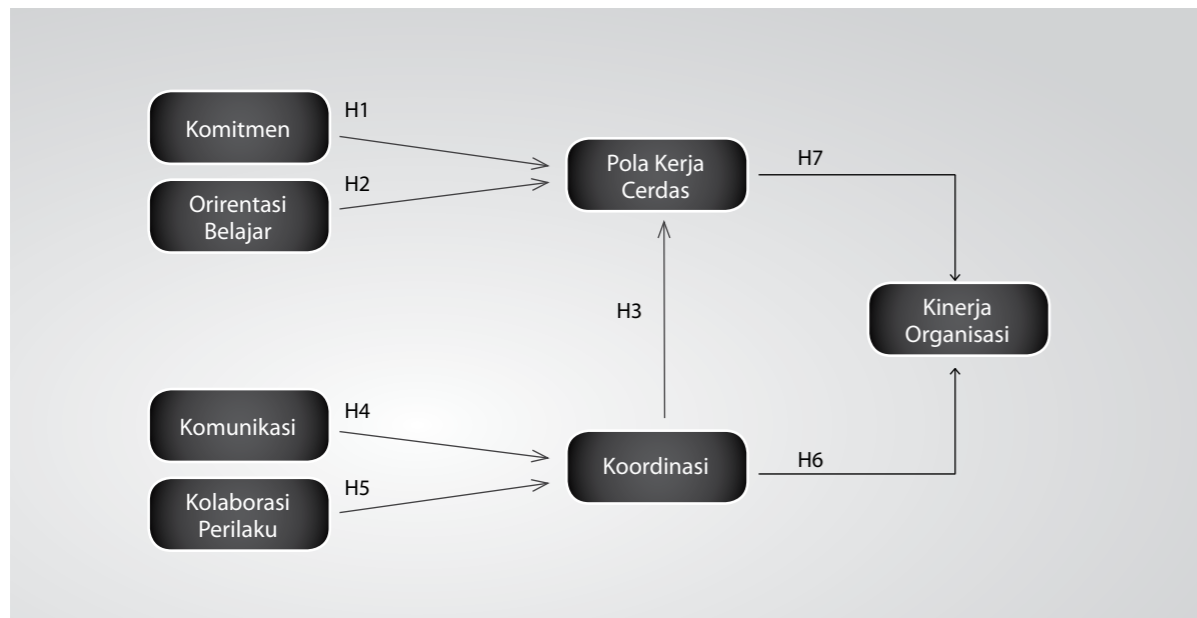
pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek "kerja secara cerdas".

Kerja secara cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang (dan penggunaan pengetahuan tersebut) di dalam situasi-situasi pekerjaan. Definisi tersebut didasarkan pada pandangan bahwa kecerdasan harus dipertimbangkan sesuai konteks situasi, dimana kecerdasan situasi menuntut persiapan atau praktek mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku, dan mengharuskan penyesuaian-penyesuaian perilaku sesuai situasi yang dihadapi. Karyawan yang terlatih dengan motivasi dan etos kerja yang baik sangat menentukan keberhasilan strategi dan implementasi praktisnya.

Sikap, perilaku dan budaya kerja cerdas diteraksikan dengan pengembangan profesionalisme kerja yang baik akan menjadi modal intelektual dan modal emosional yang positif untuk berkinerja secara baik. Lebih lanjut dalam studi menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang mempunyai kerja cerdas berpengaruh pada kinerja (Ferdinand, 2004). Berdasarkan peneliti terdahulu tersebut Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H7: Semakin tinggi pola kerja cerdas (*working smart*), semakin tinggi kinerja organisasi.

Gambar 1: Model Empirik Implementasi Strategi



Berdasarkan telaah pustaka maka model penelitian empirik tampak pada Gambar 1.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

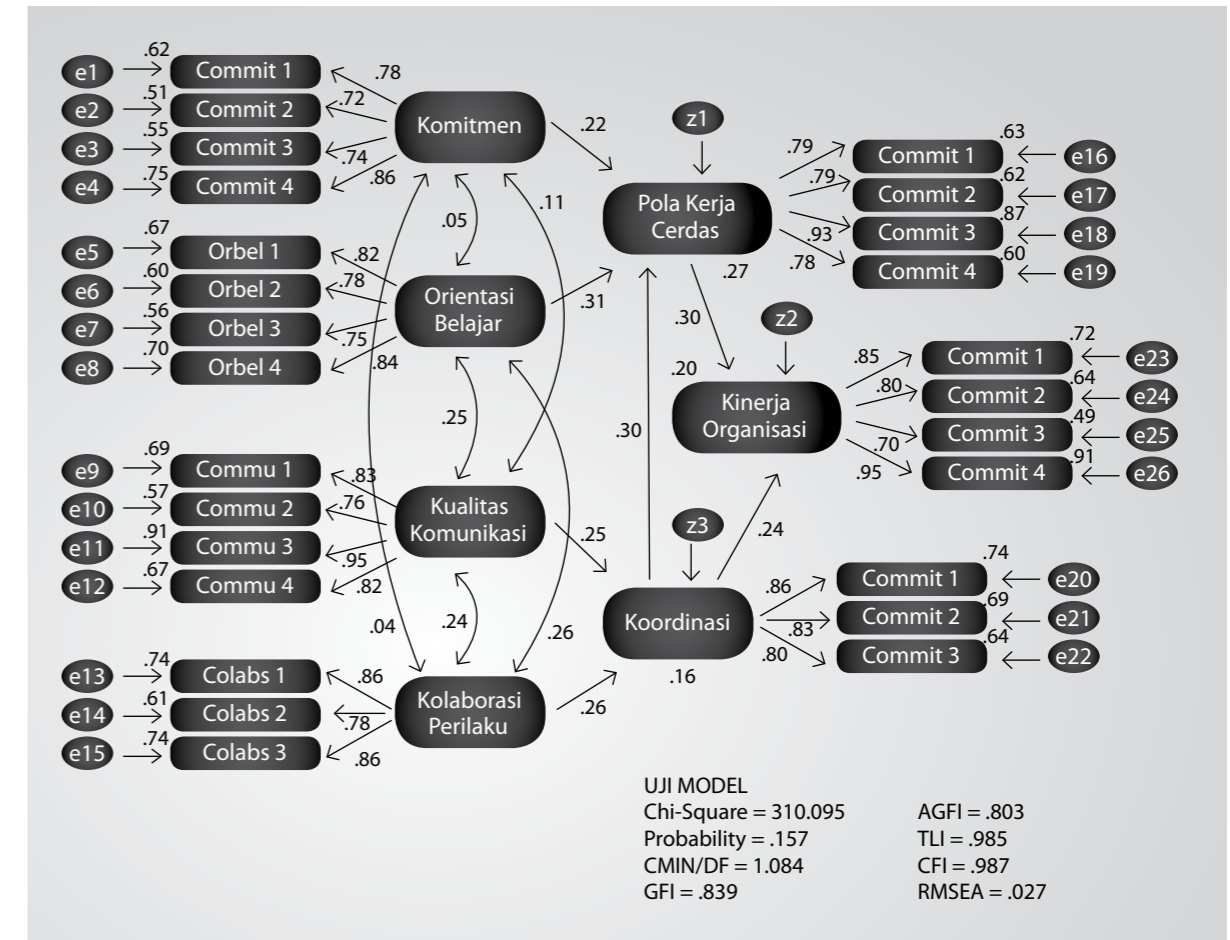
Sumber data pada studi ini mencakup: Pertama, data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yakni manajer BPR di Provinsi Jawa Tengah. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Kedua, data sekunder, telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari Bank Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS), Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) maupun literatur yang berkaitan dengan studi ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket. Suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan untuk manajer BPR di Jawa Tengah, berjumlah 120 responden. Obyek studi adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Provinsi Jawa Tengah, dengan jumlah sampel 120 BPR. Jumlah tersebut terdistribusi 75 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Semarang, 29 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Surakarta, dan 16 BPR Wilayah koordinasi Bank Indonesia Kantor Purwokerto.

Definisi Operasional

Pertama, kinerja organisasi merupakan *profitability*, *market share*, perkembangan posisi pasar dan perkembangan efisiensi yang dicapai oleh organisasi. Kedua, kualitas komunikasi merupakan Derajat kandungan

Gambar 2: Full Model Pengembangan Implementasi Strategi



yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Ketiga, komitmen merupakan komitmen pada sesuatu yang telah disepakati bersama / konsensus .

Keempat, orientasi Belajar merupakan pengembangan kompetensi melalui usaha memperoleh berbagai keahlian dan menguasai situasi-situasi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Kelima, kolaborasi perilaku merupakan integrasi perilaku yang ditujukan untuk memahami

kebutuhan fungsi yang lain. Keenam, pola kerja cerdas adalah perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan di dalam situasi-situasi pekerjaan. Ketujuh, koordinasi merupakan proses-proses pemaduan atau integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah.

Teknik Analisis

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling*

(SEM) dari paket *software* AMOS 4.0. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2000).

Structural Equation Model (SEM)

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2.

Pengujian Model

Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marjinal.

Pengujian Hipotesis

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria *Critical ratio* yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1.

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan kriteria

Critical ratio yang identik dengan uji-t dalam analisis regresi menunjukkan hasil seperti yang disajikan Tabel 1. Tabel tersebut menunjukkan bahwa parameter estimasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %), dengan demikian 7 hipotesis yang diajukan diterima.

Pembahasan

Diterimanya hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi pola kerja cerdas (*working smart*). Pola kerja cerdas merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap pola kerja cerdas (*working smart*). Sedangkan komitmen pada konsensus merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1).Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2).Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. 3). Keinginan untuk mempertahankan

Tabel 1. *Regresion Wight*

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.
KOORDINASI	<--	KUALITAS_KOMUNIKASI	0.248	0.259	0.105	2.474
KOORDINASI	<--	KOLABORASI_PERILAKU	0.255	0.244	0.098	2.482
POLA KERJA_CERDAS	<--	ORIENTASI_BELAJAR	0.308	0.335	0.104	3.213
POLA KERJA_CERDAS	<--	KOORDINASI	0.298	0.302	0.097	3.129
POLA KERJA_CERDAS	<--	KOMITMEN	0.218	0.297	0.128	2.320
KINERJA_ORGANISASI	<--	KOORDINASI	0.242	0.258	0.108	2.389
KINERJA_ORGANISASI	<--	POLA KERJA_CERDAS	0.299	0.314	0.106	2.970

keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi) Hasil penelitian ini mendukung studi Leong et al (1994). Oleh karena itu komitmen harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan pola kerja cerdas (*working smart*).

Diterimanya hipotesis 2 yakni semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi pola kerja cerdas (*smart-working*) yang dicapai. Pola kerja cerdas merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orintasi belajar berpengaruh terhadap pola kerja cerdas (*working smart*). Sedangkan orientasi belajar merupakan tentang bagaimana orang menafsirkan dan me-respon terhadap situasi-situasi prestasi, yang indikasinya adalah 1).

Mengetahui hal baru. 2). Adanya pelatihan 3). Terdapat umpan balik dari pelanggan. 4). Secara kontinu melakukan pengembangan Hasil penelitian ini mendukung studi Sujan, Weitz dan Kumar (1994). Oleh karena itu orintasi belajar harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan pola kerja cerdas (*working smart*).

Diterimanya hipotesis 3 yakni semakin baik koordinasi yang dilakukan, semakin tinggi pola kerja cerdas yang dicapai. Pola kerja cerdas merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Oleh karena itu kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap pola kerja cerdas (*working smart*). Sedangkan koordinasi menggambarkan perusahaan dalam

meyesuaikan serta mempengaruhi aktifitas organisasi atau proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranan mereka dalam perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung studi Sujan, Weitz dan Kumar (1994); Mohr et al (1999). Oleh karena itu koordinasi harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan pola kerja cerdas (*working smart*).

Diterimanya hipotesis 4 yakni semakin tinggi kualitas komunikasi yang dibangun, semakin baik koordinasi yang dilakukan. Koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi aktifitas organisasi atau proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranan mereka dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap koordinasi. Sedangkan kualitas komunikasi merupakan kualitas komunikasi merupakan derajat sejauhmana kandungan yang dikomunikasikan diterima dan dipahami oleh pihak lain dalam suatu hubungan. Mutu sebuah komunikasi dapat diartikan sebagai pengembangan komunikasi formal dan informal selama proses strategi dibuat. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Anderson dan Weitz (1989); Mohr et al (1999). Oleh karena itu kualitas komunikasi harus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas konten strategi.

Diterimanya hipotesis 5 yakni semakin baik kolaborasi perilaku yang terjadi, semakin baik koordinasi yang dilakukan. Koordinasi menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi aktifitas organisasi atau proses integrasi tujuan dan kegiatan-kegiatan unit-unit yang terpisah. Tanpa koordinasi karyawan atau departemen akan kehilangan pandangan tentang peranan mereka dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi perilaku berpengaruh terhadap koordinasi. Sedangkan kolaborasi perilaku merupakan pemahaman untuk memahami kebutuhan fungsi yang lain, konsekuensinya akan meningkatkan komunikasi. Hal ini akan memfasilitasi hubungan-hubungan antar fungsional atau memudahkan koordinasi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Dyer (2000). Oleh karena itu kolaborasi perilaku harus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan koordinasi.

Diterimanya hipotesis 14 yakni semakin baik koordinasi yang dilakukan, semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2) Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata-rata industri. 3) Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata-rata industri. 4) Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan koordinasi merupakan kemampuan untuk mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara sumber daya manusia. Koordinasi diarahkan

pada meningkatnya kerja dalam unit kerja, kemudian meningkatnya kerja sama untuk mengeksploitasi kesempatan yang unik dan diarahkan pada saling sinergi untuk bisnis bersama. Meskipun hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Porter (1991); Johnson (1999). Namun hasil analisis deskriptif variabel kinerja organisasi belum optimal atau kategori sedang. Oleh karena itu kerja koordinasi harus dilakukan dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Diterimanya hipotesis 15 yakni semakin tinggi pola kerja cerdas (*working smart*), semakin tinggi kinerja organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan 1). tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata-rata industri. 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata-rata industri. 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kerja cerdas (*working smart*) berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan pola kerja cerdas (*working smart*) merupakan perilaku adaptif (perilaku menyesuaikan diri). Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas.

Oleh karena itu, kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan tentang penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi pekerjaan merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Sujan, Weitz dan Kumar

(1994); Ferdinand (2004). Oleh karena itu kerja cerdas (*working smart*) harus dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini maka prioritas implikasi manajerial model implementasi strategi adalah: Meningkatkan koordinasi yang konsekuensinya berpengaruh pada pola kerja cerdas, sehingga pola kerja cerdas dapat memicu peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu kebijakan manajerial yang berkaitan dengan koordinasi adalah berbagai unit organisasi makin saling tergantung atau memperbesar ukuran dan memperluas fungsinya. Maka makin banyak informasi yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga potensi untuk mengkoordinasi juga harus ditingkatkan melalui komunikasi dua arah yang mencakup vertikal dan lateral. Hal tersebut akan meningkatkan kerja sama, eksploitasi peluang serta pemahaman tujuan organisasi yang saling dimengerti.

Prioritas kedua adalah peningkatan pola kerja cerdas yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu kebijakan manajerial adalah meningkatkan kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku dan menyesuaikan perilaku sesuai situasi yang dihadapi. Karena itu perwujudan dari usaha mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan berupa (1) Perencanaan untuk menentukan kesesuaian berbagai

perilaku dan aktivitas (2) Mempertimbangan kemampuan untuk melaksanakan berbagai jenis perilaku dan aktivitas (3) Pengubahan perilaku dan aktivitas agar selalu sesuai dengan situasi yang ada.

Prioritas ketiga, meningkatkan variabel orientasi belajar mempunyai pengaruh dominan terhadap pola kerja cerdas. Oleh karena itu kebijakan manajerial adalah melakukan pelatihan dan pengembangan secara terstruktur, kontinu dan kompeten. Kondisi tersebut berpotensi untuk mengetahui hal yang baru atau organisasi bersifat dinamis serta mampu mengambil keputusan umpan balik dari nasabah.

Keempat, dengan meningkatkan variabel kolaborasi perilaku yang mempunyai pengaruh terhadap koordinasi, sehingga koordinasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu kebijakan manajerial adalah meningkatkan komunikasi yang terbuka, dua arah dan saling percaya. Kondisi tersebut berpotensi untuk mengatasi isu yang sedang berkembang dan mampu mengatasi konflik.

Kelima dengan meningkatkan komitmen yang mempunyai pengaruh terhadap pola kerja cerdas, sehingga pola kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kebijakan manajerial berkaitan dengan komitmen adalah rasa memiliki organisasi (sense of belonging) dengan cara mendistribusikan keterlibatan dalam berbagai kegiatan penting dalam organisasi. Kondisi tersebut akan dapat meningkatkan ikatan emosional pada organisasi. Selain itu juga sosialisasi

visi dan misi organisasi pada semua anggota organisasi sehingga karyawan yang ada memiliki kesamaan kepentingan dalam proses implementasi strategi.

Keenam dengan meningkatkan variabel kualitas komunikasi dengan melalui koordinasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Kebijakan manajerial yang berkaitan dengan kualitas komunikasi adalah melakukan kegiatan informal dan tingkat manajerial yang lebih tinggi serta mengurangi dominasi dalam berkomunikasi. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan interaksi komunikasi yang kontinu, komunikasi yang cenderung terbuka serta meningkatkan komunikasi dua arah.

Keterbatasan Penelitian

Hasil pengujian *full model SEM* menunjukkan bahwa model tersebut sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan. Namun terdapat dua uji kesesuaian yang diterima secara marginal yakni *Goodness of Fit Indeks* (GFI= 0.839) dan *Adjusted Goodness of Fit Indeks* (AGFI = 0.803).

Pengembangan model empirik implementasi strategi tidak memasukan variabel lingkungan. Hal tersebut disebabkan studi ini memfokuskan atau berangkat dari fenomena kondisi internal.

Agenda Penelitian Mendatang

Budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan

dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran dalam proses pengembangan kualitas strategi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi dalam proses pengembangan kualitas strategi, merupakan area studi yang menarik.

Di negara maju pemicu peningkatan kinerja organisasi pada umumnya dominan bersumber pada kondisi internal. Namun di negara berkembang kondisi eksternal (lingkungan) dominan berpengaruh pada

peningkatan kinerja organisasi. Kondisi lingkungan mencakup: 1). Kompleksitas lingkungan merupakan keragaman faktor-faktor dan masalah-masalah yang ada di dalam lingkungan organisasi. 2). Dinamika lingkungan menggambarkan tingkat perubahan yang terjadi dalam lingkungan dimana organisasi beroperasi. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang perlu dipertimbangkan. Khususnya kualitas implementasi strategi dan model kualitas evaluasi strategi karena studi ini sebagian besar lebih menekankan pada kondisi internal organisasi. ■

Anderson & Narus (1990), A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*. 54, 23-45

Anderson Paul F (1999) Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*. 46 15 - 21.

Bokor Donald W and Olson Philip D (1995), " Strategy Process-Content Inyeraction : Effect on Growth Performance in Small Star-up Firms". *Journal of Small Business Management*. No.33. 34-44

Buenger Victoria Luquette .(1990.) White Water, *Still Water : Strategy Making Processes For Navigating A Changing Domain*. Dissertation. Texas A & M University.

Challagalla, Goutam N and Servani.T.A (1986) Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson performance and Satisfaction. " *Journal of Marketing* ".60. 89-106

Chet Miller, Linda M. Burke and William H. Glick (1998) " Cognitive Diversity among upper-echelon executives : Implication for strategic decision process" *Strategic Management Journal*. 39-58.

Cravens David W. (1998) ". Implementation Strategies in the market-driven Strategy Era". *Journal of the Academy of Marketing Science*..237-241.

Deery. SP and Iverson R.D (2005). " Labor Management Cooperation : Antecedents and Impact on Organizational, Performance." *Industrial and Labor Relations Review*. 58 No.4.588-609.

Dess.G.D. Lumpin.G.T. Covin. J.G. (1997) ". Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performace : Test Contingency and Configurational Models. " *Strategic Management Journal*..677 -689

- Dyer, L. and Reeves, T. (2000). "Human strategies and Firm performance : What do we know and where do we need to go". *International Journal of Human Resource Management*. 656-670.
- Ferdinand, Augusty..2002. Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan " *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.107-119:
- Ferdinand, Augusty. 2004. Dinamika Manajemen Penjualan : Sebuah Uji Model Konseptual untuk Direct Selling, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol X. No.1.pp.17-38
- Fraser.A.Z. dan Fraser Campbell. (2001) "Perceptual Polazation of Managerial Performance from a Human Resource Management Perspective." *International Journal of Human Resource Management*. 256-269.
- Gautam Ray., Barney J. B. Griffin Ricky W and Waleed A.M. (2004)."Capabilities, Business Process and Competitive Advatage : Chosing the Dependent Variabel in Empirical Test of the Resources Based -View." *Strategic Management Journal*.. 25, 23 - 37.
- Gibon .P dan Robertson. (2003) ". Contcientiousness and Managerial Perfomance ". *Journal of Occuptional Psychologi*.73.p.171.180.
- Goebel Daniel J, Marhall Greg W and Locander William B ((2004)." An Organizational communication -based model of individual customer orientation of non Marketing members of firm. *Journal of Strategic Marketing*.11.29-56.
- Goldman Lynda Guth. William C. (2002). "Strategy Implementation and Middle management Self-Interest. *Strategic management Journal*. 7,313-323
- Grant.Robert M. (1991) "The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*.33 (3).p.114.
- Hax .Al and Majluf (2001) *The Strategy and Process a Pragmatic Aproach* upper Sadale River, NJ: Pretice - Hall
- Hrebianak, Lawrence G. (1990)."Implementing Strategy". *Chief Executive*.57,,74-82
- Ivana Adamson and Kok-Mun Chan dan Donna Handford. (2003). "Relationship marketing : customer comittment and trust as a strategy for the smaller Hongkong corporate banking sector." *The International Journal of Bank Marketing*. 347-356.
- Jarilo, J. Carlos. (1998)."On Strategic Net Works." *Strategic Management Journal* 9 : 31-41.
- Javad Kargar and Robert A. Blumental.(1999)." Succesfull Implementation of Strategic decesion in Small Community Banks ". *Journal of Small Business Management*.,10 -19
- John W. Medcof. (2001) ". Resources-based strategy and Managerial Power in Networks of Internationally Dispresed Tecnology Units". *Strategic Management Journal*. 999-1012
- Johnson, Jean.L. (1999) ". Strategic Integration in ndsutrial Distribution Chanel : Managing the Interfirm Relationship as a Strageic Asset." *Journal of the of Marketing Science*. Vol.27. (1), 4-18.
- KearnsAul.(2005)." From Return on Invesment to Added Value Evaluation : The Foudation Learning Organizational." *Advances Developing Human Resources*.1(7).,175 -187.
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57 – 63.
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P,J, Edison S.W; (1999)" Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Tes ". *Journal of Marketing*. Vol 63.p.18-40.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N., (1994), "Organizational Commitment and Job Performance : it's The Nature of The Commitment That Counts", *Journal of applied Psychology*, vol. 74, No. 1, 152-156
- Mihallisin.M.D, Smith.R.D. dan Kline. D.M. (1997) ". In Search of Strategic Assests. *International Journal of Organizational Analysis*..360 -375.
- Mintzberg and Quin.JJ dan Goold M. (1990)". The paradox of Strategic Controls." *Strategic Management Journal*, 43-57.
- Morgant, RM&Hunt S.D,(1994)".The Comitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58
- Morhn Jakki J, Robert J, Fisher , Nevin John R (1996). " Collaborative Communication in Interfirm Realtionships : Moderating Effect of Integration and Control," *Journal of Marketing*.Vol.80.183-115.
- Mokwa .Michael.P dan Noble Charles H. (1999)". Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a Managerial Theory". *Journal of Marketing*., 57-73
- Porter Eraly H. and Fiedler E. Fred. (1991) ". The utilizations of Staf member Intelligence and Experience Under High and Low Stress". *Academy of Management Journal*. 24 (2).361- 375.
- Ron Sancez (1997) "Strategic Management at the Point of Inflection : System, Complexity and Competence Theory," *Long Range Planning*. Vol.30.(6),,939-946.
- Sengupta.S. Krapfel. R. E. and Pusateri.M.A.(2000)". An Empirical Investigation of Key Account Saleperson effectiveness. *Journal of Personal selling & Sales Management*., 253-261.
- Steers, R.M & Porter (1995), *Motivation and Work Behavior*, Mc-Graw-Hill, Boston
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar (1994) " Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52.
- Ulrich Lester W. Johnson and Richard A (1997) " Spreng, Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business to Business Professional Service ", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25(1) 4-17.
- Varadarajan.P.Rajan dan Jayachandran .S. (1999) ". Marketing Strategy : An Assesment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 120-143
- Vassilis M. Papadakis, Spiro Lioukas and David Chambers. (1998) ". Strategic Decesion Making Process : The Role of Management and Context. " *Strategic Management Journal*. 19(2).p.115.